



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Bgayet  
Université de Béjaïa

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.**

**Département des Sciences Financière et Comptabilité.**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA - BEJAIA**

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité

Spécialité : comptabilité et audit.

**Thème :**

**Audit interne : levier de performance organisationnelle  
CAS : SONATRACH MAINTENANCE RAFFINERIE  
ALGER**

**Présenté par :**

SMAIL Chafaa

BENAMARA Billel

**Encadré par :**

Dr MEROUIANI Chiraz

Présidente jury : Dr TAGUELMINT ZAHIRA

Examineur : Dr BERRABAH BILAL

**Année Universitaire : 2023/2024**

## **Remerciement**

---

*Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé, la patience et la volonté à fin d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer toute notre gratitude et notre reconnaissance envers celles et ceux dont le mérite est de nous avoir accompagnés, soutenus, conseillés et permis d'approfondir les connaissances que nous avons accumulées au cours de notre parcours scolaire.*

*Ainsi, nous remercions sincèrement nos familles. Nous tenons à leur dire que leurs contributions tant financières, matérielles que morales ne sont pas vides de sens, elles resteront gravées au fond de nos cœurs.*

*Très vivement, nous remercions notre encadrante Dr MEROUANI Chiraz pour avoir accepté de diriger ce travail malgré ses multiples responsabilités. Sa bonne volonté et ses conseils pratiques, son suivi et son orientation nous ont beaucoup inspirés.*

*Nos sincères remerciements s'étendent également à tous les étudiants de la promotion pour les moments inoubliables de notre vie estudiantine.*

*Nous tenons à remercier également l'ensemble du personnel de SONATRACH qui a mis à notre disposition leur savoir-faire, leur expérience et leur technicité pour nous orienter.*

*Par ailleurs, nous tenons à féliciter cette merveilleuse équipe de SONATRACH pour sa gentillesse et son entière disponibilité et leur courtoisie qu'elle a prouvée durant notre scène.*

*Enfin, que tous ceux qui nous ont aidé de près ou de loin à l'accomplissement de notre travail trouvent ici l'expression de notre profonde sympathie et du remerciement.*

**DIEU MERCI.**

## **Dédicace**

---

### **À mes chers parents et grands-parents et mes tantes**

**Qui m'ont toujours soutenu et encouragé dans mes études, Merci de m'avoir transmis le goût du savoir et de la curiosité intellectuelle.**

### **À mes chers frères et sœurs,**

**Votre présence à mes côtés, vos mots réconfortants et votre foi en mes capacités m'ont donné la force de surmonter les moments difficiles et de célébrer les petites victoires. Vous avez été mes piliers, mes confidents et mes plus grands supporters.**

### **À mes professeurs,**

**Qui ont su partager leur passion pour leur discipline et m'ont guidé sur le chemin de la connaissance, Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.**

### **À mes amis,**

**BOUCHINA Mondhir, MANCER Toufik, ZEKNOUN Karim, MARAKCHI Yacine, TITOUCHE Rayane, HEBBAS Yakoub, AIT TOUATI Abdenour, AIT MEZIANE Hafid, BELHOUANE Abdelhak et BENBELLOUT Mounir Compagnons de route sur le sentier parfois escarpé des études, Merci pour votre soutien indéfectible et vos encouragements. En témoignage de ma reconnaissance et de mon affection.**

### **Aux Personnels de SONATRACH,**

**À HOUCINE ABDELHAMID, KADRA LAMIA, ZENOUN SAMIA, SEDKAOUI MOURAD, KHALFOUNE RAHIM et tous les autres employés de SONATRACH, Merci pour votre travail acharné et votre engagement au sein de cette grande entreprise algérienne. Vos efforts quotidiens contribuent à faire de SONATRACH un acteur majeur dans les domaines du pétrole et du gaz naturel.**

***C'est avec une immense gratitude que je vous dédie ce travail, en espérant qu'il soit à la hauteur de l'affection et du soutien que vous m'avez témoigné.***

**MERCI.**

## SOMMAIRE

# Sommaire

---

Introduction	5
Section 01 : évolution historique et approche théorique de l'audit interne	5
Section 02 : Positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation	21
Section 03 : importance du contrôle interne pour l'auditeur	29
Section 04 : la notion de la performance organisationnelle	39
Conclusion	57
Introduction	59
Section 01 : code de déontologie et normes de l'audit interne	60
Section 02 : Outils et techniques d'audit interne	89
Section 03 : Démarche d'une mission d'audit interne	94
Conclusion	106
Introduction	108
Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH	109
Section 02 : la conduite d'une mission d'audit interne	123
Conclusion	133
<i>Conclusion générale</i>	<i>135</i>
<i>Références bibliographiques</i>	<i>138</i>

## **INDEX**

# Liste des tableaux

---

<i>Tableau 1:Matrice de la relation entre les composantes du risque d'audit</i>	17
<i>Tableau 2: Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe</i>	22
<i>Tableau 3: Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne</i>	24
<i>Tableau 4: Comparaison entre l'audit interne et la qualité</i>	24
<i>Tableau 5:La distinction entre l'audit interne et le contrôle de gestion</i>	26
<i>Tableau 6: La comparaison entre l'audit interne et l'inspection</i>	27
<i>Tableau 7: comparaison de l'audit interne et les consultants experts</i>	28
<i>Tableau 8:Matrice de la performance environnementale</i>	47
<i>Tableau 9: Les différentes normes d'audit</i>	62

# Liste des figures

---

<i>Figure 1: Les différents types d'audit interne</i>	16
<i>Figure 2: risque d'audit</i>	20
<i>Figure 3 : positionnement de la fonction d'audit avec les autres fonctions de l'entreprise</i>	21
<i>Figure 4: illustrant la principale divergence entre le contrôle interne et l'audit interne</i>	23
<i>Figure 5: Management des risques</i>	25
<i>Figure 6: objectifs du contrôle interne</i>	33
<i>Figure 7: les principes fondamentaux du contrôle interne</i>	38
<i>Figure 8: Modèle de Gilbert (le triangle de la performance) 1980</i>	44
<i>Figure 9: les composants de la performance global</i>	46
<i>Figure 10: Les trois niveaux du TCR</i>	50
<i>Figure 11 : l'importance de la performance organisationnelle pour l'audit interne</i>	56
<i>Figure 12: normes et code déontologie</i>	89
<i>Figure 13: les phases de déroulement d'une mission d'audit interne</i>	98
<i>Figure 14: Organigramme de la macrostructure de SONATRACH</i>	111
<i>Figure 15: L'Organisation de l'Activité LQS</i>	113
<i>Figure 16: L'Organisation de la Division GNL &amp; GPL</i>	114
<i>Figure 17: L'Organisation de la Division Investissements</i>	115
<i>Figure 18: L'Organisation de La Direction Audit interne Activité LQS &amp; RPC</i>	116
<i>Figure 19: L'organigramme de la Direction Audit et Risques</i>	117
<i>Figure 20: méthode à priori la représentation d'une activité en processus</i>	120
<i>Figure 21: Diagramme Cause à Effet</i>	122
<i>Figure 22: processus de réalisation de la mission d'audit</i>	128

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## Introduction générale

---

L'entreprise, un ensemble organisé de moyens humains et matériels, évolue dans un environnement complexe où se positionner et rester compétitif deviennent des défis de plus en plus ardues. Ainsi, chaque responsable doit maîtriser ses activités pour atteindre les objectifs fixés.

Pour garantir cette bonne marche, l'instauration d'une fonction d'audit revêt une importance capitale.

L'audit interne se caractérise par un examen approfondi et indépendant des processus, des structures et des comportements organisationnels, par rapport à des référentiels de contrôle interne établis par l'entreprise. Cette démarche vise à identifier les écarts, à en analyser les causes et les implications, dans le but ultime de mieux maîtriser les risques auxquels l'organisation est exposée.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. L'évolution que connaît le métier d'audit interne et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité. (WEILL-Michel, 2011, p. 37)

Le contrôle interne occupe une place centrale dans le management des entreprises, visant à leur permettre de mieux maîtriser l'ensemble de leurs processus opérationnels afin d'atteindre leurs objectifs dans un environnement en constante évolution.

À cet effet, de nombreuses organisations se dotent d'une fonction dédiée à l'évaluation du fonctionnement et de l'efficacité de leurs dispositifs de contrôle interne. Ce service, généralement rattaché à la direction générale, a pour mission d'auditer régulièrement les différents processus de l'entreprise, afin d'identifier les éventuels dysfonctionnements ou zones de risque, et de formuler des recommandations d'amélioration.

En garantissant la fiabilité des contrôles interne et la conformité des pratiques, cette fonction renforce la gouvernance d'entreprise, sécurise les opérations et améliore la performance globale de l'organisation.

La performance organisationnelle est un concept multidimensionnel qui englobe diverses facettes essentielles à la pérennité et à la réussite à long terme de l'entreprise.

Sur le plan économique, il s'agit d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires et de parts de marché nécessaires à la viabilité de l'entreprise. Mais la performance va également au-delà, en

## Introduction générale

---

se traduisant par l'amélioration continue de l'image de marque, l'innovation produits et le développement de nouveaux processus plus efficaces

La mise en œuvre concrète des missions d'audit interne pose la question suivante :

**« Comment la fonction d'audit interne participe-t-elle à l'amélioration de la performance organisationnelle d'une entreprise, notamment dans le cas spécifique de l'entreprise SONATRACH ? »**

À partir de cette question centrale, plusieurs questions secondaires peuvent être formulées :

- Quelle est la méthode couramment utilisée pour assurer le succès d'une mission d'audit interne ?
- En quoi consiste précisément le rôle de la fonction d'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration des performances d'une organisation en général, et spécifiquement au sein de l'entreprise SONATRACH ?

C'est sur la base de ces questionnements que la présente étude se propose d'apporter un éclairage approfondi. Deux hypothèses seront notamment explorées :

**H1 :** Nous supposons que l'auditeur interne s'appuie sur une méthodologie d'investigation qui se déroule en trois phases : l'étude, la vérification et la conclusion, en utilisant un ensemble de techniques pour établir un rapport d'audit.

**H2 :** L'efficacité de la fonction d'audit interne n'est pas directement liée à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment dans le cas de l'entreprise SONATRACH ;

### Importance du sujet

L'importance de ce sujet réside dans la reconnaissance du rôle essentiel de la fonction d'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration des performances organisationnelles, tant au niveau global que spécifiquement au sein de l'entreprise SONATRACH. Comprendre ce rôle permet non seulement de saisir l'impact de l'audit interne sur la santé et la viabilité d'une organisation, mais également d'identifier les domaines spécifiques où SONATRACH peut bénéficier de l'expertise de cette fonction.

### Méthodologie suivie

Notre recherche repose sur une démarche scientifique rigoureuse, respectant des principes épistémologiques et méthodologiques bien établis. Nous avons ancré notre étude dans un

## **Introduction générale**

---

positionnement positiviste, fondé sur un raisonnement logique intégrant les processus historiques, l'analyse théorique et l'étude pratique. Notre approche méthodologique est hypothético-déductive, ce qui signifie que nous émettons des hypothèses à partir desquelles nous déduisons des implications et des conclusions.

### **Objectifs de la recherche**

Le but de notre recherche est que nous nous concentrerons sur la mise en œuvre de l'audit interne chez SONATRACH Alger. Les principaux objectifs sont : la préparation d'une mission d'audit pour identifier les risques liés au secteur exposé et mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires ; l'évaluation de la qualité de l'audit interne à l'aide d'un modèle basé sur les normes internationales d'audit interne appliquées à SONATRACH ; et l'analyse de l'impact de l'audit interne sur sa performance.

### **Structure du mémoire**

Pour atteindre nos objectifs, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres :

**Le premier chapitre :** met en lumière le cadre conceptuel de l'audit interne. La première section aborde l'évolution historique, la définition de l'audit interne, et ses types. La deuxième section, est consacrée au positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. La troisième, c'est l'importance du contrôle interne pour l'auditeur et la quatrième section se termine par le concept de performance organisationnelle.

**Le deuxième chapitre :** explore l'approche méthodologique et technique de l'audit interne. Il se divise en trois sections : la première examine le code de déontologie et les normes de l'audit interne, la deuxième se concentre sur les outils et techniques utilisés dans l'audit interne, tandis que la dernière section détaille la démarche d'une mission d'audit interne.

**Le dernier chapitre :** est consacré au cas pratique, structuré en deux sections. Dans la première, nous exposons l'approche méthodologique adoptée pour l'étude sur le terrain, ainsi que la présentation de SONATRACH en tant qu'entreprise, comprenant sa définition et ses activités. La deuxième partie se concentre sur notre cas pratique, détaillant la mise en œuvre de la mission d'audit interne à la SONATRACH MAINTENANCE RAFFINERIE ALGER, ainsi que son impact sur sa performance.

**CHAPITRE I : LE CADRE CONCEPTUEL DE  
L'AUDIT INTERNE**

### Introduction

L'audit interne occupe aujourd'hui une place stratégique au sein des organisations, devenant un outil indispensable pour améliorer en continu leurs performances et leur gouvernance. Ce premier chapitre a pour ambition de poser les fondements conceptuels de cette fonction essentielle, en retraçant son évolution historique, en définissant ses principaux objectifs, ainsi qu'en analysant son positionnement spécifique au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les origines de l'audit interne et son développement au fil du temps, passant des simples contrôles comptables aux approches modernes d'évaluation des risques et de conseil à la direction. Nous clarifierons également les concepts clés qui régissent cette fonction, tels que l'indépendance, l'objectivité ou encore l'ajout de valeur.

