

## La collaboration entre l’audit interne et l’audit externe comme levier de maîtrise des risques financiers : revue de littérature

### The collaboration between internal and external audit as a tool for managing financial risks: a literature review

**Ahmed MOSLIH, (Docteur)**

*Ecole supérieure de technologie de Casablanca,  
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

**Abderrahim BENLAKOUIRI, (Professeur d’enseignement supérieur)**

*Ecole supérieure de technologie de Casablanca,  
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

**Kamal AMEZZANE, (Docteur)**

*Ecole supérieure de technologie de Casablanca,  
 Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Ecole supérieure de technologie de Casablanca<br>Km 7, Route d'El Jadida<br>Université Hassan II<br>Casablanca, Maroc, 8012<br>05 22 23 15 65                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                                             |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Citer cet article</b>            | MOSLIH, A., BENLAKOUIRI, A., & AMEZZANE, K. (2026). La collaboration entre l’audit interne et l’audit externe comme levier de maîtrise des risques financiers : revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(11), 237–261. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.22211827">https://doi.org/10.5281/zenodo.22211827</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## **La collaboration entre l'audit interne et l'audit externe comme levier de maîtrise des risques financiers : revue de littérature**

### **Résumé :**

Dans un environnement marqué par la volatilité des marchés, la complexification des opérations financières, la densification des obligations de conformité et l'exigence croissante de transparence, la maîtrise des risques financiers devient une composante centrale de la gouvernance des organisations. Cet article, de nature purement théorique, analyse la contribution de la collaboration entre l'audit interne et l'audit externe à cette maîtrise, tout en mettant en évidence l'impact de cette collaboration sur chacune des dimensions de la gestion du risque financier. Sur le plan méthodologique, cette étude s'inscrit dans une démarche qualitative fondée sur une revue documentaire de la littérature pertinente.

L'article soutient que la collaboration structurée entre auditeurs internes et externes constitue un levier de réduction de l'asymétrie d'information, d'amélioration du contrôle organisationnel et de consolidation de la confiance des parties prenantes, à condition que l'indépendance professionnelle de chaque fonction soit préservée. À partir d'une revue de littérature approfondie, nous avons élaboré un modèle conceptuel théorique mettant en relation les différentes dimensions de la collaboration entre l'audit interne et l'audit externe et celles de la maîtrise des risques financiers. À notre connaissance, aucune étude menée dans le contexte national n'a, à ce jour, examiné spécifiquement la collaboration entre ces deux fonctions d'assurance. Cette lacune confère à notre recherche un intérêt à la fois théorique et pratique, en contribuant à enrichir la littérature existante et à approfondir la compréhension des mécanismes de collaboration entre l'audit interne et l'audit externe. Elle constitue ainsi un élément central de l'originalité de notre réflexion.

**Mots-clés :** Audit interne ; Audit externe ; Internal-External Audit Collaboration ; gestion des risques financiers.

**JEL Classification :** M42

**Type du papier :** Recherche théorique

### **Abstract:**

In an environment characterized by market volatility, increasingly complex financial operations, growing compliance requirements, and rising demands for transparency, financial risk management has become a central component of organizational governance. This purely theoretical article examines the contribution of collaboration between internal and external auditing to the management of financial risks, while highlighting the impact of such collaboration on each dimension of financial risk management. Methodologically, the study adopts a qualitative approach based on a documentary review of the relevant literature.

The article argues that structured collaboration between internal and external auditors constitutes an important mechanism for reducing information asymmetry, improving organizational control, and strengthening stakeholder confidence, provided that the professional independence of each function is preserved. Based on an in-depth literature review, we developed a theoretical conceptual model linking the different dimensions of collaboration between internal and external auditing to those of financial risk management. To the best of our knowledge, no study conducted in the national context has, to date, specifically examined collaboration between these two assurance functions. This gap gives the study both theoretical and practical significance, as it contributes to enriching the existing literature and deepening the understanding of the mechanisms underlying collaboration between internal and external auditing. It therefore represents a key element of the originality of this research.

**Keywords :** Internal audit; external audit; collaboration; financial risk management; risk control.

**Classification JEL :** M42

**Paper type :** Theoretical Research

## 1. Introduction :

Les organisations évoluent dans un environnement économique où les incertitudes financières, les mutations technologiques, la pression réglementaire et la volatilité des marchés modifient profondément les conditions de pilotage. La maîtrise des risques financiers n'est plus seulement une préoccupation technique relevant de la trésorerie, de la comptabilité ou du contrôle interne ; elle constitue désormais un enjeu stratégique de gouvernance, de performance et de continuité d'exploitation. Les entreprises sont appelées à produire une information financière fiable, mais également à démontrer leur capacité à anticiper, mesurer, contrôler et communiquer les expositions susceptibles d'affecter leur liquidité, leur solvabilité, leur rentabilité et leur réputation.

Dans cette perspective, les fonctions d'audit occupent une place décisive. L'audit interne (AI) est généralement défini comme une activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur (IFACI, 1999 ; IIA, 2017). Par sa présence régulière dans l'entité, il dispose d'une connaissance fine des processus, des systèmes d'information, des contrôles, des procédures et des vulnérabilités opérationnelles. Il intervient donc comme un acteur de proximité, capable d'identifier les zones de faiblesse et de formuler des recommandations orientées vers l'amélioration continue.

L'audit externe (AE), pour sa part, poursuit une finalité distincte. Il vise principalement à exprimer une opinion indépendante sur la régularité, la sincérité et la fiabilité des états financiers. Son intervention contribue à réduire l'incertitude des utilisateurs externes de l'information comptable et financière : actionnaires, investisseurs, créanciers, autorités de régulation, partenaires commerciaux et autres parties prenantes. Les normes internationales d'audit, notamment ISA 315 et ISA 610, soulignent l'importance de la compréhension de l'entité, de son environnement, de son contrôle interne et des conditions d'utilisation éventuelle des travaux de l'AI par l'auditeur externe (IFAC, ISA 315, 2013 ; IFAC, ISA 610, 2013).

Pris isolément, l'AI et l'AE contribuent chacun au renforcement du contrôle organisationnel et à la maîtrise des risques financiers. Toutefois, leur coopération peut accroître cette efficacité en favorisant le partage d'informations, la réduction des asymétries informationnelles et une meilleure concentration des contrôles sur les zones à risque.

La collaboration AI-AE désigne un processus d'interaction structuré fondé sur l'échange d'informations, le partage des connaissances, la coordination des travaux et la complémentarité des expertises, afin d'améliorer l'efficacité de l'audit et la couverture des risques (Cockburn, 1984 ; Haron et al., 2004 ; Endaya, 2014 ; Chui et al., 2024). Elle repose sur la complémentarité entre la connaissance approfondie de l'organisation détenue par l'AI et l'indépendance et l'expertise externe de l'AE (Cockburn, 1984).

Elle se distingue de la coordination, qui concerne principalement l'articulation des activités et la limitation des chevauchements, et de la coopération, qui renvoie davantage au partage réciproque d'informations et de ressources (Endaya, 2014). La synergie d'audit constitue, quant à elle, un résultat potentiel de cette collaboration, lorsque la combinaison des compétences des deux fonctions génère une valeur supérieure à leur intervention séparée (IIA, 2024). Cette relation est notamment encadrée par ISA 610, qui définit les conditions d'utilisation par l'AE des travaux de l'AI (IAASB, 2013).

Dans une perspective d'agence, la collaboration AI-AE constitue un mécanisme disciplinaire permettant de renforcer la surveillance, de réduire les asymétries d'information et de limiter les comportements opportunistes, principalement au bénéfice des actionnaires (Jensen & Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989). La théorie de la gouvernance adopte une perspective plus large : elle s'intéresse aux mécanismes de décision, de supervision, de responsabilité et de coordination entre les différents organes de l'organisation. Elle permet ainsi d'appréhender la

collaboration AI-AE comme un mécanisme intégré au dispositif de gouvernance, dépassant la seule relation actionnariale.

Le recours conjoint à ces deux approches se justifie donc par leur complémentarité : la théorie de l'agence explique la fonction disciplinaire de la collaboration, tandis que la théorie de la gouvernance explique son intégration dans un système plus large de supervision et de maîtrise des risques. Enfin, la théorie des parties prenantes élargit cette analyse en soulignant les effets de la coopération sur la transparence, la crédibilité et la légitimité de l'organisation auprès de ses différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995).

Cette complémentarité a été examinée empiriquement. Ainsi, Felix, Gramling et Maletta (2001) montrent que la contribution de l'AI au travail de l'AE peut réduire l'effort et les honoraires d'audit externe lorsque les travaux internes sont de qualité. Haron et al. (2004) soulignent le rôle de la compétence, de l'objectivité et de la qualité des travaux dans la décision de reliance de l'AE. Mat Zain, Subramaniam et Stewart (2006) relient la contribution de l'AI aux caractéristiques de la fonction et à son environnement de gouvernance. Suwaidan et Qasim (2010) mettent également en évidence un effet potentiel du recours aux travaux internes sur les honoraires d'audit, tandis que Prawitt, Sharp et Wood (2011) montrent que la contribution de l'AI peut modifier l'effort d'AE.

Les recherches plus récentes déplacent l'attention vers la qualité de la coordination. Oussii et Boulila Taktak (2018), sur des sociétés cotées tunisiennes, constatent qu'une meilleure coordination AI-AE est associée à une plus grande célérité du rapport d'audit. Morais et Franco (2019) mettent en avant la qualité des échanges, les compétences et la reconnaissance mutuelle des rôles comme déterminants de la coopération et de la confiance. Quick et Henrizi (2019) confirment expérimentalement que la reliance de l'AE dépend de caractéristiques de la fonction d'AI. Čular, Slapničar et Vuko (2020) montrent que l'implication de l'AI dans le conseil en management des risques peut affecter la perception de son objectivité et, partant, la confiance de l'AE. Usman, Rohman et Ratmono (2023) relient enfin les caractéristiques des auditeurs internes à la reliance de l'AE et à l'efficacité de l'audit dans le secteur public.

Néanmoins, la majorité de ces études empiriques s'est principalement intéressée aux conséquences de cette coopération sur la décision de recours aux travaux de l'AI, les honoraires d'audit, l'efficacité de l'AE, la qualité de l'audit ou encore la rapidité de publication de l'information financière.

L'originalité de la présente recherche réside ainsi dans le déplacement du regard porté sur la coopération entre l'AI et l'AE en la présentant comme un mécanisme de gouvernance susceptible de contribuer à une meilleure maîtrise des risques financiers.

Sur la base de cette revue de la littérature, notre problématique est la suivante : dans quelle mesure, par quels mécanismes et sous quelles conditions la collaboration AI-AE contribue-t-elle à une maîtrise plus efficace des risques financiers.

L'article poursuit deux objectifs principaux. Le premier consiste à identifier les différentes dimensions de la collaboration AI-AE, ainsi que celles relatives à la maîtrise des risques financiers. Le second vise à analyser et à comprendre l'impact de cette collaboration sur la maîtrise des différentes catégories de risques financiers.

Cet article se limite à la présentation et à la structuration d'un modèle conceptuel établissant les relations entre les deux construits étudiés, à savoir la collaboration AI-AE et la maîtrise des risques financiers. La validation empirique de ce modèle, à travers une étude quantitative, constitue une perspective de recherche ultérieure.

Ce travail est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous présenterons une revue de la littérature consacrée à l'AI, à l'AE et aux différentes formes et dimensions de la collaboration AI-AE. Dans un deuxième temps, nous examinerons la littérature relative à la maîtrise des risques financiers et à ses principales dimensions. Enfin, nous traiterons l'impact de la

collaboration AI-AE sur la maîtrise des risques financiers, en proposant notre modèle conceptuel.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Définitions de l'audit interne et de l'audit Externe**

L'AI et l'AE relèvent d'une même logique générale d'assurance, mais ils se distinguent par leur statut, leur finalité, leurs destinataires et leur horizon d'intervention. L'AI est une fonction intégrée à l'organisation, même si elle doit conserver une indépendance fonctionnelle suffisante pour exercer ses missions avec objectivité. Il contribue à la création de valeur en évaluant les processus de gouvernance, de contrôle interne et de management des risques, puis en formulant des recommandations d'amélioration (IIA, 2017 ; Renard, 2017). Sa contribution ne se limite plus à la détection des anomalies ; elle s'inscrit dans une logique de prévention, d'anticipation et de conseil.

L'évolution historique de l'AI témoigne de ce déplacement. Initialement associé à une vérification de conformité et à un contrôle administratif, il est devenu une activité d'assurance et de conseil orientée vers les risques. Cette évolution correspond à la transformation des organisations, à la montée des exigences de gouvernance et à la nécessité de disposer d'une fonction capable de comprendre les processus internes dans leur complexité. Les travaux de Bou-Raad (2000) et de Sarens et De Beelde (2006) soulignent cette orientation vers une contribution plus stratégique, où l'auditeur interne peut accompagner le management sans perdre son indépendance de jugement.

L'AE se définit, quant à lui, comme une mission d'assurance indépendante réalisée par un professionnel extérieur à l'entité. Son objectif principal est de fournir une opinion sur les états financiers, en appréciant si ceux-ci sont établis conformément au référentiel applicable et s'ils ne comportent pas d'anomalies significatives. Cette opinion renforce la crédibilité de l'information financière et facilite la confiance des parties prenantes externes. La fonction d'audit externe répond ainsi à une exigence de transparence et de reddition de comptes, particulièrement importante lorsque les dirigeants disposent d'une information supérieure à celle des investisseurs et des créanciers.

La différence entre les deux fonctions tient également à leur temporalité. L'AI intervient de manière continue ou périodique, au plus près des processus, des métiers et des systèmes d'information. Il peut suivre l'évolution d'un risque dans le temps, revenir sur une recommandation, évaluer la mise en œuvre d'un plan d'action et adapter son plan d'audit aux priorités de l'organisation. L'AE intervient le plus souvent à des moments déterminés du cycle de reporting financier. Son regard est plus ponctuel, mais il est aussi plus indépendant vis-à-vis du management et davantage orienté vers la fiabilité des états financiers publiés.

Cette distinction fonde la complémentarité. L'AI apporte une connaissance détaillée de l'organisation ; l'AE apporte un regard normatif, comparatif et indépendant. L'AI peut identifier des vulnérabilités opérationnelles susceptibles d'avoir un impact financier ; l'AE peut apprécier la traduction comptable de ces vulnérabilités, leur matérialité et leur incidence sur l'opinion d'audit. La collaboration entre ces deux fonctions prend donc sens lorsqu'elle permet de combiner connaissance interne et exigence externe d'assurance.

**Tableau 1. Synthèse des définitions et complémentarités entre AI et AE**

| Dimension     | Audit interne                                                                           | Audit externe                                                                             | Complémentarité                                                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Statut        | Fonction interne à l'organisation, rattachée à un niveau garantissant son indépendance. | Intervenant indépendant extérieur chargé d'exprimer une opinion sur les états financiers. | Croisement entre connaissance interne et assurance externe.                     |
| Finalité      | Évaluer et améliorer la gouvernance, le contrôle interne et le management des risques.  | Renforcer la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information financière.        | Meilleure articulation entre risques opérationnels et impacts financiers.       |
| Destinataires | Direction générale, comité d'audit, conseil, responsables opérationnels.                | Actionnaires, investisseurs, créanciers, régulateurs et utilisateurs des comptes.         | Information plus cohérente des organes de gouvernance et des parties prenantes. |
| Temporalité   | Présence continue ou régulière, suivi des plans d'action.                               | Intervention périodique liée au cycle d'audit financier.                                  | Amélioration de la couverture des risques dans le temps.                        |
| Référentiels  | Normes internationales de l'audit interne, COSO, ISO 31000, procédures internes.        | Normes ISA, référentiels comptables, normes professionnelles.                             | Coordination encadrée par les normes professionnelles.                          |

*Source : préparé par nos soins sur la base de la littérature antérieure<sup>1</sup>*

## 2.2. Formes et déterminants de la collaboration AI et AE

La collaboration entre l'AI et l'AE constitue un champ de recherche important dans la littérature consacrée à l'audit, à la gouvernance et au contrôle organisationnel. Bien que les travaux empiriques consacrés directement à cette relation demeurent moins nombreux que ceux portant séparément sur chacune des deux fonctions, la littérature académique et professionnelle met en évidence une complémentarité potentielle entre l'AI et l'AE. Cette complémentarité repose notamment sur la possibilité de partager des informations, de coordonner certaines activités, de confronter les évaluations des risques et, sous certaines conditions, de permettre à l'auditeur externe de prendre en considération les travaux réalisés par l'AI. Toutefois, cette complémentarité ne doit pas être assimilée à une interdépendance sans limites. La littérature montre que les bénéfices attendus de la collaboration dépendent de la qualité, de l'objectivité, de la compétence et du positionnement organisationnel de l'AI, mais également de la capacité des deux fonctions à préserver une distinction claire entre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs finalités respectives.

Sur le plan institutionnel, cette coopération est encouragée et encadrée par les normes professionnelles. La norme 2050 de l'IIA recommande au responsable de l'AI de partager les informations et de coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil afin d'assurer une couverture adéquate et de limiter les doubles emplois (IIA, Norme 2050, 2015). De son côté, la norme ISA 610 encadre l'utilisation des travaux de l'AI par l'AE et souligne que cette utilisation doit notamment tenir compte de l'objectivité, de la compétence et de la qualité des travaux de la fonction d'AI (IFAC, ISA 610, 2013). Cette approche normative traduit une convergence importante : la coordination est considérée comme un moyen d'améliorer l'efficacité et la couverture des travaux, mais elle ne saurait remettre en cause l'indépendance, le jugement professionnel et la responsabilité de l'auditeur externe.

La collaboration AI-AE peut d'abord prendre la forme d'une planification et d'une coordination des travaux. Des échanges organisés avant le démarrage des missions permettent aux deux fonctions de partager leur compréhension des principaux risques, de coordonner leurs calendriers et de limiter les éventuels chevauchements. Cette coordination apparaît

<sup>1</sup> IA (2024); IAASB, ISA 200; IAASB, ISA 315 (Revised 2019); IAASB, ISA 610 (Revised 2013); COSO (2017)

particulièrement pertinente dans les organisations complexes, caractérisées par une diversité de filiales, de processus, de systèmes d'information et d'expositions financières. Elle peut ainsi contribuer à une meilleure allocation des ressources et éviter que les mêmes zones soient examinées plusieurs fois sans valeur ajoutée supplémentaire.

Toutefois, cette coordination présente également certaines limites structurelles. Une coordination trop poussée peut entraîner une standardisation excessive des programmes d'audit et réduire la diversité des perspectives apportées par les deux fonctions. Or, l'intérêt de la coexistence de l'AI et de l'AE réside précisément dans la possibilité de disposer de deux regards distincts sur les risques et les mécanismes de contrôle. Une convergence excessive des plans de travail pourrait donc paradoxalement réduire la capacité de l'organisation à détecter certains risques ou dysfonctionnements qui auraient pu être identifiés grâce à des approches différentes. La coordination doit ainsi rechercher un équilibre entre complémentarité et indépendance des points de vue. Elle ne doit pas conduire les auditeurs à adopter mécaniquement les mêmes priorités ou les mêmes appréciations des risques.

Une deuxième forme de collaboration réside dans le partage d'informations et la communication. Les auditeurs internes disposent généralement d'une connaissance approfondie des processus, des systèmes de contrôle, des risques et des actions correctives mises en œuvre par l'organisation. Le partage de ces informations peut permettre à l'auditeur externe d'améliorer sa compréhension de l'environnement de contrôle et de mieux cibler certaines zones présentant un risque d'anomalies significatives. Inversement, les observations formulées par l'auditeur externe concernant les faiblesses du contrôle interne ou les risques identifiés peuvent alimenter les travaux ultérieurs de l'AI. Haron, Chambers, Ramsi et Ismail (2004) montrent notamment que les auditeurs externes peuvent prendre en considération les travaux des auditeurs internes lorsque certaines conditions de fiabilité sont réunies.

Néanmoins, le partage d'informations n'est pas exempt de limites. La multiplication des échanges peut générer une surcharge informationnelle, particulièrement dans les grandes organisations disposant de systèmes de contrôle et de reporting complexes. L'abondance de rapports, de données et de constats ne garantit pas nécessairement une meilleure compréhension des risques. La qualité de la collaboration dépend donc moins du volume d'informations échangées que de leur pertinence, de leur actualité, de leur fiabilité et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de l'auditeur externe. Par ailleurs, une circulation insuffisamment encadrée de certaines informations peut soulever des questions de confidentialité et de responsabilité, ce qui rend nécessaire l'existence de protocoles formels précisant les modalités d'accès, de transmission et d'utilisation des informations.