Ensuite, nous nous intéresserons au positionnement de l'audit interne au sein de l'organigramme et à ses interactions avec les autres fonctions de contrôle. L'enjeu sera de bien cerner les spécificités de cette activité, son rôle de partenaire de la direction et les impératifs d'indépendance qui la caractérisent.

Les sections suivantes approfondiront deux aspects essentiels pour comprendre la portée de l'audit interne : le lien étroit avec le contrôle interne, qui constitue le socle de son intervention, ainsi que la contribution de l'audit à la performance organisationnelle globale. Ces éléments permettront de saisir pleinement la valeur ajoutée de cette fonction stratégique.

### Section 01 : évolution historique et approche théorique de l'audit interne

L'audit interne est une fonction essentielle au sein des organisations, visant à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Son évolution historique est marquée par une transition d'une approche traditionnelle axée sur la conformité vers une approche plus stratégique et proactive, centrée sur la création de valeur et l'accompagnement des objectifs de l'entreprise.

#### 1. Origine et historique de l'audit interne

##### 1.1. Origine d'audit

Le terme "audit" trouve son origine dans le latin "audio" qui signifie "écouter". Lorsque l'on parle d'audit interne, il est fait référence à une fonction bien spécifique qui puise ses racines dans des pratiques anciennes, cette fonction est relativement récente, remontant à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. (WEILL-Michel, 2011, p. 37)

## **Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Pendant les années 1930, la crise économique aux États-Unis a conduit les grandes entreprises à détacher certains cadres financiers vers des cabinets d'audit externes. En 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a été créé, établissant ainsi la fonction d'audit interne. Les auditeurs internes étaient chargés de travaux d'audit pour réduire les coûts des cabinets externes et préserver les employés en attendant une amélioration économique. L'IIA promeut les meilleures pratiques en audit interne à travers des normes, certifications et ressources. (Jacques R. , 2016, p. 23)

En France, dans les années 1960 l'implémentation de l'audit interne a vu le jour, l'IFACI (Institut français des auditeurs et contrôleurs internes) fut créé en 1965. (IFACI, 2013)

En Algérie, l'audit interne était initialement limité à la comptabilité et aux finances. À partir de 1988, conformément à la loi 88/01, les Entreprises Publiques Économiques (EPE) étaient légalement tenues de mettre en place des dispositifs internes d'audit pour optimiser leurs processus opérationnels. (Article-40, mercredi 13 janvier 1988). Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995 l'audit interne est devenu facultatif danc, l'Algérie est l'un des rares pays avoir imposé l'audit interne a travers un texte de loi.

En Afrique francophone, la fonction d'audit interne s'est développée plus tardivement, notamment au Tchad à partir du début des années 2000. Aujourd'hui, le champ d'intervention de l'audit interne s'est élargi à l'ensemble des fonctions et processus de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'audit interne est perçu comme une évaluation avantageuse, une modalité de maintenance préventive pour les entités, et un collaborateur privilégié de la direction exécutive et de la gouvernance dans la gestion des risques et la maîtrise des opérations, il assure un rôle primordial dans la création et la préservation de la valeur au sein des organisations. (Pierre, VERA, & Olivier , 2010, p. 07)

### **1.2.Historique d'audit**

L'audit a pour racine latine le terme "écouter", signifiant une analyse et une opinion sur une situation. L'audit interne est une fonction nouvelle, universelle et permanente, avec des particularités qui la distinguent des précédents historiques.

La fonction d'audit interne est apparue aux États-Unis pendant la crise économique de 1929, dans le but d'assister les auditeurs externes dans le contrôle des comptes des entreprises. À l'origine, l'audit était uniquement comptable et financier, réalisé par des cabinets d'audit externe indépendants chargés de certifier les états financiers.

## **Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Face à la nécessité de réduire les charges des entreprises, les auditeurs externes ont suggéré de confier certains travaux préparatoires à leur propre personnel interne. Ainsi sont apparus les "auditeurs internes", qui ont acquis des connaissances et des pratiques dans le domaine comptable.

En France, la fonction d'audit interne s'est développée dans les années 1960, mais n'a été connue du grand public qu'en 1980. En Grande-Bretagne et aux États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, les dirigeants ont pris conscience de l'importance d'un contrôle organisé et indépendant, en raison de l'évolution des entreprises et des risques.

En Afrique francophone, la fonction d'audit interne s'est développée plus tardivement, notamment au Tchad à partir du début des années 2000. Aujourd'hui, le champ d'intervention de l'audit interne s'est élargi à l'ensemble des fonctions et processus de l'entreprise.

De nos jours, la fonction d'audit interne a considérablement étendu son champ d'intervention et son domaine d'action. Dépassant les seules sphères comptable et financière, elle englobe désormais l'ensemble des fonctions, directions, départements et services, embrassant la totalité des processus de l'entreprise.

Cette évolution témoigne de la reconnaissance accrue du rôle stratégique de l'audit interne, qui n'est plus confiné à la simple vérification des états financiers, mais participe activement à l'amélioration des performances organisationnelles dans leur globalité.

Cette transformation reflète la prise de conscience des dirigeants quant à l'importance d'un système de contrôle interne structuré et indépendant, capable d'appréhender la complexité croissante des phénomènes économiques et administratifs, ainsi que les enjeux liés aux délégations de responsabilités toujours plus étendues.

Dès lors, la fonction d'audit interne joue un rôle central dans la prévention et la minimisation des risques opérationnels, contribuant ainsi à renforcer la résilience et la pérennité de l'entreprise face aux défis contemporains.

Cette mutation du périmètre d'intervention de l'audit interne illustre sa capacité d'adaptation et de renouvellement, faisant de cette fonction une composante essentielle du dispositif de gouvernance et de contrôle des organisations modernes. (Schick, P; Vera, J; Bourrouilh, Parège O, 2021, pp. 16-22)

### **2. Définition et l'objectif de l'audit interne**

Nous pouvons diviser ce titre en deux sous titres en vas-vous présenter la définition suivante :

### 2.1. Définition de l'audit et l'audit interne

Il existe plusieurs définitions de l'audit, mais nous en retenons quelques-unes :

D'après (Villalonga-Christophe, 2003, p. 03) « *L'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne (holding pour le compte de filiales par exemples) »*

Selon benoit pigé « *L'audit est un processus complexe. Au cœur des mécanismes de gouvernance, l'audit est perçu comme l'un des moyens pour améliorer la diffusion des informations financières et sécuriser le fonctionnement des marchés financiers. Dans son approche actuelle, l'étude du rôle et de la qualité de l'audit au sein du processus de gouvernance corporative repose donc, en grande partie, sur l'analyse de sa capacité à réduire l'asymétrie d'information entre l'organisation et les utilisateurs des états financiers »* (Benoit , pigé, 2011, p. 290)

Maintenant que nous avons compris que l'audit, dans son sens général, fait référence à l'écoute, à l'analyse et à l'évaluation d'une situation particulière, penchons-nous plus en détail sur la notion d'audit interne.

Il existe une multitude de définitions de l'audit, parmi lesquelles nous retiendrons les plus significatives :

**L'IIA<sup>1</sup>** définit la fonction d'audit interne, dont la traduction française faite par l'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) <sup>2</sup>comme « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »*. (**Elisabeth-BERTIN, 2007, p. 21**)

---

<sup>1</sup> L'institut de l'audit interne (IIA) dont le statut est associatif a été créé en 1941 il fédère près de 25000 auditeurs issus d'organismes des secteurs public et privé. Affilié à l'IIA, l'institut bénéficie d'un réseau mondial de 70000 spécialistes de l'audit répartis dans 165 pays.

<sup>2</sup> L'institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) est le chapitre français de l'IIA. Fondé en 1965 sous le statut associatif, l'IFACI fédère 4 000 auditeurs issus de quelque 900 entreprises et institutions publiques. Affilié à l'IIA, l'IFACI bénéficie d'un réseau de plus de 165 000 spécialistes de l'audit répartis dans 160 pays. La mission de l'IFACI est d'assurer le "leadership dynamique" de la profession de l'audit interne.

**Pour (Ammar-S, 2007, p. 03) :** « *L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées* »

IIA marque une nouvelle étape dans la conception de l'audit interne, alors que la précédente définition était très axée sur ce que je dois faire, la nouvelle, plus ouverte, est orientée vers ce que je dois apporter à l'entreprise. (IAS-IFACI, 2000, p. 25)

**Selon l'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)** est la suivante : « *l'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise* ». Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, que les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées. (Jean-Luc-Siruguet, 2007, pp. 67-68)

le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie décrit par la **loi n° 88-01 du 12 janvier 1988** portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, plus exactement l'article 40: « *les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion* » (L'article-40-de-la-loi n°88-01, 1988, p. 06). "Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'AACIA<sup>3</sup>, a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprises de notre pays. (Meziane-Mohamed, 2012, p. 08)

Selon **AUTTISSIER** « *L'audit interne est une fonction de contrôle de l'entreprise confiée à des professionnels dont le but est d'établir des comparaisons entre des situations réelles et des*

---

<sup>3</sup> AACIA : Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

*normes applicables à ces mêmes situations. Il vise à s'assurer de la pertinence des dispositifs de gestion par un processus Pensé, Construit, assimilé et analysé* ». (Auttissier, 2016, p. 93)

Donc, comme nous avons compris que l'audit est une action méthodique et normalisée de contrôle ou de surveillance qui vérifie l'atteinte d'objectifs pour mettre en évidence la différence entre la réalité et l'objectif à atteindre, c'est un constat ou une photographie du système de contrôle.

D'après ces définitions, plusieurs points clés se dégagent :

- L'audit interne se présente comme une activité autonome qui apporte une assurance objective ainsi que des conseils afin de procurer une valeur ajoutée et d'améliorer les opérations de l'organisation.
- Il joue un rôle essentiel en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse permettant d'évaluer et d'améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance d'entreprise.

### 2.2. Objectifs de l'audit interne

Les objectifs de l'audit interne sont multiples et visent à apporter une valeur ajoutée à l'organisation en évaluant et en améliorant l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et de la gouvernance d'entreprise.

En distingue ces points introduits par **Reda Khlassi** :

- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnement qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par le service ;
- La protection et la sauvegarde du capital de l'entreprise ;
- L'application des procédures et instructions de l'entreprise ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent plus être reconduits ;
- Contrôler le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de tâche ;
- Identifier les services et activités qui pourraient être accomplis à moindre coût pour l'entreprise. (Reda-Khelassi, 2007, p. 24)

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Vera (2010) indique que l'objectif de l'audit interne est de soutenir la direction générale dans l'exécution efficace de ses responsabilités en évaluant et en informant sur l'efficacité des contrôles en place pour déterminer s'ils assurent ou non la réalisation des objectifs de l'organisation. (VERA-Jacques, 2010, p. 23)

- La régularité

À ce niveau, l'auditeur se concentre sur la vérification :

- Des instructions de la Direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement.
- Des opérations de l'entreprise sont régulières.
- Des procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.
- Du système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires. Il informe les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité. (Pierre-S, 2017, p. 75)

Dans ce sens, il vise à évaluer deux aspects clés de l'entreprise : l'efficacité et la pertinence. En effet, en constatant que :

- L'efficacité

À ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche, ici, un écart entre les résultats et les objectifs, c'est-à-dire un écart entre le mais choisi et l'effet produit, mais aussi « le pourquoi » de cet écart et le « comment » le réduire.

- La pertinence

La pertinence relève de la responsabilité de la direction générale, car elle est chargée de escomptés.

Au niveau de l'audit interne, l'auditeur se concentre sur l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

### **La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise**

Il évalue si les structures organisationnelles et les ressources allouées sont en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **La qualité des orientations de la direction générale**

L'auditeur examine les décisions prises par la direction générale et évalue leur pertinence par rapport aux objectifs globaux de l'entreprise.

## **3. Typologies de l'audit interne et la notion de risque**

### **3.1. Les différents types de l'audit interne**

L'audit interne peut être classé en plus de vingtaine types différents tels que l'audit financier, comptable, informatique, stratégique, environnemental, etc. Ces types d'audit peuvent être différenciés selon trois critères. (Benhamou-S, 2010, p. 17)

- Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur
- Selon la nature de l'audit ou son objectif
- Selon le domaine concerné

#### **3.1.1. Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur**

Malgré l'intégration étroite entre les différents domaines d'investigation de l'audit interne nous pouvons distinguer :

Il existe différents types d'audit interne qui sont classés en fonction de leurs objectifs. Parmi ceux-ci, nous pouvons mentionner :

#### **L'audit comptable et financier**

Il existe une multitude de définitions de ce type, parmi lesquelles nous retiendrons les plus significatives :

*« D'après la définition même de l'audit, il s'agit de la comparaison d'une réalité observé et ce par rapport à une norme. La réalité est l'information produite par l'entreprise, et les références sont les règles et normes d'enregistrement, les lois, les instructions émises par la direction*

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

générale. En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies, les traitements comptables et l'information financière publiée par l'entreprise ». (Benoît-pigé, 2017, p. 86)

**D'après L'IFAC** « *contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information* ». Une mission d'audit financier peut être le préalable à une mission d'audit opérationnel ou à une mission d'audit de la gestion (Moulay-E.M, 2018, p. 372)

D'après notre compréhension ce type consiste à apprécier la fiabilité des informations comptables et financières, la sécurité des procédures aboutissant aux enregistrements comptables, c'est la bonne application des lois et règles comptables.