Une troisième forme concerne la coordination et l'utilisation des travaux de l'AI par l'AE. Dans certaines circonstances, l'AI peut réaliser des tests de contrôle ou certains travaux substantifs dont la documentation est susceptible d'être examinée par l'AE. Felix, Gramling et Maletta (2001) montrent que l'assistance apportée par l'AI peut influencer l'effort consacré par l'auditeur externe à sa mission. Cohen, Krishnamoorthy et Wright (2004) soulignent toutefois que la décision de reliance repose sur une appréciation combinée de plusieurs attributs de l'AI, notamment sa compétence, son objectivité et la qualité de sa performance. Gramling et al. (2004) s'inscrivent dans cette même logique en mettant en évidence l'importance des caractéristiques de la fonction d'audit interne dans la décision de l'auditeur externe de s'appuyer sur ses travaux.

Cette utilisation comporte néanmoins un risque de dépendance excessive. Lorsque l'auditeur externe s'appuie largement sur les travaux de l'AI, les gains d'efficacité attendus peuvent être accompagnés d'un risque de réduction de l'étendue de ses propres procédures. Une telle situation serait problématique si la qualité des travaux internes était surestimée ou si certains risques n'étaient pas couverts par l'approche de l'AI. La reliance doit donc rester sélective et fondée sur une évaluation critique préalable. La collaboration ne doit pas transformer l'AI en

substitut de l'AE, car les deux fonctions demeurent soumises à des responsabilités et à des exigences d'indépendance différentes.

Cette réserve est particulièrement importante au regard des résultats d'Abbott, Parker et Peters (2012). Ces auteurs montrent que l'assistance fournie par l'AI peut contribuer à réduire les honoraires d'AE. Toutefois, cette réduction des coûts ne doit pas être interprétée comme un effet automatique de la coordination. Elle peut traduire une diminution de l'effort d'AE lorsque les travaux internes sont jugés suffisamment fiables et utiles, mais elle doit être mise en balance avec les coûts nécessaires pour organiser, documenter, superviser et contrôler cette coopération. Autrement dit, une réduction des honoraires externes ne signifie pas nécessairement une réduction équivalente du coût global du dispositif d'assurance. La coordination elle-même mobilise du temps, des ressources humaines et des mécanismes de gouvernance. Son efficacité doit donc être appréciée à partir d'un raisonnement en termes de valeur nette créée plutôt qu'à partir de la seule diminution des honoraires de l'auditeur externe.

Cette observation permet d'introduire une distinction importante entre efficacité individuelle de l'AE et efficacité globale du système d'assurance. Une collaboration qui réduit le nombre d'heures consacrées par l'AE peut apparaître efficace du point de vue de cette fonction, tout en générant des coûts supplémentaires pour l'AI liés à la préparation de dossiers, à la documentation des travaux ou à la coordination des missions. La collaboration n'est donc véritablement créatrice de valeur que lorsque les gains obtenus en matière de couverture, de qualité, de rapidité ou de réduction des redondances dépassent les coûts organisationnels induits par sa mise en œuvre.

Une quatrième forme de collaboration concerne l'alignement et la confrontation des évaluations des risques. Les échanges entre les deux fonctions permettent de comparer leurs appréciations des principaux risques auxquels l'organisation est exposée. Cet alignement ne doit cependant pas être assimilé à une uniformisation des jugements. Les divergences entre les évaluations de l'AI et de l'AE peuvent constituer une source d'information importante en révélant des perceptions différentes ou des zones de risque insuffisamment prises en considération. La coordination devient ainsi particulièrement productive lorsqu'elle permet la confrontation des perspectives plutôt que leur simple harmonisation.

À l'inverse, une coordination excessive peut favoriser une homogénéisation des perceptions des risques, en conduisant l'AI et l'AE à partager les mêmes hypothèses et priorités. Chui, Pike et Martin (2024) montrent toutefois que la coordination n'exclut pas le maintien du jugement professionnel et du scepticisme de l'auditeur externe. Ainsi, les divergences entre l'AI et l'AE peuvent constituer une source de complémentarité cognitive, en favorisant la remise en question des hypothèses et l'identification d'éventuels angles morts. La collaboration doit donc rechercher un équilibre entre coordination et indépendance des jugements.

Enfin, la collaboration repose sur une dimension relationnelle et institutionnelle associant confiance, indépendance et qualité perçue des travaux. La confiance entre les deux fonctions ne peut être durable que si elle repose sur des garanties objectives relatives à la compétence des auditeurs internes, à la rigueur de leurs méthodes, à la qualité de leur documentation et à leur indépendance organisationnelle. Les travaux de Cohen, Krishnamoorthy et Wright (2004) montrent précisément que l'évaluation de l'AI repose sur l'interaction entre plusieurs caractéristiques et non sur un critère isolé. Cette interdépendance explique pourquoi la confiance accordée par l'auditeur externe aux travaux internes doit demeurer une confiance professionnelle, fondée sur des éléments vérifiables plutôt que sur la proximité ou l'expérience relationnelle entre les deux équipes.

La collaboration peut également générer des tensions liées à l'indépendance et à la délimitation des responsabilités. L'AI étant une fonction interne, elle évolue dans un environnement organisationnel auquel l'AE, par sa position externe et indépendante, n'est pas directement soumis. Une collaboration trop étroite pourrait ainsi créer un risque de confusion des rôles,

particulièrement lorsque les responsabilités relatives à la planification, à l'exécution ou au suivi des travaux ne sont pas clairement définies. Le maintien d'une frontière professionnelle entre les deux fonctions constitue dès lors une condition essentielle à la crédibilité du dispositif de collaboration.

Les déterminants de la collaboration AI-AE sont ainsi multiples. La compétence professionnelle, l'objectivité, l'indépendance organisationnelle, la qualité de la communication, la qualité de la documentation, le soutien du comité d'audit et la formalisation des procédures de coordination constituent autant de facteurs susceptibles d'en déterminer l'efficacité. Les travaux d'Arena et Azzone (2009) et de Lenz et Hahn (2015) confortent cette perspective en soulignant l'importance des ressources, des compétences, du soutien organisationnel et de la maturité des pratiques de l'audit interne.

Dans cette perspective, Oussi et Taktak (2017) apportent un éclairage complémentaire en montrant que la coordination entre l'AI et l'AE peut contribuer à améliorer la rapidité du processus d'audit. Ce résultat confirme que les bénéfices de la collaboration peuvent dépasser la seule réduction potentielle des coûts et concerner également la célérité du reporting. Toutefois, cet effet positif doit lui aussi être interprété avec prudence : une accélération du processus d'audit ne constitue un bénéfice organisationnel que si elle ne s'effectue pas au détriment de la profondeur des procédures, de la qualité des contrôles ou de l'indépendance du jugement professionnel.

Au regard de l'ensemble de ces travaux, la collaboration AI-AE apparaît donc comme une relation à la fois créatrice de valeur et potentiellement génératrice de risques. Ses bénéfices résident dans l'amélioration de la coordination, le partage des connaissances, la réduction des redondances, l'utilisation efficiente des ressources et l'amélioration potentielle de la rapidité du processus d'audit. Ses limites concernent principalement les coûts de coordination, le risque de dépendance excessive aux travaux de l'AI, la surcharge informationnelle, la standardisation des approches, l'homogénéisation des perceptions des risques et la possible dilution des responsabilités. Cette ambivalence conduit à dépasser une conception purement positive de la coopération : la valeur de la collaboration ne dépend pas de son intensité, mais de sa capacité à produire une complémentarité effective sans compromettre l'indépendance et la diversité des jugements professionnels.

Ainsi, l'enjeu scientifique n'est pas uniquement de déterminer si l'AI et l'AE collaborent, mais d'identifier dans quelles conditions, selon quelles modalités et jusqu'à quel degré cette collaboration produit effectivement une valeur ajoutée. Cette approche permet de considérer la collaboration AI-AE comme un dispositif multidimensionnel dont les effets peuvent être différenciés selon la nature des échanges, le degré de coordination, la qualité des travaux partagés et les caractéristiques institutionnelles de chaque fonction. Elle fournit ainsi un fondement théorique pertinent pour examiner ultérieurement l'influence respective des différentes dimensions de cette collaboration sur la maîtrise des risques financiers.

### **2.3. Dimensions de la collaboration AI et AE**

La littérature et les normes professionnelles permettent de regrouper la collaboration AI-AE autour de cinq dimensions principales. La première dimension est la planification conjointe. Elle désigne la coordination des calendriers, l'échange sur les plans d'audit, l'identification des zones financières à risque élevé et la répartition raisonnée des travaux. Son objectif est de limiter les chevauchements inutiles tout en évitant les angles morts. Elle est particulièrement utile lorsque l'organisation présente des filiales, des systèmes multiples, des expositions internationales ou des instruments financiers complexes.

La deuxième dimension est le partage d'informations et la communication. Elle renvoie aux échanges réguliers entre les deux fonctions, à la transmission de rapports, à l'accès aux constats significatifs, au partage des plans d'action, à la discussion des incidents et à la communication

des points d'attention au comité d'audit. Cette dimension est essentielle car la maîtrise des risques financiers dépend de la circulation rapide d'informations fiables. Une information pertinente mais non partagée perd une partie de sa valeur ; une information partagée mais non documentée peut, quant à elle, être difficilement exploitable.

La troisième dimension est la coordination des tests et l'utilisation des travaux de l'AI. Cette dimension est plus technique. Elle suppose que l'AI produit des travaux suffisamment documentés, supervisés et pertinents pour être examinés par l'auditeur externe. L'auditeur externe conserve la responsabilité de son opinion et doit évaluer l'objectivité, la compétence et l'approche systématique de l'AI. Cette dimension peut améliorer l'efficacité des travaux, mais elle nécessite un encadrement strict afin d'éviter toute confusion des responsabilités.

La quatrième dimension est l'alignement sur l'évaluation des risques. Elle consiste à confronter les cartographies, les priorités, les seuils de matérialité, les analyses de criticité et les résultats de tests. L'alignement ne signifie pas uniformité absolue : il s'agit plutôt d'une cohérence raisonnée, capable d'expliquer les différences d'appréciation. Cette dimension est centrale dans la maîtrise des risques financiers, car une divergence non expliquée entre l'évaluation interne et l'évaluation externe peut affaiblir la qualité du pilotage et retarder les actions correctives.

La cinquième dimension regroupe la confiance, l'indépendance et la qualité perçue. Les travaux de Desai, Roberts et Srivastava (2010) montrent que l'évaluation de la fonction d'AI par l'auditeur externe dépend notamment de la compétence, de l'objectivité et de la qualité des travaux. La confiance professionnelle n'est donc pas une confiance personnelle ; elle repose sur des preuves, des normes, une documentation, une supervision et un positionnement organisationnel. Sans qualité perçue, les échanges restent superficiels ; sans indépendance, la collaboration peut fragiliser la crédibilité de l'assurance.

**Tableau 2. Dimensions de la collaboration entre audit interne et audit externe**

| Code | Dimension                                                  | Contenu opérationnel                                                                                | Effet attendu                                                                     |
|------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| C1   | Planification conjointe                                    | Coordination des calendriers, partage des plans d'audit, identification commune des zones à risque. | Réduction des redondances et meilleure couverture des zones sensibles.            |
| C2   | Partage d'informations et communication                    | Réunions périodiques, transmission des rapports, accès aux constats, échanges sur les incidents.    | Amélioration de la circulation de l'information pertinente.                       |
| C3   | Coordination des tests et utilisation des travaux internes | Tests complémentaires, revue de la documentation, utilisation prudente des travaux internes.        | Efficience accrue et meilleure qualité des éléments probants.                     |
| C4   | Alignement sur l'évaluation des risques                    | Confrontation des cartographies, discussion des priorités, cohérence des analyses.                  | Compréhension partagée des risques financiers majeurs.                            |
| C5   | Confiance, indépendance et qualité perçue                  | Objectivité, compétence, rigueur, supervision et crédibilité des travaux.                           | Renforcement de la confiance professionnelle et de la valeur des recommandations. |

*Source : prépare par nos soins sur la base de la littérature antérieure.*

### 3. Maîtrise du risque financier : revue de la littérature

#### 3.1. Gestion des risques financiers : définition, typologie, processus et gouvernance

La notion de risque occupe une place centrale dans l'analyse des organisations. Elle renvoie à la possibilité qu'un événement défavorable affecte la performance, la continuité ou la valeur d'une entité. La littérature distingue classiquement le risque, lorsque les probabilités peuvent être estimées, et l'incertitude, lorsque ces probabilités sont inconnues ou difficilement mesurables (Knight, 1921). Cette distinction demeure utile, car elle rappelle que tous les risques

ne peuvent pas être traités par des modèles quantitatifs. Certains risques financiers exigent des mesures probabilistes ; d'autres appellent une capacité d'anticipation, d'adaptation et de résilience.

Le risque financier peut être défini comme la probabilité de survenance d'événements susceptibles d'affecter défavorablement la situation financière d'une organisation, en provoquant des pertes, une dégradation de la rentabilité, une tension de liquidité, une détérioration de la solvabilité ou une incapacité à poursuivre l'exploitation. Crouhy, Galai et Mark (2006) associent le risque financier à l'incertitude pesant sur les flux financiers futurs et sur la valeur de l'organisation. IFRS 7 identifie notamment le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque de marché comme catégories majeures liées aux instruments financiers (IFRS Foundation, 2022).

La gestion des risques financiers ne se limite pas à la mesure de pertes potentielles. Elle regroupe un ensemble de politiques, procédures, pratiques et responsabilités destinées à identifier, évaluer, traiter, surveiller et communiquer les expositions financières. Le référentiel COSO Internal Control-Integrated Framework souligne à cet égard le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques, notamment à travers l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que les activités de suivi (COSO, 2013). Le référentiel COSO ERM définit le management des risques comme la culture, les capacités et les pratiques intégrées à la stratégie et à l'exécution afin de gérer les risques dans la création, la préservation et la réalisation de la valeur (COSO, 2017). ISO 31000 propose également une architecture générale fondée sur l'intégration, la structuration, l'adaptation, l'inclusivité, la dynamique et l'amélioration continue du management des risques (ISO, 2018).

La typologie des risques financiers est multidimensionnelle. Le risque de crédit client concerne l'incapacité d'un client à payer une créance à l'échéance. Le risque de contrepartie renvoie à la défaillance d'une banque, d'un assureur, d'un fournisseur financier ou d'une partie à un contrat dérivé. Le risque de liquidité traduit l'incapacité à honorer les engagements à court terme, même lorsque l'entreprise demeure solvable à long terme. Le risque de marché couvre les variations de taux, de change, de prix des matières premières, de prix d'actions ou de spreads. Le risque de solvabilité renvoie à l'endettement excessif et à la fragilité structurelle de l'entreprise.

À ces risques classiques s'ajoutent des risques de refinancement, de covenants, de fiscalité, de réglementation, de pays, de données, de modèles, de cyberincidents et de facteurs climatiques ou ESG à matérialité financière. Cette extension montre que la finance de l'entreprise dépend de systèmes d'information, de contrats, de marchés, d'acteurs humains et de contraintes réglementaires. Les cyberincidents peuvent notamment générer des pertes financières importantes, affecter la liquidité et, dans certains cas, menacer la solvabilité des entreprises (Aldasoro et al., 2020 ; IMF, 2024). De même, les risques climatiques physiques et de transition sont désormais considérés comme susceptibles d'affecter les flux de trésorerie, l'accès au financement et le coût du capital (IFRS Foundation, 2023 ; Wang et al., 2025). Une cyberattaque, une erreur de modèle de trésorerie ou une crise climatique peuvent ainsi produire des effets financiers significatifs, au même titre qu'un impayé client ou une variation de change. Le processus de gestion des risques financiers suit généralement quatre étapes. La première est l'identification des expositions. Elle suppose de repérer les sources de risque, les chaînes de causalité, les événements possibles, les impacts financiers, les indicateurs et les responsables. Une cartographie efficace ne se contente pas de nommer les risques ; elle les relie aux processus réels de l'entreprise. Dans cette perspective, Stulz (1996) souligne l'importance d'identifier les expositions susceptibles de générer des coûts de détresse financière et de compromettre les décisions d'investissement ou de financement. La deuxième étape est l'évaluation, qui consiste à apprécier la probabilité, l'impact, la criticité et la vitesse de propagation du risque. Elle peut mobiliser des scénarios, des stress tests, des mesures de sensibilité, des indicateurs de concentration ou des modèles quantitatifs.

La troisième étape est le traitement du risque. Les réponses possibles sont généralement l'évitement, la réduction, le transfert et l'acceptation. Éviter consiste à renoncer à une exposition jugée non compatible avec l'appétence au risque ; réduire suppose de diminuer la probabilité ou l'impact ; transférer revient à déplacer une partie du risque vers un tiers par assurance, garantie ou instrument financier ; accepter signifie assumer une exposition lorsque son coût de maîtrise excède son bénéfice attendu. Cette logique rejoint Stulz (1996), pour qui la gestion des risques ne vise pas nécessairement leur élimination, mais leur maîtrise lorsque les expositions peuvent affecter la capacité de l'entreprise à poursuivre ses objectifs et à saisir des opportunités d'investissement. La quatrième étape est le suivi et le reporting : elle permet de transformer les mesures de risque en information exploitable par la direction et les organes de gouvernance. Ainsi, le reporting doit permettre d'apprécier non seulement le niveau des risques, mais également leur incidence sur la performance, les ressources financières et la capacité future de l'entreprise (Stulz, 1996).

La gouvernance joue un rôle déterminant. Le conseil d'administration ou l'organe de surveillance doit valider l'appétence au risque, suivre les expositions majeures, questionner les scénarios défavorables et s'assurer que les compétences nécessaires existent. La direction générale traduit cette orientation en politiques, limites, délégations et décisions opérationnelles. La direction financière pilote les expositions, les financements, la trésorerie, les instruments de couverture et le reporting. Le contrôle interne assure la conformité des opérations, la séparation des tâches et la traçabilité. L'AI évalue la robustesse du dispositif. L'AE apprécie la fiabilité de l'information financière et les incidences significatives des risques sur les comptes.

Cette architecture s'inscrit dans le modèle des lignes de maîtrise. Les métiers portent et gèrent les risques ; les fonctions de contrôle et de risque définissent les politiques, limites et méthodes ; l'audit interne fournit une assurance indépendante sur la qualité du dispositif. L'AE, bien qu'extérieur à ce modèle interne, complète l'assurance globale en apportant un jugement indépendant aux utilisateurs des états financiers. La collaboration AI-AE peut donc renforcer la gouvernance des risques financiers en reliant les constats internes aux exigences de reporting externe. Le tableau 3 synthétise les principaux enseignements de la revue de la littérature consacrée aux différentes catégories de risques, à leurs impacts financiers ainsi qu'aux principaux indicateurs permettant d'en assurer le suivi.

**Tableau 3. Typologie synthétique des risques financiers**

| Famille de risque            | Déclencheurs typiques                                                            | Impacts financiers                                                      | Indicateurs de suivi                                                           |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Crédit client                | Défaillance, retard de paiement, concentration client.                           | Pertes sur créances, hausse du BFR, tension de trésorerie.              | DSO, balance âgée, taux d'impayés, encours par notation.                       |
| Liquidité                    | Décalage encaissements/décaissements, retrait de lignes, crise de marché.        | Incapacité de payer à échéance, ventes d'actifs forcées.                | Cash runway, lignes disponibles, stress de trésorerie, ratio de liquidité.     |
| Marché et change             | Variation des taux, devises, prix des matières, prix d'actifs.                   | Volatilité des marges, pertes de valeur, coûts de couverture.           | Sensibilités, VaR, stress tests, positions ouvertes.                           |
| Solvabilité et refinancement | Endettement excessif, baisse d'EBITDA, covenants stricts, échéances concentrées. | Risque de défaut, hausse du coût du capital, exigibilité anticipée.     | Dette nette/EBITDA, ICR, distance aux covenants, échéancier de dette.          |
| Données, modèle et cyber     | Données erronées, modèle mal calibré, cyberattaque, fraude au paiement.          | Décisions incorrectes, pertes opérationnelles, interruption d'activité. | Incidents, qualité des données, tests d'accès, temps de restauration.          |
| Fiscal, réglementaire et ESG | Changement fiscal, non-conformité, transition climatique, événements physiques.  | Provisions, pénalités, hausse du coût du capital, réputation.           | Litiges, positions fiscales incertaines, scénarios climat, primes d'assurance. |

*Source : prépare par nos soins sur la base de la littérature antérieure.*

Le choix des indicateurs retenus dans ce tableau répond à une logique fonctionnelle et orientée vers l'audit : chaque indicateur est sélectionné en fonction de sa capacité à traduire une exposition en information observable, vérifiable et exploitable par les travaux d'audit (COSO, 2013 ; IAASB, 2019). Ainsi, les indicateurs de crédit et de liquidité (DSO, balance âgée, taux d'impayés, lignes disponibles, stress de trésorerie) permettent à l'AI et à l'AE d'apprécier la qualité des créances, les tensions de trésorerie et les risques de défaillance. Les indicateurs de marché et de solvabilité (sensibilités, VaR, dette nette/EBITDA, ICR, covenants) permettent de confronter les expositions financières aux seuils de tolérance et d'identifier les situations susceptibles d'affecter la continuité d'exploitation (Stulz, 1996 ; COSO, 2017).