### **L'audit opérationnels**

D'après ces auteurs ils ont constaté que :

« *Il s'agit d'une évaluation périodique, indépendante et continue des opérations de l'organisation, afin d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités, ensuite d'apprécier objectivement ces opérations et d'apporter des appuis pour les améliorer* ». (Elisabeth-BERTIN, 2007, p. 63)

Selon **Moulay** « *L'audit opérationnel a pour objectif l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire de recommandations, de mettre en places des procédés (procédés informatiques, procédés de gestion de stocks...) ou encore de proposer de nouvelles stratégies ; en un mot, l'audit opérationnel comprend toutes les missions qui ont pour objectif l'amélioration des performances de l'entreprise* ». (Moulay-E.M, 2018, p. 373)

Comme nous avons compris l'audit opérationnel se concentre sur les aspects de gestion tels que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Cela comprend les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les contrôles, ainsi que les ressources humaines et physiques.

### **3.1.2. Selon la nature de l'audit ou son objectif**

#### **L'audit de management et de stratégie**

Dimension nouvelle qui constitue le stade ultime du développement de la fonction.

Il ne s'agit pas là, d'auditer la Direction Générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'Audit

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des Directions Générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'Audit Interne. D'où, pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

En effet, pratiquer l'audit de management, c'est donc toujours, observer la forme et non le fond.

Trois façons de le pratiquer :

- Vérification que la politique de chaque fonction est en ligne avec la stratégie de l'entreprise ou avec les politiques qui découlent (entretien/investissement, publicité/marketing...);
- Vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- Audit du processus d'élaboration de la stratégie, surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la mère. (RENARD-J, 2007, p. 29)
- L'audit de conformité

L'audit de conformité est un processus qui consiste à évaluer si une organisation, un système ou une activité respecte les normes, les réglementations et les exigences internes ou externes qui lui sont applicables.

*« L'audit de conformité est un outil de contrôle et d'évaluation qui permet à une entreprise ou une institution de déterminer le niveau de conformité d'un système existant par rapport à un référentiel légal, réglementaire ou normatif »* (SHICK-Pierre, 2017, p. 12)

Le système existant pouvant être :

Son secteur d'activité en général ou l'un de ses services (ressources humaines, paie...);

La protection des données personnelles ;

Les conditions de travail ;

L'environnement ;

Son territoire... (appvizer.fr, 2015)

### 3.1.3. Selon le domaine concerné

Dans la troisième catégorie, la typologie de l'audit interne est basée sur le domaine concerné. Voici un aperçu des différents types d'audit :

- Audit de qualité

**Selon la norme française NF X 50-190, en juillet 1982** :« *L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché* » (Feujo-L, 2015, p. 73)

- Audit social

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. (Igalense & Peretti, 2011, p. 73)

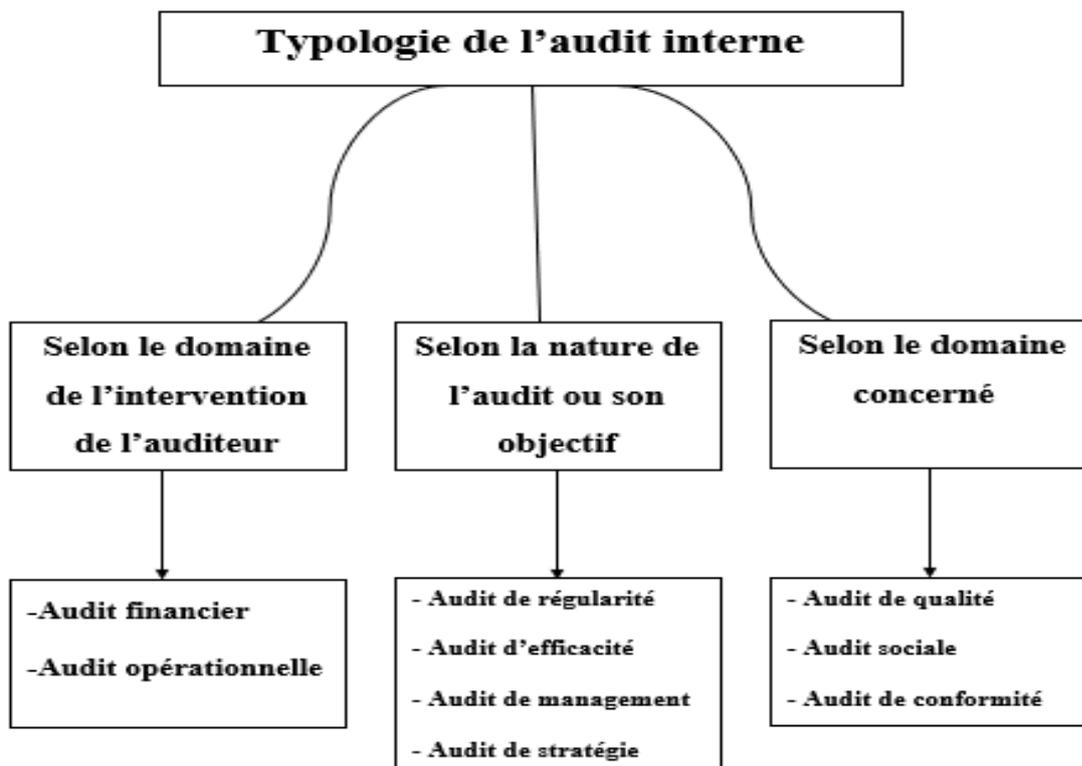
- Audit thématique

L'audit thématique se concentre sur un domaine spécifique de l'activité d'une organisation plutôt que de couvrir l'ensemble de ses activités diversifiées. Par exemple, il peut s'agir d'un audit de la micro-informatique, des archives ou de la paie du personnel.

L'objectif de ce type d'audit est de vérifier que les risques liés au domaine spécifique examiné sont correctement maîtrisés. En se focalisant sur une problématique précise, l'audit thématique permet d'approfondir l'évaluation de la gestion des risques dans ce domaine spécifique et d'identifier d'éventuelles faiblesses ou opportunités d'amélioration (Thénot & Lescieux, 2016, p. 53).

Au total, il existe plusieurs types d'audit, cela selon : le domaine de l'intervention de l'auditeur, la nature de l'audit et son objectif ou le domaine concerné, comme le montre la figure suivante :

Figure 1: Les différents types d'audit interne



Source : établie par nous-même à partir de la revue de littérature

### 3.2. La notion de risque

La complexité et la compréhension difficile de la notion de risque d'audit ont été surmontées grâce à la formalisation du processus d'audit contemporain. Ce processus a permis de décomposer le risque d'audit en plusieurs éléments distincts, qui peuvent être appréhendés individuellement et ensuite articulés de manière à être utilisés par les professionnels de l'audit.

Nous distinguons donc le plus souvent les composantes des risques suivantes :

L'IFACI distingue cinq composantes de risque :

- 1) Le risque inhérent ;
  - Risques généraux liés à l'entreprise ;
  - Risques liés à la nature des opérations traitées ;
- 2) Le risque de non contrôle ;
- 3) Le risque de non détection.
- 4) Le risque de fraude ;
- 5) Risques liés à l'environnement économique.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

### 1) Le risque inhérent

Le risque d'audit correspond à la possibilité qu'une affirmation contienne une anomalie qui pourrait être significative, que ce soit individuellement ou cumulativement avec d'autres anomalies, malgré la présence de contrôles internes.

Nous pouvons définir le **risque inhérent** comme étant : « Le risque qu'un solde de compte ou une catégorie d'opérations puisse renfermer une inexactitude qui, seule ou ajouté à des inexactitudes présentes dans d'autres soldes ou catégories, pourrait être significatives à supposer qu'il n'y ait pas de contrôle internes s'y rapportant. Ce risque est lié aux activités de l'entité, à son environnement et à la nature du solde de compte ou de catégorie d'opérations concernée. » (HERRBACH-Olivier, 2000, p. 25)

**Tableau 1:Matrice de la relation entre les composantes du risque d'audit**

Cette zone correspond au risque de non-détection		Risque de non contrôle		
		Élevé	Moyen	Faible
Risque inhérent	Élevé	Faible	Faible	Moyen
	Moyen	Faible	Moyen	Élevé
	Faible	Moyen	Élevé	Élevé

Source : (HAMZAOUI-Mohamed, Audit gestion des risques et contrôle interne, 2005, p. 116)

### Risques généraux liés à l'entreprise

Les risques qui ont le potentiel d'influencer l'ensemble des opérations d'une entreprise revêtent une importance cruciale. Chaque entreprise possède des caractéristiques uniques, liées à son secteur d'activité, sa structure et son organisation, qui rendent plus ou moins probables la concrétisation de ces risques potentiels. Ainsi, pour mener une vérification approfondie de l'entreprise, l'auditeur doit identifier avec précision les risques spécifiques qui la distinguent des autres acteurs du marché (POTDEVIN-jacques, p. 07).

### Risques liés à la nature des opérations traitées

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le risque en question concerne la possibilité d'erreurs significatives dans les comptes ou les flux de transactions. Les données saisies en comptabilité peuvent être classées en trois catégories distinctes, chacune présentant des risques particuliers :

- Les données répétitives : Il s'agit des activités courantes de l'entreprise telles que les achats, les ventes, les salaires, etc. Ces données sont traitées de manière uniforme en fonction des systèmes mis en place, et les risques sont donc liés à la fiabilité de ces systèmes.
- Les données ponctuelles : Elles correspondent à des opérations complémentaires ou à des événements qui se produisent à des intervalles de temps plus ou moins réguliers, tels que les inventaires physiques ou les ajustements de fin d'exercice. Lorsque la saisie de ces données n'est pas organisée de manière fiable, elles peuvent présenter des risques significatifs. Il est donc essentiel de les identifier à l'avance afin de décider des contrôles à mettre en place.
- Les données exceptionnelles : Il s'agit d'opérations ou de décisions qui sortent du cadre de l'activité courante de l'entreprise, telles que les réévaluations, les fusions, les restructurations, etc. Dans ces cas, l'entreprise peut ne pas disposer de critères préalables, d'éléments de comparaison ou de personnel expérimenté pour gérer ces opérations. Les risques d'erreurs passant inaperçues sont donc plus élevés. (POTDEVIN-Jacques, p. 10)

### 2) Le risque de non contrôle

Le risque de non contrôle représente la possibilité que les défaillances intrinsèques du système d'informations de l'entreprise ne lui permettent pas de produire des comptes fiables. Ce type de risque consiste en la possibilité que le système de contrôle interne ne permette pas de détecter une erreur dans les états financiers ou ne prévienne pour la réalisation d'erreurs dans un compte ou un flux de transactions. (HERRBACH-Olivier, 2000, p. 25)

### 3) Le risque de non détection

Le risque de non détection est le risque que les procédures mises en œuvre par l'auditeur ne lui permettent pas de détecter une inexactitude présente dans un solde de compte ou une catégorie d'opérations, qui seule ou ajoutée aux autres inexactitudes présentées dans d'autres soldes ou catégories d'opérations, pourrait être significatives. (HERRBACH-Olivier, 2000, p. 26)

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

C'est donc le risque que les contrôles mis en œuvre par le réviseur ne détectent pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction. Ils ont pour conséquence de pouvoir faire émettre au réviseur une opinion inappropriée sur les états financiers.