Le choix d'indicateurs relatifs aux données, modèles et cyberrisques élargit l'analyse aux facteurs susceptibles de compromettre la fiabilité de l'information financière et la continuité des opérations. Les indicateurs d'incidents, de qualité des données, de contrôle des accès et de temps de restauration peuvent ainsi constituer des points d'appui pour l'évaluation des contrôles internes et des systèmes d'information (COSO, 2013 ; Aldasoro et al., 2020). Enfin, les indicateurs fiscaux, réglementaires et ESG permettent d'intégrer des risques émergents susceptibles de produire des conséquences financières différées ou difficiles à quantifier (COSO, 2017 ; IFRS Foundation, 2023).

Sur le plan de l'audit, cette structuration favorise la complémentarité AI-AE : l'AI, grâce à sa présence continue et à sa connaissance des processus, peut assurer le suivi régulier des indicateurs et identifier précocement les signaux de risque, tandis que l'AE peut s'appuyer sur ces informations pour apprécier les risques d'anomalies significatives, la fiabilité des données et leurs incidences sur les états financiers (IAASB, 2019 ; IAASB, 2013). Cette articulation est particulièrement cohérente avec le COSO (2013), qui considère le suivi comme une composante essentielle du contrôle interne, et avec ISA 315, qui reconnaît l'utilité des indicateurs de performance, des tendances et des ratios dans l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives. Elle permet ainsi de passer d'une simple liste d'indicateurs à un véritable dispositif de surveillance, d'alerte et d'assurance des risques financiers.

### **3.2. Dimensions de la maîtrise du risque financier**

La maîtrise du risque financier peut être appréhendée comme la capacité d'une organisation à identifier, évaluer, contrôler, suivre, communiquer et atténuer les expositions susceptibles d'affecter sa situation financière. Cette définition insiste sur le caractère dynamique du dispositif : maîtriser un risque ne signifie pas l'éliminer, mais le rendre compréhensible, mesurable, gouvernable et compatible avec les objectifs de l'organisation. Les dimensions retenues permettent de dépasser une vision purement technique de la finance en intégrant la gouvernance, le contrôle interne et le reporting.

La première dimension est l'identification des risques financiers. Elle suppose une cartographie régulière, la détection des expositions, la remontée des incidents, l'analyse des risques émergents et l'identification des concentrations. La qualité de cette étape dépend de la diversité des sources mobilisées : données comptables, rapports d'AI, observations du contrôle interne, alertes de trésorerie, informations commerciales, analyses du marché et constats de AE.

La deuxième dimension est l'évaluation. Elle vise à apprécier la probabilité, l'impact, la criticité et la priorité des risques. Les outils peuvent être qualitatifs ou quantitatifs : matrices de risques, scénarios, stress tests, sensibilités, Value-at-Risk, indicateurs d'alerte, analyses de concentration et calculs de distance aux covenants. L'évaluation doit rester reliée à des décisions. Une mesure complexe mais non utilisée par la gouvernance a peu d'utilité ; un indicateur simple mais lié à un seuil et à une action peut être beaucoup plus efficace.

Les troisième, quatrième et cinquième dimension concernent des catégories de risques spécifiques : marché et change, crédit, liquidité. Le risque de marché et de change exige une mesure régulière des positions ouvertes, une politique de couverture, des limites, une

documentation des instruments et un suivi de l'efficacité. Le risque de crédit nécessite des procédures d'octroi, des limites par contrepartie, une balance âgée, un recouvrement actif et une politique de provisionnement cohérente. Le risque de liquidité requiert des prévisions de trésorerie, des scénarios de tension, des lignes confirmées, une gestion du BFR et une analyse de continuité d'exploitation.

La sixième dimension est la gouvernance et le contrôle interne. Elle renvoie à la clarté des rôles, à la séparation des tâches, aux délégations, aux procédures, à l'existence d'un comité d'audit ou d'un comité des risques, à la qualité des systèmes d'information et au suivi des plans d'action. Cette dimension rappelle que les instruments financiers ou les modèles quantitatifs ne suffisent pas. Une politique de couverture non documentée, une délégation floue ou un système de paiement insuffisamment contrôlé peuvent transformer un dispositif techniquement sophistiqué en source de risque.

La septième dimension est le suivi et le reporting. Elle consiste à produire des tableaux de bord, des indicateurs clés de risque, des alertes, des analyses d'écarts et des rapports destinés à la direction et aux organes de gouvernance. Le reporting doit être fiable, pertinent, régulier et orienté vers la décision. Il doit également assurer la cohérence entre le reporting interne des risques et les informations financières publiées. Les divergences non expliquées entre ces deux niveaux peuvent réduire la confiance des parties prenantes.

La huitième dimension est l'atténuation. Elle regroupe les stratégies de couverture, de transfert, de réduction, de diversification, d'acceptation, de continuité et d'action corrective.

**Tableau 4. Dimensions de la maîtrise efficace des risques financiers**

| Code | Dimension de maîtrise           | Contenu                                                               | Contribution possible de l'audit                                  |
|------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| R1   | Identification                  | Cartographie, expositions, incidents, risques émergents.              | Croisement des constats internes et externes.                     |
| R2   | Évaluation                      | Probabilité, impact, criticité, scénarios, stress tests.              | Discussion des hypothèses et hiérarchisation des priorités.       |
| R3   | Marché et change                | Positions ouvertes, limites, couvertures, valorisation.               | Tests de conformité et analyse des incidences comptables.         |
| R4   | Crédit                          | Octroi, limites, suivi des retards, recouvrement, provisions.         | Lien entre procédures opérationnelles et estimations financières. |
| R5   | Liquidité                       | Prévisions, échéanciers, lignes de financement, BFR.                  | Appréciation de la continuité et robustesse des hypothèses.       |
| R6   | Gouvernance et contrôle interne | Rôles, délégations, séparation des tâches, procédures.                | Évaluation indépendante et suivi des faiblesses significatives.   |
| R7   | Suivi et reporting              | KRI, tableaux de bord, alertes, reporting aux organes de gouvernance. | Fiabilisation et cohérence des informations communiquées.         |
| R8   | Atténuation                     | Couverture, transfert, réduction, diversification, plans d'action.    | Recommandations crédibles et suivi des mesures correctrices.      |

*Source : préparé par nos soins<sup>2</sup>*

L'atténuation transforme le diagnostic en décision. Elle nécessite une analyse coût-bénéfice, car couvrir intégralement un risque peut être coûteux ou impossible, tandis que l'absence de couverture peut menacer la continuité. La maîtrise efficace consiste donc à choisir une réponse proportionnée à la criticité du risque, à l'appétence de l'organisation et à sa capacité d'absorption.

Ces huit dimensions sont interdépendantes. Une mauvaise identification affaiblit l'évaluation ; une évaluation imprécise oriente mal les stratégies d'atténuation ; un reporting incomplet empêche la gouvernance de réagir ; un contrôle interne insuffisant compromet la fiabilité des données ; une absence de suivi réduit la portée des recommandations. La collaboration AI-AE peut agir à chacune de ces étapes en enrichissant l'information disponible, en améliorant la

<sup>2</sup> COSO (2013, 2017), ISO (2018), IFRS Foundation (2022), IIA (2020, 2024) et IAASB (2013).

qualité des preuves et en renforçant la cohérence des appréciations. Le tableau 4 synthétise les principaux apports éventuels de la collaboration AI-AE dans la maîtrise de chacune des dimensions de la gestion des risques financiers.

## **4. Collaboration AI-AE et maîtrise des risques financiers**

### **4.1. Cadre théorique explicatif**

La relation entre collaboration AI-AE et maîtrise des risques financiers peut être expliquée par plusieurs cadres théoriques complémentaires. La théorie de l'agence constitue le premier fondement. Elle considère que les organisations sont traversées par des relations de délégation dans lesquelles un principal confie à un agent la gestion de ressources ou de décisions. Lorsque les intérêts divergent et que l'information n'est pas symétriquement répartie, l'agent peut adopter des comportements opportunistes. Les mécanismes de contrôle, d'incitation et d'information permettent alors de réduire les coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989).

Appliquée aux risques financiers, cette théorie montre que les actionnaires, créanciers et autres apporteurs de ressources ne peuvent pas observer directement toutes les décisions prises par les dirigeants : choix de financement, exposition de change, niveau de liquidité, politique de crédit client, recours aux instruments dérivés, valorisation des actifs ou respect des covenants. L'AI et l'AE réduisent cette asymétrie en renforçant la surveillance des processus et la crédibilité des informations communiquées. Leur collaboration peut accroître l'efficacité de ce rôle disciplinaire en réduisant les zones d'opacité et en améliorant la qualité des éléments probants. La théorie de l'agence permet également de comprendre pourquoi la collaboration doit rester encadrée. Si l'auditeur externe s'appuie excessivement sur les travaux internes sans évaluation suffisante de leur qualité et de leur objectivité, l'assurance externe peut être affaiblie. Inversement, une absence totale de coordination peut produire des doublons, des coûts inutiles et des angles morts. Le point d'équilibre consiste donc à utiliser l'information produite par l'AI tout en conservant le scepticisme professionnel et la responsabilité propre de l'AE.

La théorie des parties prenantes constitue un deuxième fondement. Freeman (1984) propose de comprendre l'entreprise à partir des relations qu'elle entretient avec les groupes qui peuvent affecter ou être affectés par ses objectifs. Donaldson et Preston (1995) montrent que cette approche comporte une dimension descriptive, instrumentale et normative. Dans le champ des risques financiers, la qualité du dispositif de maîtrise intéresse non seulement les actionnaires, mais aussi les créanciers, salariés, fournisseurs, clients, régulateurs, autorités fiscales et communautés locales. Une crise de liquidité, une fraude financière ou une défaillance de reporting peut affecter un ensemble large d'acteurs.

Dans cette perspective, la collaboration AI-AE renforce la légitimité de l'organisation. Lorsque les deux fonctions partagent les informations pertinentes, coordonnent leurs travaux et convergent vers une compréhension cohérente des risques, elles contribuent à produire une assurance plus crédible. Le reporting des risques devient un outil de dialogue et de confiance. Les parties prenantes ne s'intéressent pas seulement au résultat financier final ; elles veulent savoir si l'organisation dispose de processus robustes pour anticiper les pertes, protéger les ressources et assurer la continuité.

Le troisième fondement est la théorie de la gouvernance. L'audit peut être considéré comme un mécanisme de gouvernance qui contribue à la reddition de comptes, à la transparence et à la discipline managériale (Stewart, 1984 ; Charreaux, 2004). L'AI agit de l'intérieur en évaluant les processus et en formulant des recommandations ; l'AE agit de l'extérieur en crédibilisant les états financiers. La collaboration entre ces deux mécanismes peut améliorer le fonctionnement du comité d'audit, la qualité du contrôle interne et la pertinence des décisions de gestion des risques.

Le quatrième fondement est le management intégré des risques. COSO ERM (2017) et ISO 31000 (2018) insistent sur l'intégration du risque dans la stratégie, la performance et les processus de décision. Cette intégration suppose que les informations circulent entre les fonctions, que les responsabilités soient clarifiées et que les dispositifs de contrôle soient régulièrement évalués. Lam (2014) souligne que la réussite de la gestion du risque repose sur la coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment l'AI, l'AE, la direction financière et la direction générale.

L'articulation des quatre fondements théoriques permet donc de préciser la logique globale du modèle. La théorie de l'agence explique principalement pourquoi la collaboration AI-AE est nécessaire pour réduire les asymétries informationnelles et renforcer la surveillance ; la théorie des parties prenantes explique pourquoi la qualité de cette collaboration doit répondre à des exigences plus larges de transparence, de fiabilité et de confiance ; la théorie de la gouvernance montre comment cette collaboration s'insère dans les mécanismes de supervision et de reddition des comptes ; enfin, l'approche du management intégré des risques explique comment les informations et connaissances issues de la collaboration peuvent être intégrées dans un processus continu de maîtrise des risques.

Ces quatre perspectives convergent ainsi vers un même mécanisme explicatif : la collaboration AI-AE améliore la circulation, la confrontation et la validation des informations relatives aux risques ; cette amélioration renforce la capacité de l'organisation à identifier et évaluer ses expositions, à surveiller les risques financiers, à apprécier l'efficacité des contrôles et à mettre en œuvre des réponses appropriées. Les cinq dimensions de la collaboration constituent donc les mécanismes concrets par lesquels les fondements théoriques se traduisent en pratiques d'assurance, tandis que les huit dimensions de la maîtrise des risques financiers représentent les différents domaines dans lesquels ces mécanismes sont susceptibles de produire leurs effets.

Cette articulation permet également de comprendre que les cinq dimensions de la collaboration n'ont pas nécessairement une influence uniforme sur les huit dimensions de la maîtrise des risques. La planification conjointe et l'alignement dans l'évaluation des risques sont particulièrement déterminants pour l'identification et l'évaluation des expositions ; le partage d'informations et la communication jouent un rôle transversal dans le suivi, le reporting et la surveillance des risques ; la coordination des tests et l'utilisation appropriée des travaux de l'AI renforcent principalement l'évaluation du contrôle interne et la détection des anomalies susceptibles d'affecter les risques de crédit, de liquidité ou de marché ; enfin, la confiance, l'indépendance et la qualité perçue des travaux conditionnent la fiabilité des conclusions produites et leur utilisation dans les décisions de mitigation.

La relation théorique proposée peut ainsi être comprise comme une chaîne de création d'assurance : les fondements théoriques justifient la nécessité de mécanismes de collaboration ; les cinq dimensions de collaboration organisent la production, le partage et la confrontation des informations d'audit ; cette dynamique améliore ensuite les différentes composantes du processus de maîtrise des risques financiers. La collaboration AI-AE apparaît dès lors non comme une simple coordination technique des travaux d'audit, mais comme un mécanisme de gouvernance et d'assurance permettant de transformer la complémentarité des compétences, des informations et des perspectives des deux fonctions en une capacité renforcée de maîtrise des risques financiers.

La collaboration AI-AE apparaît ainsi comme une articulation entre deux dispositifs d'assurance. Elle ne remplace ni la gestion opérationnelle des risques, ni la responsabilité de la direction, ni le rôle du comité d'audit. Elle améliore plutôt la qualité du regard porté sur le dispositif. En combinant proximité interne, indépendance externe, méthodologie d'audit, compréhension des processus et exigence de fiabilité financière, elle peut contribuer à une maîtrise plus robuste des risques financiers.

## 4.2. Impact de la collaboration AI-AE sur la maîtrise des risques financiers

La coordination des travaux, le partage d'informations et la complémentarité des compétences peuvent améliorer la couverture des risques, réduire les duplications et renforcer l'efficacité du processus d'audit (Cohen, Krishnamoorthy & Wright, 2004 ; Gramling, Maletta, Schneider & Church, 2004 ; Oussii & Taktak, 2017). Toutefois, la littérature souligne également que cette relation comporte des tensions liées notamment à l'indépendance, à la qualité des travaux de l'AI, à la confiance entre les acteurs et au niveau de reliance de l'AE à l'égard des travaux internes (Abbott et al., 2012 ; Pizzini et al., 2015 ; Argento et al., 2018). Des recherches récentes confirment notamment que la coordination peut améliorer l'efficacité, mais qu'une coopération trop étroite peut favoriser une utilisation insuffisamment critique des travaux de l'AI et affecter le professionnalisme ou l'indépendance perçue de l'AE (Argento et al., 2018).

La collaboration AI-AE peut améliorer l'identification des risques financiers en combinant la proximité organisationnelle de l'AI avec la perspective indépendante de l'AE. L'AI dispose généralement d'une connaissance approfondie des processus, des systèmes d'information, des contrôles et des activités opérationnelles, tandis que l'AE apporte un regard externe orienté vers la fiabilité de l'information financière et l'identification des anomalies susceptibles d'affecter les états financiers. La circulation de ces informations permet ainsi de rapprocher les risques opérationnels identifiés en interne de leurs conséquences financières potentielles. Cette complémentarité est cohérente avec le rôle attribué à l'AI dans l'évaluation des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, ainsi qu'avec la possibilité pour l'AE de prendre en considération les travaux de l'AI lorsqu'ils répondent aux exigences de compétence, d'objectivité et de qualité requises.

La planification conjointe et le partage d'informations peuvent ainsi élargir la couverture des risques et favoriser l'identification de risques émergents. Toutefois, l'échange d'informations ne produit pas nécessairement une meilleure identification. Une circulation excessive d'informations peut conduire les deux fonctions à concentrer leurs efforts sur les mêmes zones de risque et à délaisser des vulnérabilités moins visibles. Plus fondamentalement, une convergence excessive des cartographies et des appréciations peut favoriser une homogénéisation des représentations du risque et réduire la remise en question des hypothèses initiales. La collaboration doit donc permettre le partage d'informations sans supprimer la diversité des regards professionnels.

Cette condition est particulièrement importante puisque la valeur de la collaboration ne réside pas uniquement dans l'accumulation d'informations, mais dans la capacité des deux fonctions à les interpréter à partir de perspectives différentes. L'AI apporte ainsi une connaissance fine du fonctionnement interne, alors que l'AE peut contribuer à challenger cette représentation par une appréciation indépendante. Sur la base des enseignements issus de cette revue de la littérature, nous formulons notre première hypothèse de recherche :

**H1** : *La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur l'identification des risques financiers.*

La collaboration peut également contribuer à améliorer l'évaluation des risques financiers. Après leur identification, les risques doivent être appréciés selon leur probabilité, leur impact et leur criticité. Le rapprochement des cartographies de risques, des analyses de matérialité et des travaux d'audit permet aux deux fonctions de confronter leurs hypothèses et d'identifier les éventuelles divergences d'appréciation. Une telle confrontation peut renforcer le jugement professionnel en évitant qu'une seule représentation du risque ne soit retenue sans discussion. Cette logique rejoint plus largement l'approche de la gestion des risques développée par COSO ERM (2017) et ISO 31000 (2018), qui privilégie une appréciation structurée et continue des risques dans le cadre des processus décisionnels de l'organisation. La collaboration AI-AE peut

alors favoriser une meilleure articulation entre l'évaluation des risques au niveau opérationnel et leur traduction financière.

Cependant, l'objectif de la collaboration ne devrait pas être de supprimer systématiquement les divergences entre les deux fonctions. Les différences de mandat, de référentiel, d'horizon temporel et de matérialité peuvent légitimement conduire l'AI et l'AE à des appréciations différentes. Une recherche excessive de consensus pourrait au contraire créer une illusion de convergence et réduire la diversité des jugements. La valeur ajoutée de la collaboration réside donc davantage dans la confrontation argumentée des divergences que dans leur élimination. D'où découle notre deuxième hypothèse de recherche :

**H2 :** *La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur l'évaluation des risques financiers.*

La collaboration peut contribuer à renforcer la maîtrise des risques de marché et de change en reliant les dimensions opérationnelles, financières et comptables de ces expositions. L'AI peut examiner le respect des limites approuvées, les procédures d'autorisation, la gestion de trésorerie, la sécurité des opérations et l'application des politiques internes. L'AE peut, pour sa part, apprécier les incidences de ces expositions sur les états financiers, notamment les valorisations, les estimations de juste valeur, les effets sur le résultat et les capitaux propres ainsi que les informations à fournir.

Cette complémentarité permet de relier les contrôles opérationnels aux conséquences financières des expositions. Elle peut ainsi améliorer la couverture des risques et faciliter la détection d'écarts entre les politiques approuvées et les pratiques effectivement observées.

Toutefois, les risques de marché et de change sont particulièrement sensibles aux modèles, hypothèses et données utilisés pour leur évaluation. Une collaboration fondée sur des sources d'information communes peut conduire les deux fonctions à reproduire les mêmes erreurs sans les détecter. La convergence des travaux ne constitue donc pas, en elle-même, une garantie de qualité. Une validation indépendante des données, des modèles et des hypothèses demeure nécessaire. Cette exigence rejoint la problématique plus générale de la reliance de l'AE à l'égard des travaux de l'AI : celle-ci peut générer des gains d'efficacité, mais doit être accompagnée d'une évaluation appropriée de leur qualité et de leur objectivité (Argento et al., 2018). D'où découle notre troisième hypothèse de recherche :

**H3 :** *La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur la maîtrise des risques de marché et de change.*

La collaboration AI-AE peut renforcer la maîtrise du risque de crédit en reliant les procédures opérationnelles d'octroi, de suivi et de recouvrement à leurs conséquences financières et comptables. L'AI peut notamment examiner les limites de crédit, les délégations, la qualité de la balance âgée et l'efficacité des procédures de recouvrement. L'AE peut compléter cette analyse par l'examen des dépréciations, des estimations comptables, des hypothèses relatives aux pertes attendues et des informations publiées.

Le partage des informations relatives aux clients, aux créances douteuses et aux procédures de recouvrement peut ainsi permettre une détection plus précoce de la détérioration du portefeuille de crédit. La collaboration favorise également le rapprochement entre les faiblesses identifiées dans les processus et leur traduction dans les estimations comptables.