Ainsi, le choix par l'auditeur des procédures mises en œuvre, de leur étendue et de la date liée à ses interventions entraîne obligatoirement un certain niveau de risque que le commissaire aux comptes doit s'efforcer de minimiser. Il n'est en effet pas possible, notamment pour des raisons de coût et d'efficacité, d'obtenir une assurance absolue que les comptes annuels ne contiennent pas d'erreurs, quels que soient les systèmes mis en place par l'entreprise ou les contrôles de détection mis en œuvre par l'auditeur. (POTDEVIN-Jacques, p. 12)

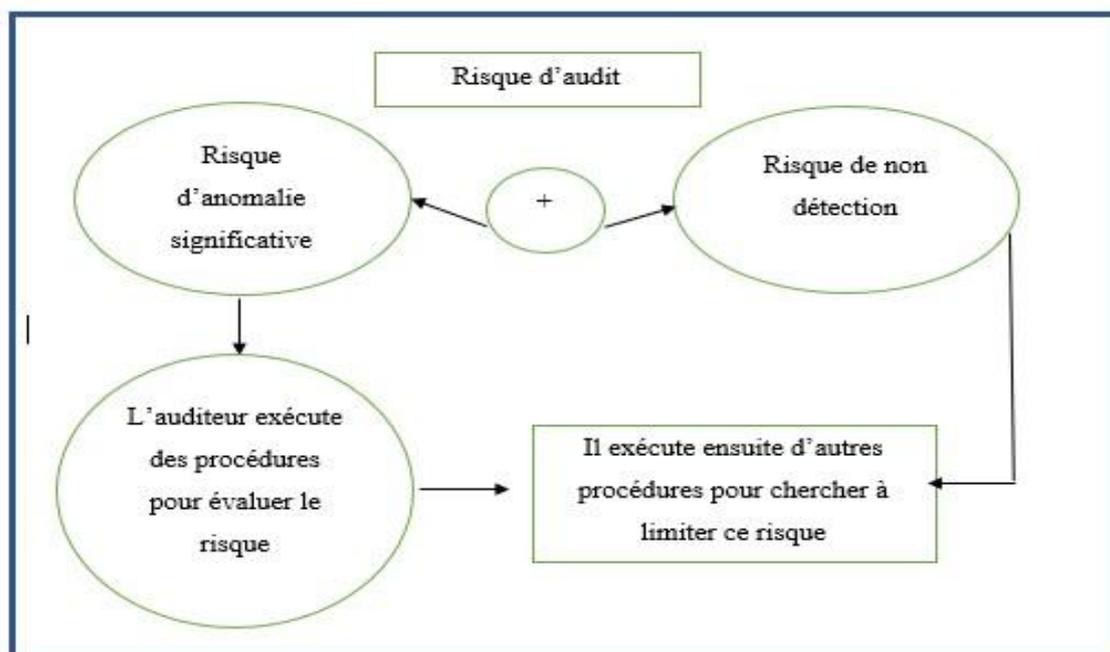
### 4) Le risque de la fraude

La fraude est un sujet d'une actualité brûlante qui suscite une préoccupation croissante au sein des entreprises. Ce phénomène est omniprésent, comme en témoignent les nombreux cas révélés quotidiennement par les médias. Les stratagèmes utilisés pour perpétrer des fraudes deviennent de plus en plus élaborés et diversifiés. « *La fraude recouvre tous les actes malhonnêtes et malveillants prévus par le code pénal et dont le préjudice est purement financier. Il s'agit de faux et d'usage de faux, du vol non caractérisé, de l'extorsion de pièces, du détournement de gages, de l'abus de blanc-seing, de l'abus de confiance, et enfin de la fraude informatique* » (International-Grant-Thornton, 2008, p. 05)

### 5) Risques liés à l'environnement économique

Les entités auditées peuvent être impactées par des fluctuations économiques susceptibles de perturber leur stabilité financière. De même, des modifications dans la réglementation fiscale ou comptable peuvent avoir une influence sur leurs résultats financiers.

Figure 2: risque d'audit



Source : (HAMZAOUI-Mohamed, *Audit gestion des risques et contrôle interne*, 2005, p. 171)

### 3.2.1. Relation entre les composantes du risqué d'audit

En effet, ce risque est le produit de deux éléments : le risque que le système de contrôle interne laisse passer des erreurs ou des fraudes importantes, c'est-à-dire la probabilité d'erreur résultant de l'évaluation des risques inhérents et de non contrôle, et le risque que le vérificateur ne puisse les découvrir par ses procédés de vérification, soit le risque de non-détection.

Donc, Le risque d'audit est le résultat de la combinaison des trois catégories de risques. Ce que l'on représente souvent sous la forme mathématique :

$$RA^4 = RI^5 \times RCI^6 \times RND^7.$$

En début de mission, l'auditeur se trouve dans l'impossibilité de réduire le risque inhérent et le risque de non-contrôle. Quand ceux-ci sont élevés, il ne peut qu'aménager son programme de travail afin que son risque de non- détection puisse tendre vers zéro. C'est la seule condition qui lui resterait pour minimiser le risque d'audit.

Il se fixe un risque d'audit acceptable : il ne lui reste qu'à évaluer chacune de ses composantes. L'international Auditing Practices Committee IAPC a établi une matrice qui permet d'estimer

<sup>4</sup> Risque d'audit

<sup>5</sup> Risque inhérent

<sup>6</sup> Risque du contrôle interne

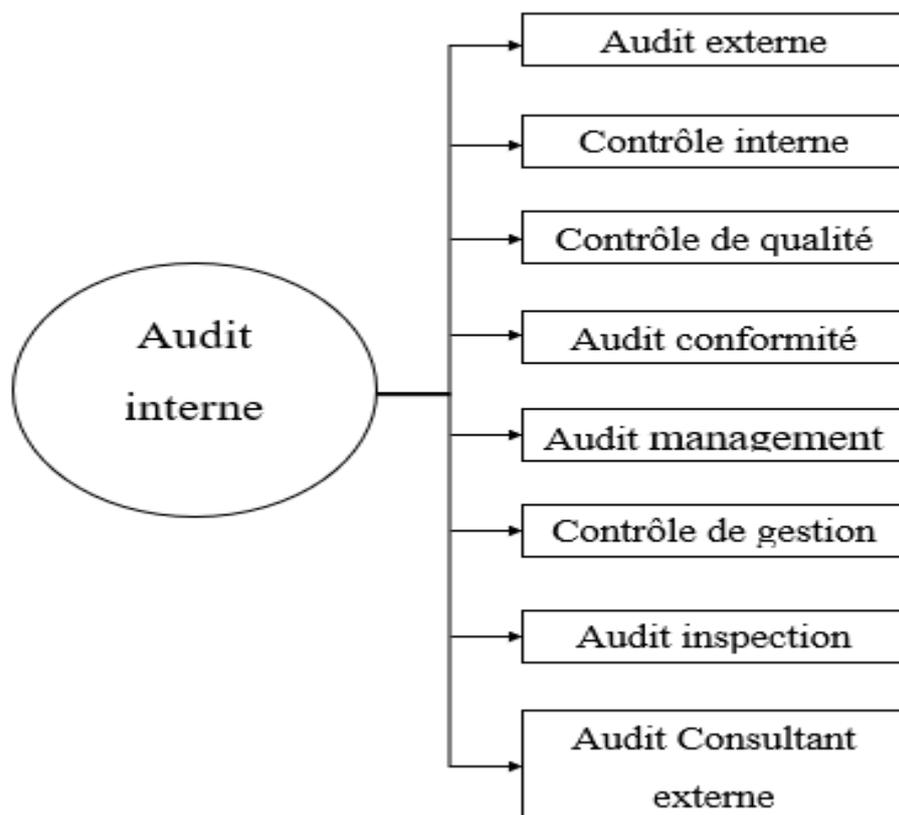
<sup>7</sup> Risqué de non detection

le risque de non- détection acceptable en fonction du risque inhérent et du risque de non-contrôle. (HERRBACH-Olivier, 2000, p. 15)

### Section 02 : Positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation

La fonction d'audit interne occupe une place particulière au sein de l'organisation, avec des attributions et des responsabilités distinctes des autres services. Cette section explore le positionnement spécifique de l'audit interne et analyse comment il se différencie des autres fonctions de l'entreprise, telles que le contrôle de gestion ou la conformité etc.

Figure 3 : positionnement de la fonction d'audit avec les autres fonctions de l'entreprise



Source : établie par nous même à partir de la revue de littérature

#### 1.Audit Interne et Audit Externe

Tableau 2: Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Le Mandant</b>	De la direction générale pour les responsables de l'entreprise.	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
<b>Missions</b>	Liées aux préoccupations de la direction générale, déclenchement sur décision, tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes, audit de régularité, mise en œuvre annuelle, uniquement dans le domaine comptable.
<b>Indépendance</b>	Indépendance relative.	Indépendance juridique et statutaire.
<b>Périodicité</b>	Travail permanent selon des missions planifiées	Travail d'une façon intermittente, généralement selon la périodicité des bilans.
<b>La prévention de la fraude</b>	Concerné de toutes les fraudes de toutes natures	Concerné par une fraude dès qu'elle existe et puisse affecter le résultat financier.
<b>Conclusions</b>	Constations approfondies dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions à mener.  Obligation de résultats.	Constations succinctes : examens des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification, pour dresser des constats de carence et informer.  Obligation de moyens.

**Source** : réalisé par nous-même d'après la revue de littérature

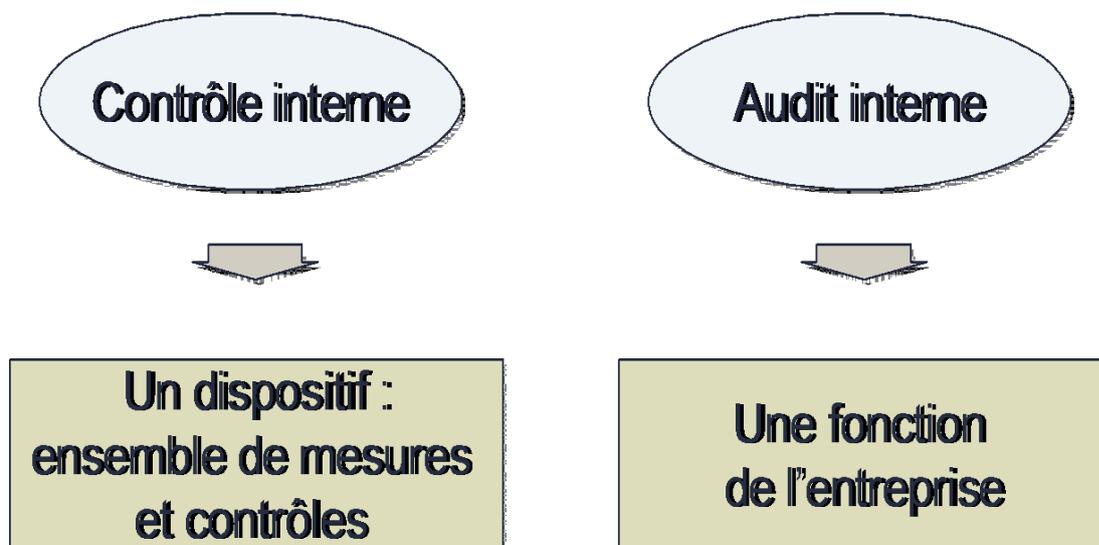
De ce tableau nous distinguons trois distinctions fondamentales entre l'audit interne et l'audit externe sont les suivantes :

- L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise, (pas forcément) l'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.

- L'auditeur interne fait partie du personnel de l'entreprise, l'auditeur externe (cabinet international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant.
- L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, direction générale, éventuellement comité d'audit. L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.
- Tandis que l'audit interne vise à évaluer la maîtrise adéquate des activités de l'entreprise (les dispositifs de contrôle interne) et à proposer des mesures pour l'amélioration, l'audit externe vise à vérifier la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes, des résultats et des états financiers.

### 2. Audit Interne et Contrôle Interne

Figure 4: illustrant la principale divergence entre le contrôle interne et l'audit interne



Source : (deloitte, 2006)

Nous pouvons vous présenter le tableau ci-dessus qui explique en détail la différence entre les deux aspects de l'organisation : l'audit interne et le contrôle interne :

Tableau 3: Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle interne</b>
<b>Objectif</b>	Apprécie l'existence, la pertinence, l'efficacité des dispositifs u contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs du contrôle interne.
<b>Mode d'intervention</b>	Va sur le terrain et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par réseau de correspondants.
<b>Complémentarité</b>	Ces deux activités, lorsqu'elles cohabitent, se complètent, l'une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne. L'autre (l'audit interne) en apprécie l'existence, la bonne application et L'efficacité.	

Source :(SCHICK-Pierre, 2010, p. 39)

**RENARD a dit** « *Il s'agit, plus simplement, de situer les contrôleurs internes par rapport aux auditeurs internes. Les contrôleurs internes, apparus il y a peu et surtout dans les organisations importantes ont en effet un statut hybride. La cause en est dans la terminologie qui pourrait laisser supposer que le contrôle interne est une fonction susceptible d'être managée, comme les autres fonctions. Nous verrons qu'il n'en est rien. D'où la nécessité de préciser le rôle des contrôleurs internes, ou à tout le moins ce qu'ils ne devraient pas être.* » (RENARD-JACQUE, 2009, p. 100)

### **3.Audit Interne et Contrôle de Qualité**

**Tableau 4: Comparaison entre l'audit interne et la qualité**

<b>Audit interne</b>	<b>Qualité</b>
----------------------	----------------

Source : (SCHICK-Pierre, 2017, p. 61)

Selon **RENARD Jacque** « *C'est à partir de là que s'est développé le concept d'Assurance Qualité, défini comme « la partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites. (Norme ISO 9000 :2000) »* (RENARD-JACQUE, 2009, p. 98)

Audit de conformité	Assurance qualité
<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer la direction de l'application de ses directives et politiques exprimées, et du respect des règles édictées</li><li>- Elle peut travailler sur ses deux oreilles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assurer les clients de la prévention des non conformités</li><li>- Ils peuvent avoir confiance</li></ul>

**Audit Interne** Son attention est focalisée sur l'évaluation de l'efficacité des procédures opérationnelles, des dispositifs de contrôle et de la gouvernance.

**Contrôle de Qualité** Son objectif principal est axé sur la vérification et l'assurance de la qualité des produits, services ou processus, habituellement dans un contexte de production ou de prestation.