Cependant, une dépendance excessive de l'AE aux travaux de l'AI peut réduire la profondeur de ses propres procédures. La littérature consacrée à la reliance montre précisément que les gains d'efficacité associés à l'utilisation des travaux de l'AI doivent être mis en balance avec les risques portant sur l'indépendance, le professionnalisme et la qualité de l'AE (Argento et al., 2018). Par ailleurs, l'AI pourrait être amené à privilégier les dimensions du risque les plus directement liées aux attentes de l'AE, au détriment de certains facteurs opérationnels. La collaboration doit donc favoriser la complémentarité des analyses et non la substitution d'une fonction à l'autre. De cette analyse se dégage notre quatrième hypothèse de recherche :

**H4 : La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur la maîtrise du risque de crédit.**

Le risque de liquidité constitue une dimension particulièrement sensible de la maîtrise des risques financiers, car une tension de trésorerie peut compromettre la continuité d'exploitation malgré une solvabilité satisfaisante à long terme. L'AI peut examiner les prévisions de trésorerie, le processus budgétaire, le besoin en fonds de roulement, les procédures de paiement et les lignes de financement. L'AE peut, de son côté, apprécier les hypothèses relatives à la continuité d'exploitation, les engagements financiers, les échéanciers et les informations communiquées.

Le rapprochement de ces informations permet de relier les signaux internes de tension de trésorerie aux conséquences financières et aux exigences de reporting. Une collaboration régulière peut donc améliorer la détection des signaux d'alerte et renforcer la qualité des analyses relatives à la continuité d'exploitation.

Cependant, le caractère dynamique du risque de liquidité limite l'efficacité d'une collaboration fondée exclusivement sur des échanges périodiques associés au calendrier annuel de l'audit externe. Des informations pertinentes peuvent perdre rapidement leur valeur lorsque l'environnement financier évolue rapidement. L'efficacité de la collaboration dépend donc de la rapidité de circulation de l'information et de l'actualisation des analyses. Elle suppose également que l'AI conserve sa capacité à signaler des tensions de trésorerie indépendamment des priorités de l'AE. Sur la base de cette revue de la littérature, nous formulons notre cinquième hypothèse de recherche :

**H5 : La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur la maîtrise du risque de liquidité.**

La collaboration entre AI et AE peut également renforcer la gouvernance et le contrôle interne en améliorant la visibilité des faiblesses significatives auprès de la direction et du comité d'audit. L'AI évalue les processus, les contrôles et les dispositifs de gestion des risques, alors que l'AE apporte une appréciation indépendante de leur incidence potentielle sur l'information financière. La communication des constats et la coordination des travaux peuvent ainsi favoriser une meilleure couverture des faiblesses significatives et améliorer le suivi des recommandations.

Cette articulation est cohérente avec la conception de l'audit comme mécanisme de gouvernance et de réduction des asymétries informationnelles (Jensen & Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989 ; Charreaux, 2004). Elle rejoint également l'approche des parties prenantes selon laquelle la transparence et la fiabilité de l'information contribuent à préserver la confiance des différents utilisateurs de l'information organisationnelle (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995).

Néanmoins, une convergence systématique des constats peut produire une forme de confirmation mutuelle et réduire la diversité des analyses présentées au comité d'audit. Une coopération trop étroite peut également brouiller la distinction entre les responsabilités d'assurance et les responsabilités managériales. Les travaux relatifs à la relation entre l'AI et l'AE et comité d'audit soulignent précisément l'importance de préserver les responsabilités respectives et l'indépendance des fonctions. D'où découle notre sixième hypothèse de recherche :

**H6 : La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur la gouvernance et le contrôle interne relatifs aux risques financiers.**

Le suivi et le reporting constituent une autre dimension dans laquelle la collaboration peut produire une valeur ajoutée. L'AI peut évaluer la qualité des données, des indicateurs et des tableaux de bord internes, tandis que l'AE peut apprécier leur cohérence avec les états financiers et les informations publiées. Le partage d'informations peut ainsi contribuer à réduire les

incohérences entre le reporting de gestion et le reporting financier et à faciliter la remontée des alertes vers les organes de gouvernance.

Cette articulation est cohérente avec les principes de COSO ERM (2017) et d'ISO 31000 (2018), qui accordent une importance centrale à la communication et à la circulation de l'information dans le processus de gestion des risques. Des travaux empiriques montrent également que la collaboration AI-AE peut avoir des effets sur l'efficacité et la rapidité du processus d'audit, notamment à travers une meilleure organisation des échanges et des travaux (Oussii & Taktak, 2017).

Toutefois, l'harmonisation excessive des informations peut être contre-productive. Si les deux fonctions privilégient systématiquement les mêmes indicateurs, elles peuvent négliger des indicateurs spécifiques susceptibles de révéler des signaux faibles. La cohérence du reporting ne doit donc pas conduire à une uniformisation des perspectives. Il importe de rechercher une cohérence informationnelle tout en maintenant une diversité suffisante des indicateurs et des analyses. D'où découle notre septième hypothèse de recherche :

**H7 :** *La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur le suivi et le reporting des risques financiers.*

Enfin, la collaboration peut renforcer les stratégies d'atténuation des risques financiers en améliorant la cohérence entre les risques identifiés, les réponses retenues et leur mise en œuvre. Ces réponses peuvent notamment prendre la forme de couvertures financières ou naturelles, d'assurances, de garanties, de diversification, de réduction des expositions, de renforcement des fonds propres ou encore de plans de continuité. L'AI peut assurer le suivi des plans d'action et apprécier leur mise en œuvre, tandis que l'AE peut examiner leurs conséquences financières et comptables.

Cette complémentarité permet de rapprocher le diagnostic des risques de l'évaluation des réponses adoptées. Elle peut également renforcer la crédibilité des recommandations adressées à la direction et au comité d'audit. Cependant, la multiplication de recommandations convergentes ne garantit pas leur mise en œuvre effective. Une collaboration trop centrée sur la formulation de recommandations peut produire une accumulation de plans d'action sans amélioration réelle des pratiques. De plus, si les deux fonctions adoptent systématiquement les mêmes solutions, elles risquent de privilégier la conformité aux pratiques existantes plutôt qu'une remise en question de leur pertinence.

La valeur de la collaboration dépend donc de sa capacité à transformer les constats en actions effectivement mises en œuvre, suivies et réévaluées. Cette exigence rejoint les principes du management intégré des risques selon lesquels la gestion du risque doit être intégrée dans les processus de décision et faire l'objet d'un suivi continu (COSO, 2017 ; ISO 31000, 2018). De ce qui précède découle notre huitième hypothèse de recherche :

**H8 :** *La collaboration AI-AE a un impact positif et significatif sur les stratégies d'atténuation des risques financiers.*

L'analyse des huit dimensions met ainsi en évidence une relation qui ne peut être considérée comme automatiquement positive. La collaboration représente plutôt un mécanisme conditionnel de création de valeur en matière d'assurance et de maîtrise des risques. Ses effets dépendent notamment de la formalisation des échanges, de la compétence et de l'objectivité de l'AI, de l'indépendance de l'AE, de la qualité des informations partagées et de la capacité des deux fonctions à préserver des perspectives de jugement distinctes.

Cette conception est cohérente avec les recherches qui présentent la coopération AI-AE comme une relation à double face. D'un côté, la coordination peut réduire les duplications, améliorer l'efficacité et favoriser une meilleure couverture des travaux ; de l'autre, une reliance excessive peut créer des risques pour l'indépendance, le professionnalisme et la qualité de l'AE (Abbott et al., 2012 ; Pizzini et al., 2015 ; Argento et al., 2018). La littérature récente confirme également que la communication, la compétence et l'indépendance de l'AI constituent des éléments

importants dans la décision de l'AE de coordonner ses travaux et de s'appuyer sur les travaux internes.

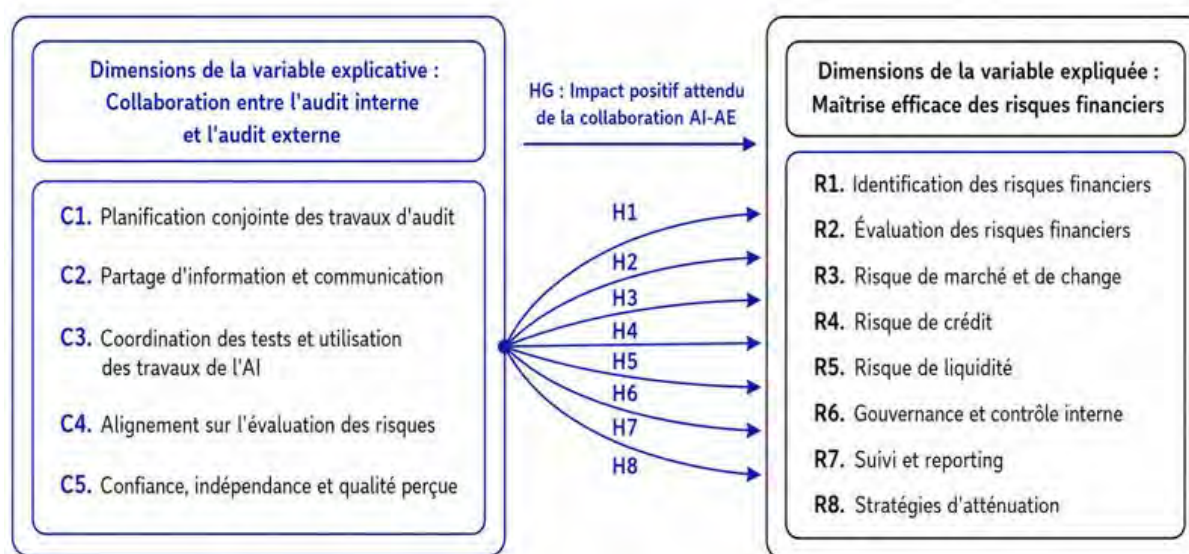
La collaboration efficace ne doit donc pas être assimilée à une maximisation des échanges. Elle correspond plutôt à un niveau de coordination permettant de bénéficier de la complémentarité des compétences et des informations sans compromettre l'indépendance, le scepticisme professionnel et la diversité des jugements. Dans cette perspective, le comité d'audit peut jouer un rôle d'arbitrage et de supervision en veillant à ce que la coopération entre les deux fonctions améliore la couverture globale des risques sans conduire à une confusion de leurs responsabilités respectives. La littérature professionnelle souligne d'ailleurs l'importance d'une communication précoce et régulière entre AI, AE et comité d'audit tout en maintenant la distinction des rôles et l'indépendance des fonctions.