#### 4. Audit Interne et Conformité

Selon notre analyse, nous pouvons affirmer que :

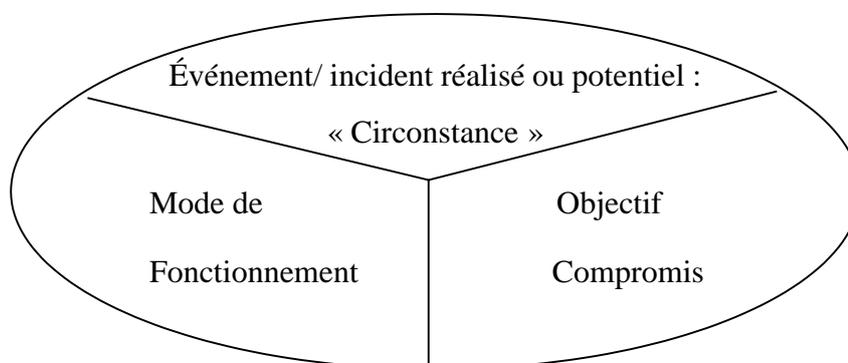
**Audit Interne** Procède à l'évaluation de la performance des processus internes et des mécanismes de contrôle, tout en émettant des recommandations visant l'optimisation de ces derniers.

**Conformité** Met l'accent sur la conformité aux législations, réglementations et politiques externes ou internes, en veillant à leur respect scrupuleux.

#### 5. Audit Interne et Management des Risques

Selon **SHICK Pierre**, la comparaison entre audit interne et management des risques se présente dans la figure suivante :

Figure 5: Management des risques



Maitrise des risques = Contrôle interne

Source : (SHICK-Pierre, 2017, p. 12)

**RENARD Jacque a dit** « *Le Risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité...).* » (RENARD-JACQUE, 2009, p. 100)

**Audit Interne** Procède à l'évaluation des risques opérationnels, financiers et de conformité en vue d'assurer une gestion diligente et efficace des risques au sein de l'entité organisationnelle.

**Management des Risques** Englobe les procédures et les démarches employées afin de détecter, évaluer, atténuer et surveiller les risques inhérents à l'organisation.

### 6. Audit Interne et Contrôle de Gestion

Selon les critères entre ces deux aspects nous vous présentons quelques différences :

Tableau 5: La distinction entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Critère	Audit Interne	Contrôle de gestion
Objectifs principaux	Évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et recommander des améliorations	Surveiller et piloter la performance de l'organisation pour atteindre les objectifs
Fréquence des activités	Périodique (généralement annuelle)	Continue (sur une base régulière)
Responsabilité	Indépendant de l'organisation	Interne à l'organisation
Portée	Vérifie la conformité aux politiques et procédures de l'entreprise	Aide à définir et à atteindre les objectifs de l'organisation
Focus	Risque de conformité et de fraude	Performance opérationnelle et financière
Rapports	Rapports d'audit présentés aux parties prenantes	Rapports présentés à la direction de l'organisation pour aider à la prise de décision

Source : (Norme-comptable, 2014)

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

Selon **RENARD Jacque** « *L'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, de même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.* » (RENARD-JACQUE, 2009, p. 94)

D'après notre recherche nous constatons que :

**Audit Interne** Délivre une garantie autonome quant à la gestion des risques, aux procédés opérationnels et à la gouvernance.

**Contrôle de Gestion** Englobe la conception stratégique, la supervision continue et l'adaptation des activités opérationnelles en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

### 7.Audit interne et Inspection

Comme son nom l'indique, l'inspecteur est une personne qui fait l'inspection.

Contrairement à l'audit interne, ce dernier est chargé de contrôler la bonne application des règles et directives. De plus, l'inspecteur devrait sanctionner ou faire sanctionner le responsable de tâche « un caissier » par exemple s'il trouve des erreurs ou une malversation. C'est pour quoi ils disent que l'inspection s'intéresse à l'homme.

Ce tableau ci-dessous va bien nous montre ses différences :

Tableau 6: La comparaison entre l'audit interne et l'inspection

	<b>Audit interne</b>	<b>Inspection</b>
<b>Régularité</b>	Contrôler le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant.	Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
<b>Efficacité</b>		
<b>Méthodes et objectifs</b>	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre.
<b>Evaluation</b>	Considère que le responsable, le chef est toujours responsable donc critiquer les systèmes et non les hommes ; évalue le fonctionnement des systèmes	Déterminer les responsables et fait éventuellement sanctionner les responsables. Evaluer le comportement des hommes. Parfois leurs compétences et qualités.

<b>Service/ Police</b>	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc L'indépendance des contrôleurs.
<b>Sélection / Sélectivité</b>	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous sa propre initiative.

Source : (SCHICK-Pierre, 2017, p. 54)

### 8. Audit interne et Conseil ou Consultant externe

Les consultants ont, eux aussi, un rôle important au sein de l'entreprise. Ils ont des connaissances et compétences dans tous les domaines d'activité de l'entreprise.

D'après l'IFACI Malgré les déférences qu'il y a entre ses deux fonctions (audit interne et consultant) nous pouvons dire que les deux disciplines se sont rapprochées depuis que l'institut de l'audit interne (IIA) a destiné à l'auditeur interne le rôle de conseiller. De plus, les informations de l'audit interne doivent être partagées avec d'autre consultant externe afin de permettre une couverture efficiente des risques de l'organisation, c'est ce que la « norme 2050 » exige : « *Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil* » (IFACI, s.d., p. 2017)

Nous vous présentons le tableau de comparaison suivante :

Tableau 7: comparaison de l'audit interne et les consultants experts

<b>Comparaison avec les consultants experts</b>		
<b>Objectifs</b>	<b>Audit interne</b>	<b>Consultants experts</b>
<b>Objectifs de l'intervention</b>	Mettre en évidence les problèmes puis ébaucher des solutions	On sait qu'on va réorganiser, on fait venir quelqu'un pour le faire.
<b>Conditions requises</b>	Des généralistes étayant leurs affirmations	Connaissance spécialisée des Solutions au problème déjà bien identifié
<b>Base du savoir-faire</b>	Méthodologie d'investigation	Expérience accumulée

<b>Utilisation du savoir-faire</b>	Cohérence interne des processus et système de gestion. Pertinence par rapport aux buts et objectifs.	Des solutions qui ont fait leurs preuves ailleurs. Comparaison situation du client/expérience accumulée.
<b>Client réel</b>	Le groupe et l'audit interne exige Que les problèmes démontrés soient résolus.	Le commanditaire. Il reste propriétaire du rapport et en fait ce qu'il veut

Source : (SCHICK-Pierre, 2017, p. 56)

### Section 03 : importance du contrôle interne pour l'auditeur

#### 1. Définitions et objectifs du contrôle interne

##### 1.1. Définitions du contrôle interne

Il est possible d'exposer plusieurs définitions du contrôle interne, notamment :

Le cadre de référence de l'AMF retient la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières ;

Et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ». (Zawadzki-C, 2018, p. 16)

**L'IIA** fournit la définition suivante : « *Le système de contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures mises en place par la direction d'une entité afin de soutenir ses objectifs visant à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires. Ces objectifs comprennent le respect des politiques de management, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection des fraudes et d'erreurs, la précision et l'exhaustivité des registres comptables ainsi que la préparation en temps voulu d'information financière fiable* » (Collins , L; Valin, G;, 1992, pp. 36-38)

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le contrôle interne est défini dans les normes américaines d'audit, (GAAS)<sup>8</sup>, « *la structure du contrôle interne ...l'ensemble des politiques et procédures mises en place afin de fournir une assurance raisonnable que l'entité puisse atteindre des objectifs spécifiques* ».

Celle de AICA<sup>9</sup> « *Le contrôle interne est formé d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une organisation pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction* ». (renard-J, 2011, p. 135)

Le COSO<sup>10</sup> retient la définition suivante : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* ».

Le COCO<sup>11</sup>: « Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :

- Efficacité et efficience du fonctionnement ;
- Fiabilité de l'information interne et externe ;
- Conformité aux lois aux règlements et aux politiques internes ». (renard-J, 2011, p. 137)

Le Turnbull guidance de l'institut des experts comptables d'Angleterre et du pays de galle : « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements, et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à répondre de manière appropriée aux risques commerciaux, opérationnels, financiers, de conformité et tout autre risque, afin d'atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs contre un usage inapproprié, la perte et la fraude, et l'assurance que le passif est identifié et géré ;
- Aident à assurer la qualité du reporting interne et externe, ce qui nécessite de

---

<sup>8</sup> GAAS Generally Accepted Auditing Standards

<sup>9</sup> AICA (l'American Institute of Certified Public Accountants )

<sup>10</sup> Le COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

<sup>11</sup> (Criteria on contrôle committee) de l'institut canadien des comptables agréés

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus générant un flux d'informations pertinentes et fiables en provenance de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation.

- Aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques interne relatives à la conduite des affaires ». (Vauris , L; Fradin , F;, 2016, p. 57)

L'analyse des définitions précédentes nous permettra d'illustrer les objectifs du contrôle interne.

### 1.2. Objectifs du contrôle interne

Je souhaite mentionner ces différents objectifs des quatre aspect/référentiels suivent :

Les quatre référentiels (COSO, COCO, Turnbull, CDR AMF) s'accorde pour les trois objectifs : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. Le COCO et le Turnbull ont complété ces trois objectifs en élargissant les notions de fiabilité de l'information et de conformité aux lois et règlements en vigueur. (vauris & fradin , 2016, p. 56)

Nous voudrions signaler que : Le contrôle interne a pour finalité de fournir une assurance raisonnable quant à l'exécution correcte des décisions managériales et à la conformité des états financiers aux principes comptables en vigueur. Nous détaillons ci-après ceux identifiés par le COSO.

#### ➤ Maitrise de l'entreprise

Le système de contrôle interne mis en place par les dirigeants doit permettre une meilleure maitrise de l'entreprise par la conduite ordonnée et efficace des opérations, la réalisation des objectifs et buts. Tout en commençant par une définition claire des objectifs, des structures et procédures.

#### ➤ Sauvegarde des actifs

Les dirigeants sont responsables sur la sécurité des actifs qui sont la propriété des actionnaires, il leur incombe de mettre en place l'ensemble des contrôle nécessaires afin d'assurer la sauvegarde des actifs.

#### ➤ Assurer la qualité de l'information

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

L'ensemble des faillites, des dépôts de bilan et des liquidations judiciaires sont dues au manque d'un système d'information de qualité, fiable et pertinent. La gestion d'une entreprise s'avère difficile voire impossible en l'absence d'un système d'information adéquat, caractérisé par :

- Enregistrement en temps réel des opérations ;
  - Permet le contrôle permanent des opérations ;
  - Traitement de l'information à différents niveaux ;
  - Respect de normes comptables et référentielles ;
  - Diffusion de l'information aux concernés en temps opportun.
- Assurer l'application des instructions de la direction

L'instruction au niveau de l'entreprise prend plusieurs formes, verbale, écrite, et automatisée. Il est nécessaire de vérifier à priori que les instructions sont claires, appropriées, et compréhensibles, et sont adressées aux personnes habilitées pour leur interprétation.

A posteriori, l'émetteur de l'instruction doit vérifier son application, en outre, en troisième étape, il y a lieu d'envisager un contrôle par échantillonnage par un tiers (auditeur) pour s'assurer du niveau d'application effective des instructions. (Collins & Valin, 1992, p. 42)

- Favoriser l'amélioration des performances

La performance d'une organisation est l'intégration entre son efficacité et son efficience. L'efficacité d'une organisation concerne sa capacité à atteindre ses objectifs, l'efficience concerne l'utilisation optimale des ressources et moyens, donc la réalisation des activités à moindre coût.

La performance est en effet, la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à moindres coûts.

Le contrôle interne doit concourir dans les deux sens efficacité et efficience, en mettant en place l'ensemble des mécanismes qui minimise le gaspillage des ressources.

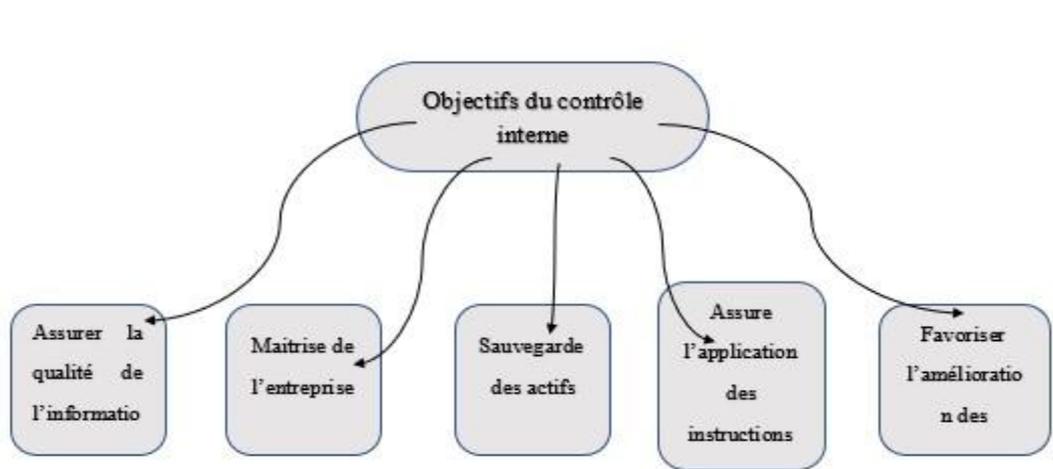
L'efficacité et l'efficience d'une organisation nécessite l'implantation d'un processus de communication bien défini entre les divers niveaux hiérarchiques. Il concerne l'ensemble des informations quantitatives et qualitatives. (Collins, L; Valin, G;, 1992, p. 44)

Un bon système de contrôle interne est caractérisé par l'existence de :

- Manuels de procédures ou notes de service.

- Organigrammes et descriptions de postes.
- Rapports périodiques d'information de gestion couvrant l'ensemble des activités, dans le cadre d'un système de contrôle.

Figure 6: objectifs du contrôle interne



Source : établie par nous-même d'après la revue de littérature

### 2. Le rôle du contrôle interne dans le processus d'audit

Le contrôle interne joue un rôle crucial dans le processus d'audit, et son importance est soulignée par plusieurs aspects. L'implémentation d'un dispositif de contrôle interne permettant une meilleure maîtrise des risques et fournissant une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés.

Voici quelques points clés illustrant pourquoi le contrôle interne est essentiel pour l'audit :

#### 2.1. Assurance de la Fiabilité des Informations

Le contrôle interne a pour objectif de garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles de l'entreprise. Un système de contrôle interne solide contribue à assurer l'exactitude et l'intégrité des données examinées lors de l'audit. Autrement dit, le contrôle interne vise à s'assurer que les informations produites par l'entreprise sont fiables et peuvent être utilisées avec confiance, notamment lors des audits.

#### 2.2. Évaluation des Risques

Le contrôle interne aide à identifier, évaluer et maîtriser les risques au sein de l'organisation. Pour l'auditeur, comprendre le système de contrôle interne lui permet d'ajuster sa stratégie d'audit en se concentrant davantage sur les domaines à risque plus élevé.

### **2.3. Orientation de l'Audit**

En incluant le contrôle interne, l'auditeur peut déterminer les zones où les contrôles sont solides et fiables, ce qui peut orienter l'effort d'audit vers des domaines plus à risque ou présentant des faiblesses potentielles.

### **2.4. Économie d'Effort**

Un contrôle interne efficace peut permettre à l'auditeur de réduire les procédures d'audit substantielles dans certaines zones. Lorsqu'il existe une confiance dans les contrôles internes, l'auditeur peut s'appuyer davantage sur ces contrôles pour évaluer la fiabilité des informations financières.

### **2.5. Détecter les Fraudes et les Erreurs**

Les contrôles internes ont pour but de détecter et de prévenir les fraudes et les erreurs. Lors de l'audit, l'auditeur évalue également l'efficacité de ces contrôles mis en place pour réduire le risque de fraudes et d'erreurs importantes. Autrement dit, l'auditeur ne se contente pas seulement de vérifier les données, il examine également la solidité du système de contrôle interne afin de s'assurer qu'il permet de minimiser les risques de fraude et d'erreurs significatives.

### **2.6. Conformité aux Politiques et Procédures**

Le contrôle interne est crucial pour :

- Garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles, aidant ainsi l'auditeur.
- Identifier, évaluer et gérer les risques, permettant à l'auditeur d'ajuster sa stratégie.
- Détecter et prévenir les fraudes et erreurs importantes, l'auditeur évaluant l'efficacité de ces contrôles.
- Assurer la conformité aux politiques, procédures et réglementations, que l'auditeur examine.

### **2.7. Économies d'Échelle**

Un contrôle interne bien conçu peut conduire à des opérations plus efficaces, à une utilisation judicieuse des ressources et à des économies d'échelle. Ces aspects sont évalués lors de l'audit pour comprendre comment l'efficacité opérationnelle peut influencer les résultats financiers.

### 2.8. Rapports aux Parties Prenantes

Un contrôle interne efficace renforce la confiance des parties prenantes dans la fiabilité des informations financières et opérationnelles communiquées. Cela contribue à accroître la crédibilité de l'organisation.

Le contrôle interne est essentiel pour l'audit car il fournit une base solide pour :

- Évaluer la fiabilité des informations financières
- Gérer les risques
- Orienter l'effort d'audit
- Détecter les fraudes
- Assurer la conformité
- Renforcer la confiance des parties prenantes

Ainsi, le cadre de contrôle interne sert de guide à l'auditeur pour planifier et mener l'audit de manière efficace et efficiente. (Maux & Alloul, 2018, p. 132)

### 3. Les principes fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'Ordre des Experts Comptables (OEC) de 1977. Ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie. Ces principes ont notamment été repris par le CDR AMF. (OBERT & coll., 2009 , p. 514)

#### 3.1. Le Principe de l'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instructions est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

### **3.2.Le principe d'intégration**

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clefs de contrôle).

### **3.3.Le principe de permanence**

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation – le contrôle interne – suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

### **3.4.Le principe d'universalité**

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

### **3.5.Le principe d'indépendance**

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

### 3.6. Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité. Il est dit dans le cadre conceptuel (IASB) <sup>12</sup> pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques qualitatives sont nécessaires : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

### 3.7. Le principe d'harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, dans la petite entreprise, le contrôle interne connaît des limites inhérentes à la dimension, notamment pour ce qui concerne la mise en œuvre généralisée du contrôle interne

Après avoir énoncé les principes auxquels obéissent le contrôle interne, nous évoquerons dans la partie suivante sa mise en œuvre.

### 3.8. Le principe de séparation des tâches

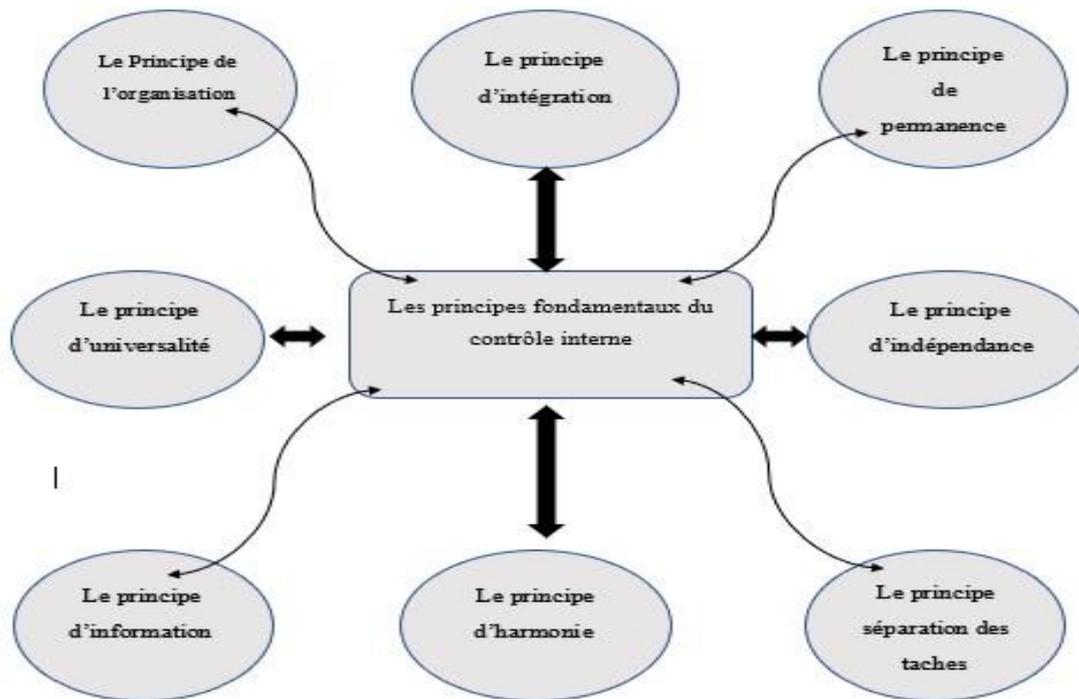
Le principe de la séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où l'entreprise grandit. Il existe alors des délégations de pouvoir dont, en particulier, délégations de signatures sociales. Dès lors, il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes et les attribuer à des personnes ou hiérarchies différentes : (ARMAND, Dayan,; 2004, p. 926)

- Fonction de décision (d'autorisation, d'approbation) ;
- Fonction de protection et de conservation de valeurs monétaires (trésoriers) ;
- Fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasiniers) ;
- Fonction de comptabilisation (comptable).

---

<sup>12</sup> (IASB) International Accounting Standard Board

Figure 7: les principes fondamentaux du contrôle interne



**Source :** établie par nous-même à partir de la revue de littérature

En conclusion, à l'issue de notre recherche rigoureuse axée sur l'examen de l'audit interne et du contrôle interne, nous avons pu établir que la réalisation d'une mission d'audit interne efficace nécessite la mise en place préalable d'un système de contrôle interne solide, lequel contribue in fine à l'amélioration de la performance organisationnelle.

En d'autres termes, pour assurer une conduite probante d'une mission d'audit interne, il est impératif que l'organisation dispose d'abord d'un dispositif de contrôle interne adéquat, dans la mesure où ce dernier conditionne directement l'atteinte d'une performance organisationnelle optimale.

**Grâce à l'analyse menée,** il a été possible de mettre en exergue les étroites corrélations existantes entre les trois aspects suivants :

L'audit interne, le contrôle interne et la performance organisationnelle entretiennent des liens étroits et interdépendants. Le contrôle interne représente un ensemble de processus et de procédures mis en place par la direction dans le but de garantir l'efficacité des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations en vigueur. L'audit interne, quant à lui, a pour rôle d'évaluer l'efficacité de ces dispositifs de contrôle

interne, d'identifier les faiblesses éventuelles et de proposer des pistes d'amélioration. Une fois ces recommandations mises en œuvre, le renforcement des contrôles internes permet de réduire les risques, d'optimiser la gestion des ressources et d'accroître la fiabilité des rapports financiers. Cela se traduit in fine par une amélioration de la performance organisationnelle, grâce à une gestion plus efficace et à une prise de décision

### Section 04 : la notion de la performance organisationnelle

#### 1. Définition de la performance

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, ces auteurs ont défini la performance parmi ces auteurs voici quelqu'un :

**Selon P. Lorino (1997)**, « *Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». **J.-B. Carriere (1999)** conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise.

**(M. Boyer, 1999 ; J.-P. Mamboundou, 2003)**, réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (P. Barillot, 2001). **A. Bourguignon (1998)** qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à W. Azan (2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement. (BOCCO-Bertrand-SOGBOSI, 2010, p. 118)

Après avoir cette définition : La performance d'une organisation est l'intégration entre son efficacité et son efficience. L'efficacité d'une organisation concerne sa capacité à atteindre ses objectifs, l'efficience concerne l'utilisation optimale des ressources et moyens, donc la réalisation des activités à moindre coût.

La performance est en effet, la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs à Moindres coûts.

#### 2. Mesures et évaluation de la performance

La mesure de la performance pour une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante dans une entreprise.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

En effet, toute entreprise soucieuse de son évolution doit en permanence se poser des questions telles comment évaluer la performance, qu'elle soit économique, organisationnelle, global, sociétale, environnementale ou financière ?

Dispose-t-elle des outils ou méthodes pour réaliser cette appréciation ?

Peut-elle réellement tout mesurer ?

Quels paramètres rentrent en compte dans cette évaluation ?

L'outil de mesure de performance le plus utilisé est le contrôle de gestion. Cela dit, dans notre étude, nous allons considérer le contrôle interne comme mesure de performance d'une entreprise.

### 2.1. Le contrôle de gestion

Plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition au contrôle de gestion, parmi eux nous citons :

Selon **Anthony. R.N, 1965**, « *le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation* ». (nussbaumer, sophie, & renard, 2011, p. 08)

Selon **Burlaud. A et Simon. C**, « *Le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation* » (simon & Burlaud, 2008, p. 13)

Le contrôle de gestion est en général reconnu comme le principal outil pour mesurer et assurer la performance d'une entreprise. Nous allons ainsi revoir plus en détail ce qu'est le contrôle de gestion et ce qu'il englobe.

#### 2.1.1. Mission de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise adoptée et les moyens mis en œuvre sur le long terme. Si dans le futur une entreprise souhaite améliorer ses performances financières, elle devra en effet s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de son objectif en vérifiant ses états financiers toutefois, elle devra toujours pouvoir relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles.

Ainsi, le contrôle de gestion revient à vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis.

Enfin le contrôleur assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où on le souhaite.

### 2.2. Les outils de mesure et de pilotage de la performance

Le concept de performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et des conditions de réalisation. La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance. Le contrôle de gestion, système de gestion de la performance, doit donc mettre en place les indicateurs de mesure et de pilotage de la performance.

• **Le vocabulaire de la performance** : les trois notions suivantes sont associées au concept de performance :

- l'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires au moindre coût ;
- l'efficacité maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ;
- l'efficacités traduit l'aptitude à atteindre les objectifs. (DORIATH-Brigitte, 2008, p. 129)

**Piloter la performance** c'est tenter par un ensemble de procédés d'atteindre les objectifs de performance dont on a clairement défini les termes. C'est également organiser un ensemble d'actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Pour évaluer correctement le succès de l'organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance clés risquent de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'orientation choisie par société.

#### 2.2.1. Le tableau de bord

Le tableau de bord est apparu en France dans les années 30 sous forme de suivi de ratios et de graphiques nécessaires au décideur pour piloter son entreprise.