L'ensemble de l'analyse conduit ainsi à reformuler l'hypothèse générale sous une forme conditionnelle, plus cohérente avec les tensions théoriques et empiriques identifiées :

Hypothèse générale (HG) : Une collaboration structurée, régulière et encadrée entre l'AI et l'AE est susceptible de contribuer positivement à la maîtrise des risques financiers, sous réserve de la préservation de l'indépendance, de la complémentarité des rôles et de la diversité des jugements professionnels.

La figure 1 représente notre modèle conceptuel reliant les dimensions de la collaboration AI-AE et les dimensions de maîtrise des risques financiers.

**Figure 1 : modèle conceptuel de recherche**



*Source : préparé par nos soins sur la base de la littérature antérieure*

## 5. Conclusion

Cet article a examiné la collaboration entre l'AI et l'AE comme un mécanisme susceptible de renforcer la maîtrise des risques financiers. L'analyse théorique montre que, malgré des mandats et des niveaux d'assurance distincts, les deux fonctions peuvent produire une valeur complémentaire lorsque leurs interactions sont structurées autour du partage d'informations, de la coordination des travaux, de l'alignement des évaluations des risques et d'une relation fondée sur la confiance, sans compromettre leur indépendance respective. L'analyse développée dans les sections précédentes conduit ainsi à dépasser une conception générale de la collaboration pour mettre en évidence ses effets potentiels sur les différentes composantes de la maîtrise des risques financiers.

Cette lecture conduit à la proposition générale suivante : une collaboration structurée et équilibrée entre l'AI et l'AE est susceptible d'améliorer la maîtrise des risques financiers, mais l'intensité de cet effet varie selon les dimensions de la collaboration et les composantes du risque considérées. Cette proposition constitue le principal apport théorique du modèle et fournit une base directement testable dans de futurs travaux empiriques.

Sur le plan managérial, le cadre proposé permet surtout de dégager des orientations opérationnelles pour les comités d'audit. Ceux-ci pourraient notamment : inscrire la coordination AI-AE dans leur agenda périodique ; organiser une revue conjointe des principaux risques financiers et des zones d'exposition ; encourager le partage structuré des informations et des résultats d'audit, dans le respect des obligations d'indépendance ; suivre les éventuelles redondances ou lacunes dans la couverture des risques ; et consolider le suivi des recommandations afin de vérifier que les risques identifiés donnent effectivement lieu à des mesures correctives. Le comité d'audit apparaît ainsi comme un acteur de liaison et de supervision, capable de transformer la complémentarité des deux fonctions d'audit en un dispositif cohérent de maîtrise des risques.

La revue présente néanmoins une limite liée à l'absence d'une démarche systématique ou bibliométrique, qui ne permet pas de garantir l'exhaustivité de la littérature mobilisée. Cette limite ouvre une perspective empirique visant à confronter le modèle proposé aux pratiques organisationnelles.

À cette fin, une étude quantitative sera menée auprès d'auditeurs et de dirigeants d'entreprises marocaines, dans une perspective positiviste. Les données seront analysées par la méthode PLS-SEM à l'aide de SmartPLS afin de tester les relations postulées et d'identifier l'effet différencié des dimensions de la collaboration AI-AE sur les différentes composantes de la maîtrise des risques financiers.

## Références :

- (1). Abbott, L. J., Parker, S., & Peters, G. F. (2004). Audit committee characteristics and restatements: A study of the efficacy of certain Blue Ribbon Committee recommendations. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(1), 69–87. <https://doi.org/10.2308/aud.2004.23.1.69>
- (2). Aldasoro, I., Gambacorta, L., Giudici, P., & Leach, T. (2020). *Operational and cyber risks in the financial sector* (BIS Working Papers No. 840). Bank for International Settlements.
- (3). Argento, D., Umans, T., Håkansson, P., & Johansson, A. (2018). Reliance on the internal auditors' work: Experiences of Swedish external auditors. *Journal of Management Control*, 29(3–4), 295–325.
- (4). Arena, M., & Azzone, G. (2009). Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43–60.
- (5). Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531.
- (6). Bou-Raad, G. (2000). Internal auditors and a value-added approach: The new business regime. *Managerial Auditing Journal*, 15(4), 182–186.
- (7). Brown, D. A. (1983). A new era in external/internal auditor cooperation. *CA Magazine*, 74–76.
- (8). Charreaux, G. (2004). Les théories de la gouvernance : De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes. In G. Charreaux (Ed.), *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*. Economica.

- (9). Chui, L., Pike, B. J., & Martin, K. (2024). External auditor's reliance decision on the internal audit function: A qualitative analysis on the coordination process. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(7), Article 265.
- (10). Cockburn, A. (1984). *Internal audit and external audit: A cooperative approach*. Institute of Internal Auditors.
- (11). Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2004). The corporate governance mosaic and financial reporting quality. *Journal of Accounting Literature*, 23, 87–152.
- (12). Collins, L., & Valin, G. (1986). *Audit et contrôle interne : Principes, objectifs et pratiques* (3e éd.). Dalloz.
- (13). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*.
- (14). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*.
- (15). Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). *The essentials of risk management*. McGraw-Hill.
- (16). Čular, M., Slapničar, S., & Vuko, T. (2020). The effect of internal auditors' engagement in risk management consulting on external auditors' reliance decision. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1723667>.
- (17). DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2–3), 275–326.
- (18). Desai, V., Roberts, R. W., & Srivastava, R. (2010). An analytical model for external auditor evaluation of the internal audit function using belief functions. *Contemporary Accounting Research*, 27(2), 537–575.
- (19). Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- (20). Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- (21). Endaya, K. A. (2014). Coordination and cooperation between internal and external auditors. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(9), 76–80.
- (22). Felix, W. L., Gramling, A. A., & Maletta, M. J. (2001). The contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this contribution. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 513–534.
- (23). Felix, W. L., Gramling, A. A., & Maletta, M. J. (2001). The contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this contribution. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 513–534.
- (24). Fowzia, R. (2010). Co-operation between internal and external auditors: A comparative study on nationalized and foreign banks in Bangladesh. *World Journal of Management*, 2(2), 22–35.
- (25). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (26). Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*, 23, 194–258.
- (27). Haron, H., Chambers, A., Ramsi, R., & Ismail, I. (2004). The reliance of external auditors on internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1148–1159.
- (28). International Auditing and Assurance Standards Board. (2013a). *International Standard on Auditing 200: Overall objectives of the independent auditor and the conduct of an audit in accordance with International Standards on Auditing*.
- (29). International Auditing and Assurance Standards Board. (2013b). *International Standard on Auditing 610: Using the work of internal auditors*.

- (30). International Auditing and Assurance Standards Board. (2019a). *International Standard on Auditing 315 (Revised 2019): Identifying and assessing the risks of material misstatement*.
- (31). Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. (1999). *Définition de l'audit interne*.
- (32). Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, & Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. (2014). *Prise de position conjointe sur la coopération entre commissaires aux comptes et auditeurs internes*.
- (33). IFRS Foundation. (2022). *IFRS 7 financial instruments: Disclosures*. IFRS Foundation..
- (34). IFRS Foundation. (2023). International financial reporting standards: Climate-related and other uncertainties in the financial statements [Educational material]. IFRS Foundation.
- (35). Institute of Internal Auditors. (2015). *International Professional Practices Framework: Standard 2050—Coordination and reliance*.
- (36). Institute of Internal Auditors. (2017). *International Standards for the professional practice of internal auditing*.
- (37). Institute of Internal Auditors. (2020). *International Standards for the professional practice of internal auditing*.
- (38). Institute of Internal Auditors. (2024). *Global internal audit standards*.
- (39). International Monetary Fund. (2024). *Global financial stability report*.
- (40). International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018: Risk management—Guidelines*.
- (41). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- (42). Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- (43). Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). Wiley.
- (44). Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 5–33.
- (45). Mat Zain, M., Subramaniam, N., & Stewart, J. (2006). Internal auditors' assessment of their contribution to financial statement audits: The relation with audit committee and internal audit function characteristics. *International Journal of Auditing*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2006.00306.x>
- (46). Morais, G., & Franco, M. (2019). Deciding factors in cooperation and trust between internal and external auditors in organizations: An exploratory analysis. *International Journal of Auditing*, 23(2), 263–278. <https://doi.org/10.1111/ijau.12160>.
- (47). Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE*. Éditions OCDE.
- (48). Oussi, A. A., & Taktak, N. B. (2017). The impact of internal audit function characteristics on external auditors' reliance and audit delay. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 967–994.
- (49). Oussii, A. A., & Boulila Taktak, N. (2018). Audit report timeliness: Does internal audit function coordination with external auditors matter? Empirical evidence from Tunisia. *EuroMed Journal of Business*, 13(1), 60–74. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2016-0026>
- (50). Pizzini, M., Lin, S., & Ziegenfuss, D. E. (2015). The impact of internal audit function quality and contribution on audit delay. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(1), 25–58.
- (51). Prawitt, D. F., Sharp, N. Y., & Wood, D. A. (2011). Reconciling archival and experimental research: Does internal audit contribution affect the external audit fee?

- Behavioral Research in Accounting, 23(2), 187–206. <https://doi.org/10.2308/bria-10065>.
- (52). Quick, R., & Henrizi, P. (2019). Experimental evidence on external auditor reliance on the internal audit. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1143–1176. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0285-0>
  - (53). Ramasawmy, D., & Ramen, M. (2012). An evaluation on how external auditors can benefit from the good work relationship with internal auditors for audit assignments. In *International Conference on Applied and Management Sciences* (pp. 117–122).
  - (54). Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne* (10e éd.). Eyrolles.
  - (55). Sarens, G., & De Beelde, I. (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63–80.
  - (56). Stewart, J. D. (1984). The role of information in public accountability. In A. Hopwood & C. Tomkins (Eds.), *Issues in public sector accounting*. Philip Allan.
  - (57). Stulz, R. M. (1996). Rethinking risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9(3), 8–25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1996.tb00295.x>
  - (58). Suwaidan, M. S., & Qasim, A. (2010). External auditors' reliance on internal auditors and its impact on audit fees: An empirical investigation. *Managerial Auditing Journal*, 25(6), 509–525.
  - (59). Usman, R., Rohman, A., & Ratmono, D. (2023). The relationship of internal auditors' characteristics with external auditors' reliance and its impact on audit efficiency: Empirical evidence from Indonesian government institutions. *Cogent Business & Management*, 10, Article 2191781. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2191781>
  - (60). Wang, H., Zhou, L., Xu, J., & Shan, J. (2025). Can national ESG inhibit the impact of extreme climate on global financial risks? *International Studies of Economics*, 20(4), 374–389. <https://doi.org/10.1002/ise3.70027>

**Déclaration sur l'utilisation de l'intelligence artificielle :**

L'AI a été utilisé uniquement pour des fins linguistiques et qu'aucune rédaction n'a été faite par l'AI.