Selon ces deux auteurs nous pouvons voir que :

## **Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne**

---

Selon **GOUJET** « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui informent le responsable d'un centre de responsabilité sur l'état du système qu'il pilote et sur le degré de réalisation de ses objectifs* » (Doriath & Goujet , 2007, p. 284)

Selon **DORIATH B** le tableau de bord est « *un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, a l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance* » (Doriath-B, 2008, p. 143)

### **2.2.2. Les objectifs du tableau de bord**

-Faciliter la prise de décision pour la direction en lui fournissant rapidement les informations sur le degré de réalisation des objectifs de l'unité, et sur leur condition de réalisations (moyens mis en œuvre)

- contrôler les délégations par des comparaisons entre les réalisations et les prévisions, pour ensuite corriger les dérives.

Chaque TB correspond à une mission et à un responsable de mission. (SELEMER , 2015, p. 12)

### **2.2.3. Les caractéristiques du tableau de bord**

-un document synthétique (pas plus d'une dizaine d'indicateurs).

- un outil de pilotage, de diagnostic des points forts et faibles, de contrôle de réalisations par rapport aux objectifs fixés.

- un outil de dialogue entre les personnes appartenant au même niveau hiérarchique ou à des niveaux différents.

- un outil d'aide à la décision par analyse des causes des points faibles et réactions.

-accepté et jugé pertinent par l'ensemble des personnes qui l'utilisent.

- cohérent au niveau interne et au niveau externe.

- mis à jour régulièrement. (SELEMER, 2015, p. 16)

## **3. Concept de la performance dans les entreprises**

Le terme "performance" est fréquemment employé lorsqu'on évalue les entreprises, en particulier dans le domaine du contrôle de gestion, et tout le monde se demande ce qu'est une entreprise ou une organisation performante. Trois critères essentiels permettent de qualifier une entreprise comme performante : la réalisation de profits, sa capacité à faire face aux

changements de l'environnement et à préserver l'emploi tout en préservant l'environnement. Ainsi, la notion de performance est multidimensionnelle. Il est donc nécessaire de la distinguer des autres concepts proches et d'identifier les différentes formes de performances qui peuvent être observées au sein d'une entreprise.

### 3.1. La performance financière

S'inscrit dans une logique d'efficacité, elle se traduit par la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles. La perspective privilégiée est une perspective gestionnaire et financière à court terme. La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une entreprise en termes de rendement financier.

Les ratios financiers jouent un rôle crucial dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, principalement :

Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis. (Wassila-HADJ-ALI, 2019/2020, p. 26)

### 3.2. La performance économique

S'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes. L'illustration de cette approche est reflétée dans la récente étude de **J. Caby** et al. (1996) qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes. Elle peut être mesurée à partir de la variation de l'activité et de la rentabilité des investissements et des ventes.

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. Tels que :

- la productivité.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

- la qualité des produits et services.
- l'économie des ressources.
- la compétitivité.
- la rentabilité.
- le chiffre d'affaires.
- le profit.
- le respect des délais. (AL- MOASHEER, 2017, p. 123)

### 3.3. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyens mis en œuvre. Généralement, elle se définit selon quatre critères :

- L'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs.
- l'efficience, qui est le rapport entre résultat obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir ;
- La pertinence, traduit l'alignement stratégique de la performance c'est-à-dire que les résultats obtenus doivent être conformes aux objectifs stratégiques ;
- La viabilité financière : Les organisations peuvent être relativement efficaces, efficaces et pertinentes pour la majorité de leurs intervenants et être, malgré tout, au bord de l'effondrement. Une organisation est financièrement viable si elle produit une valeur suffisante (à l'interne et grâce à des sources externes).

Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.

Figure 8: Modèle de Gilbert (le triangle de la performance) 1980

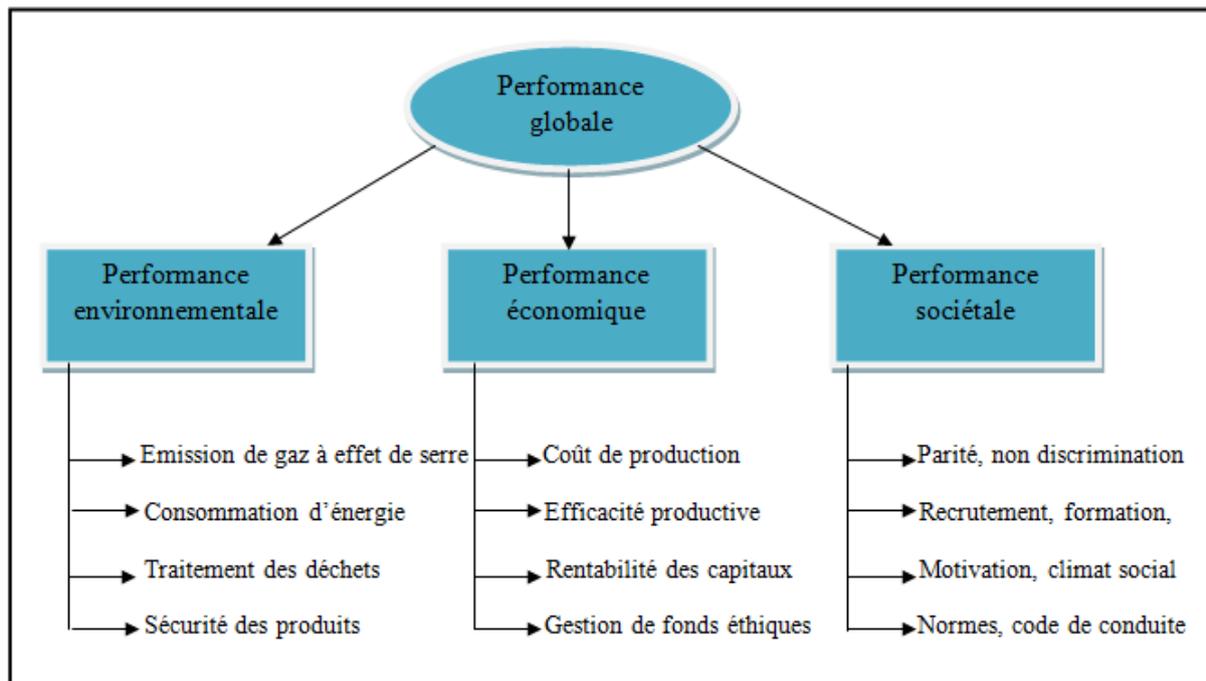


**Source :** (La performance publique locale : composants et mesures, décembre 2015, p. 15)

### **3.4. La performance globale**

La performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Cet article analyse les dispositifs de contrôle de la performance globale et leur mise en œuvre au sein des entreprises pro-actives en matière de RSE. La grille de lecture de la théorie néo-institutionnelle et le modèle des "Leviers du Contrôle de R. Simons ont servi de cadre théorique à l'analyse des processus de mise en œuvre. Les cas étudiés nous ont permis de poser l'hypothèse d'une "dissociation pro-active" de la performance. Le "découplage" des performances multidimensionnelles autorise une meilleure mise en œuvre des objectifs de développement durable. Les dispositifs de performance globale ne peuvent être mis en œuvre que de façon dissociée. Toute recherche d'intégration recentre les instruments vers la performance financière. (Françoise-Quairel, may 2006, p. 01)

Figure 9: les composants de la performance global



Source : (Ducrou-J-B, 2008, p. 40)

### 3.5. La performance sociétale

La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri et al, 2005). En analysant la définition de Carroll (1979), on constate la volonté d'une mise en cohérence entre, la première phase de recherches sur responsabilité sociétale (lorsqu'il parle des principes de la RSE), la deuxième vague de recherches sur la sensibilité ou réceptivité sociétale (lorsqu'il renvoie aux modes de réponses apportées aux problèmes sociétaux) et enfin les travaux sur les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée (lorsqu'il propose une liste de domaines dans lesquels la RSE peut être exercée). Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll. Mais, un autre chercheur Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises. Ainsi, en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003). Toutes ces définitions mettent en évidence un effort de

fédération des approches qui semblaient de plus en plus éloignées. (BERLAND & Nicolas, p. 06)

Après voir ces informations nous avons compris que : c'est une traduction stratégique du développement durable, une nouvelle vision de l'entreprise dont la finalité ne serait pas celle d'accumuler des richesses au profit de ses seuls actionnaires mais de trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes.

### 3.6. La performance environnementale

Comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives, elle désigne « les résultats mesurables du SME en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. »

Elle indique l'impact environnemental de l'entreprise, et est mesurée par des indicateurs comme les normes environnementales, telles que les normes ISO 14000 ou la réduction du taux de déchets ou de rejets polluant de l'entreprise. L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise et la mise en œuvre d'un système de management environnemental, depuis le début des années quatre-vingt-dix, font suite aux démarches qualité initiées dans les années quatre-vingt. L'année 1993 verra ainsi apparaître deux systèmes formels volontaires de management environnemental, l'un à l'échelle internationale, sous la forme de la certification selon la norme ISO 14001, l'autre à l'échelle européenne, EMAS (environmental Management and Audit System), également dénommé Éco-Audit. Elle peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes qui ferait émerger quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus, les relations avec les parties prenantes, la conformité réglementaire et les impacts financiers, enfin les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise. (ISO-normes, 1995)

Tableau 8:Matrice de la performance environnementale

	Interne	Externe
Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Source : (Angèle-Renaud, 2009, p. 17)

### 4. les indicateurs de performance

Pour avoir une notion précise des indicateurs de performance, nous devons tout d'abord définir ce qu'est un indicateur. En effet, un indicateur peut être défini comme une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. (LORINO-philippe, 1996, p. 102)

Un indicateur de performance KPI (Key performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. (Fernandez-Alian, 2008, p. 27)

#### 4.1. Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont un ensemble d'indicateurs utilisés pour connaître l'état de la santé financière de l'entreprise. Il peut s'agir de la solvabilité ou encore de la croissance de l'activité. Ces indicateurs financiers permettent à l'analyste mais aussi aux particuliers de comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi déceler les opportunités d'investissements.

##### 4.1.1. Classification des indicateurs financiers

###### La production de l'entreprise

La notion de production est réservée aux entreprises ayant une activité de fabrication ou de transformation de biens et de services.

La production est formée par :

- La production vendue : elle comprend tous les produits, les travaux et les services facturés évalués au prix de vente. Elle est une composante de l'exploitation qui a la vocation d'obtenir des ressources financières à l'entreprise, Sa valeur constitue le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- La production stockée : la variation des stocks, d'encours et de produits finis (stockage ou déstockage) valorisé en coût de production.
- La production immobilisée : La production immobilisée représente la production des immobilisations réalisée par l'entreprise pour elle-même exprimée en coût

Production. Cette production immobilisée n'est donc pas destinée à être vendue contrairement à la production stockée.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

La production de l'exercice mesure mieux que la seule production vendue (ou chiffre d'affaires) l'activité de l'entreprise, notamment quand la production immobilisée a une importance significative. (Georges & Michèle , 2011, p. 59)

**La production de l'exercice = production vendue + production stockée + production  
Immobilisée**

➤ La marge commerciale

Il s'agit de l'excédent des ventes de marchandise sur le coût d'achat des marchandises vendues, C'est-à-dire leur marge commerciale.

La marge est un indicateur fondamental pour les entreprises commerciales (entreprise de distribution, c'est-à-dire celles qui n'affectent aucune transformation des marchandises).

Elle permet de calculer le taux de marge, c'est-à-dire le résultat brut de leur activité.

**La marge commerciale = ventes de marchandises - coût d'achat des marchandises  
vendues**

**Source :** (Ouvrard, 2015, p. 16)

➤ La valeur ajoutée

La valeur ajoutée exprime la capacité de l'entreprise à générer des richesses dans ses activités économiques qui découle de la mise en œuvre par l'entreprise des facteurs de production.

**VA = [marge commerciale + production de l'exercice] – consommation en  
prévenance des tiers**

**Source :** (Ouvrard, 2015, p. 16)

➤ Le chiffre d'affaires

Le Chiffre d'affaires est un terme financier utilisé pour désigner le montant total des revenus générés par une entreprise grâce à ses activités commerciales normales au cours d'une période donnée, généralement un mois, un trimestre ou une année. Cela inclut les ventes de biens ou de services, mais exclut les coûts, les taxes et autres dépenses. En résumé, c'est le total des ventes réalisées par une entreprise sur une période spécifique.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

Chiffre d'affaires = prix de vente \* quantité vendus

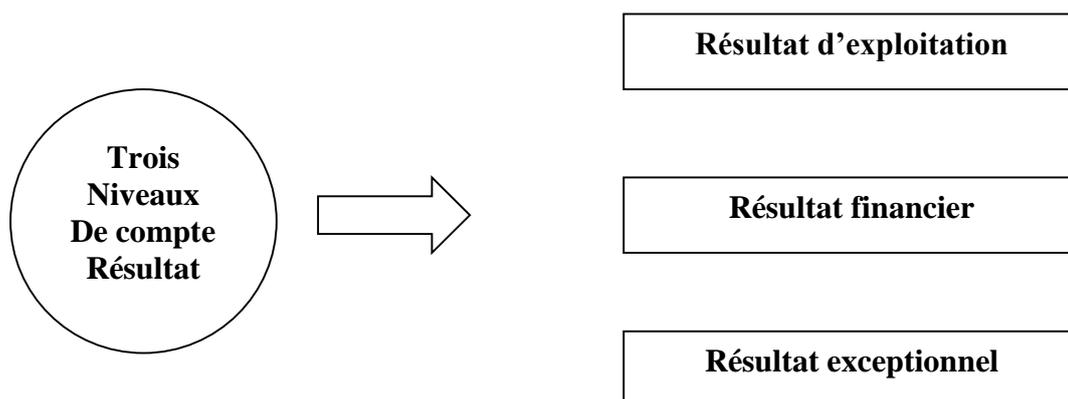
- Indicateurs de résultat
- Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document comptable de synthèse et un outil d'analyse. Il détaille la constitution du résultat, les produits correspondent aux gains (ou recette) obtenu par la réalisation des opérations industrielle, commerciale et Financière et les charges correspondent aux coûts (ou dépenses) occasionnés par ces opérations. La différence entre les produits obtenus et les charges correspondantes permet l'obtention d'un résultat global du type :

Résultat = Produits – charges. (langrois-Georges, 2006, p. 35).

Dans le tableau de compte de résultat, on constate trois éléments principaux :

Figure 10:Les trois niveaux du TCR



Source : (Ouvrard, 2015, p. 15)

Le résultat d'exploitation = Excédent brut d'exploitation + Reprises surcharges d'exploitation + Transferts de charges d'exploitation + Autres produits de gestion – Dotations surcharges d'exploitation – Autres charges de gestion

Résultats exceptionnels = Produits exceptionnels – Charges exceptionnelle

Résultat financiers = les produits financiers – les charges financiers

- Indicateurs de rentabilité

La rentabilité d'une entreprise peut être définie comme son aptitude à sécréter un résultat pour un montant donné de capitaux investis. Compte tenu des différents niveaux de résultat, il existe différents niveaux de rentabilité. Nous pouvons estimer cependant que la rentabilité économique d'une part, la rentabilité financière d'autre part, sont les deux principales expressions de la rentabilité de l'entreprise. (Charles & Jean, 2012, p. 94)

- La rentabilité économique

C'est la capacité de l'entreprise à dégager un résultat sans tenir compte de ses décisions financières. On compare donc ce que l'entreprise a investi et le résultat économique (ou d'exploitation) obtenu. Si on considère que l'actif économique représente l'ensemble des capitaux investis par l'entreprise, on aura :

$$\text{Rentabilité économique} = \text{Résultat d'exploitation} / \text{Actif économique net}$$

Source : (Ouvrard, 2015, p. 06)

- La rentabilité financière

C'est la capacité de l'entreprise à servir un résultat à ses actionnaires. C'est l'expression dominante de la rentabilité. Lorsqu'on parle de rentabilité en général, on sous-entend rentabilité financière. Cette importance est naturellement due au fait que l'entreprise ne peut survivre sans le soutien de ses actionnaires, et que celui-ci suppose une juste rémunération qui compense le risque encouru. Le ratio de rentabilité financière, ou rentabilité des capitaux propres, s'écrit :

$$\text{Rentabilité financière} = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$$

Source : (Ouvrard, 2015, p. 06)

### Indicateurs de résultat monétaire

- Cash-flow

Les cash-flows sont à la base de tout calcul de valeur. En effet, d'un point de vue financier, la valeur d'un actif est égale à la somme des cash-flows futurs que cet actif est censé engendrer, actualisés à un taux égal au coût d'opportunité associé à la détention de l'actif en question pour un investisseur. (Françoise Giraud, 2016, p. 57)

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Le flux de trésorerie disponible (free cash-flows) est un indicateur largement utilisé par les groupes tant pour évaluer la performance économique de chacune de leurs filiales que pour mettre en œuvre la politique financière au niveau global. Il est également utilisé par les analystes financiers pour évaluer l'évolution du besoin de financement des groupes. (Bachy, 2015, p. 255)

- La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement appelée plus communément "CAF", représente un caractère clef d'analyse pour tout entrepreneur, investisseur ou commanditaire. Nous pouvons dire que la CAF est parmi les indicateurs les plus pertinents pour apprécier l'équilibre financier de l'entreprise. La CAF se calcule à partir du compte de résultat et donne des précisions selon l'objectif fixé.

- Calcul de la CAF : La CAF à son tour se calcule par deux méthodes ; à partir du résultat net (la méthode additive) ou bien à partir de l'EBE (la méthode soustractive).
- La méthode additive : : Le calcul de la CAF par la méthode additive, consiste à ajouter au résultat net de l'exercice les charges non encaissables (reprises sur les amortissements et provisions).

**Capacité d'autofinancement**=Résultat de l'exercice+ Dotation aux amortissements et provision - Reprise sur amortissement et provision + Valeur comptable des éléments d'actif cédés - Produits des cessions des éléments d'actif - Reprise de subventions d'investissement - Quotes-parts des subventions d'investissements virés sur le résultat

- La méthode soustractive : La méthode soustractive explique la formation de la capacité d'autofinancement à partir de l'excédent brut d'exploitation (ou l'insuffisance), qui s'obtient par la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables de l'activité d'exploitation. Il se calcule à partir de l'EBE :

**Capacité d'autofinancement** = Excédent brut d'exploitation + Transfert de charges  
+/-Autres produits et autres charges + Produit financier (sauf reprise) (1) - Charges  
financières (sauf dotation) (2) + Produit exceptionnel (sauf reprise) (3) - Charge  
exceptionnel (sauf dotation) (4) - Participation des salariés - Impôt sur le bénéfice

(1) : sauf reprise sur dépréciation et provisions financières.

(2) : sauf dotations aux amortissements, dépréciations et provisions financières.

(3) : sauf reprise sur dépréciation et provisions exceptionnelles.

- Quote parts des subventions d'investissement virés aux résultats d'exercice.
- Produits de cession d'élément d'actif.

(4) : dotations aux amortissements, dépréciation et provisions exceptionnelles.

- Valeurs comptables de l'immobilisation cédée.

**Source :** (Ouvrard, 2015, p. 17)

- Les indicateurs de création de valeur

Selon **FRANÇOISE** « Ce sont des indicateurs souvent utilisés par les analystes financiers et investisseurs pour disposer d'une mesure globale de la performance » (Françoise Giraud, 2016, p. 55)

- ❖ Les principaux indicateurs de création de valeur ne sont autre que l'EVA (Economic value added) et le MVA (Market value added).
- Economic Value Added
- L'Economic Value Added (EVA) se propose d'être l'indicateur de performance du management. Selon L'Expansion, « elle permet de mesurer la qualité de l'équipe en place »<sup>4</sup>. Selon ses promoteurs, l'EVA est égale au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité.

Déjà en 1890, Alfred Marshall définissait le profit économique comme le bénéfice qui reste disponible pour les actionnaires après déduction de la rémunération du capital employé : « *Ce qui reste de son gain (celui de l'actionnaire ou du dirigeant) après déduction du coût de son capital à un taux approprié peut être considéré comme son profit d'entrepreneur ou de dirigeant.* »

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Cela signifie que la valeur créée par une entreprise pendant une période de temps doit prendre en compte non seulement les charges enregistrées en comptabilité mais également le coût d'opportunité des capitaux propres. Par définition, le profit économique (ou EVA) est égal à :

$$\text{EVA} = \text{Capital investi} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

- ❖ ROIC = Return On Invested Capital ou rentabilité sur les capitaux investis.
- ❖ WACC = Weighted Average Cost of Capital, ou coût moyen pondéré des capitaux. (Albouy-Michel, 2006, p. 142)
- Le Market Value Added

Il s'agit d'une formule de calcul visant à déterminer la création de valeur des sociétés cotées en Bourse. Créée et déposée par deux financiers américains, J. Stern et G. Stewart, cette formule vise à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique. Par actif économique, on entend les sommes mobilisées en actif et les besoins en fonds de roulement. Ce rapport permet de comprendre l'augmentation de la valeur de la société en rapport aux capitaux investis pour atteindre ce résultat. La MVA, création de valeur de l'entreprise, peut être rapprochée de la notion de Goodwill, rapport entre l'actif du bilan de l'entreprise et la somme de son capital sur le marché. L'entreprise aura créé de la valeur si son taux de MVA est positif. Dans le cas contraire, elle aura détruit de la valeur. (Rym-AHMED-ALI, 2017, p. 45)

$\text{MVA} = \text{Valeur de marché de l'entreprise} - \text{capital investi}$
---

### 4.2. Les indicateurs non financiers

L'intégration d'informations, autres que financières, dans la mesure de la performance n'est apparue que récemment comme une nécessité. Certes, l'insuffisance des outils financiers traditionnels mis en œuvre dans le contrôle de gestion a-t-elle été évoquée dès 1987 par Johnson et Kaplan dans leur ouvrage intitulé « Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting ». D'après Germain et Trébucq (2004) : « ce sont les premières publications sur le balanced scorecard (Kaplan et Norton, 1992, 1993, 1998) qui ont véritablement entraîné l'aggiornamento des systèmes de mesure de la performance, notamment aux Etats-Unis où prédominait jusqu'alors le concept de 'responsibility accounting ». C'est depuis quelques années, une série de chercheurs analysent comment les outils traditionnels de pilotage et de mesure de la performance peuvent être adaptés pour prendre en compte une vision plus globale.

## Chapitre I : le cadre conceptuel de l'audit interne

---

Ce principe est directement lié au précédent. En effet, plus on pousse l'exercice de modélisation, plus les leviers d'action deviennent opérationnels, et les mesures perdent leur caractère financier. Dans l'exemple de la matrice de Du Pont, on en vient ainsi aux leviers de réduction des stocks, de réduction des coûts usine, etc.

Étant plus opérationnels les indicateurs deviennent plus lisibles. Par ailleurs en remontant plus en amont dans l'analyse des causes de la performance, les indicateurs deviennent également plus prédictifs.

Par conséquent, les approches non financières se caractérisent par une multiplication du nombre d'indicateurs, certains d'entre eux en appellent d'autres : par exemple, il est peu réaliste de vouloir développer de nouveaux produits sans mener d'une manière conjointe des actions adéquates de recherche et développement de marketing ou de financement.

En plus l'intensité de la concurrence oblige souvent les entreprises à jouer sur plusieurs tableaux, à multiplier les axes de progrès, à définir leurs performances sur plusieurs dimensions.

(Fernandez-Alian, 2018, p. 27)

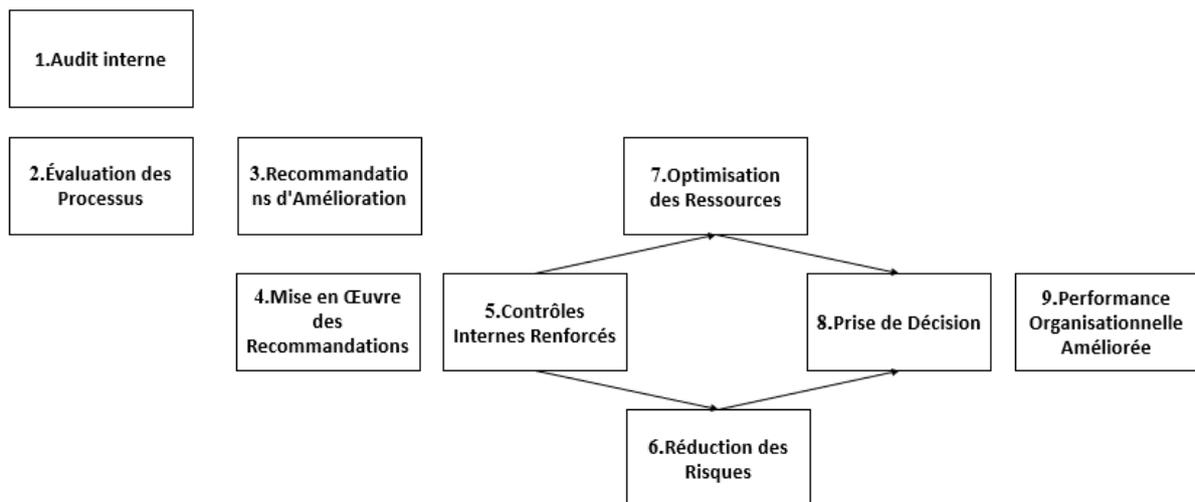
Un marché de l'ingénierie de la mesure s'est créé pour accompagner ce mouvement, avec la création d'agences de notation spécialisées dans la mesure de performance sociale, sur le modèle des agences de notation financière, et avec le développement d'offre spécifiques de la part des grands cabinets de consultants.

La multiplicité du nombre d'indicateurs milite en faveur de leur réunion au sein d'un outil unique le tableau de bord, afin de conserver une vision globale et équilibrée de la performance.

(Hadjer-BELLAHA, 2020/2021, p. 126)

**En bref**, nous avons compris que la performance est un concept qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs.

Figure 11 : l'importance de la performance organisationnelle pour l'audit interne



Source : établie par nous même à partir de la revue de littérature

D'après cette figure nous avons trouvé ces critères :

- 1. Audit Interne** : Point de départ, où les processus internes sont évalués.
- 2. Évaluation des Processus** : Analyse des processus existants pour identifier les inefficacités.
- 3. Recommandations d'Amélioration** : Propositions de changements pour améliorer les processus.
- 4. Mise en Œuvre des Recommandations** : Application des suggestions faites par l'audit.
- 5. Contrôles Internes Renforcés** : Renforcement des contrôles internes pour une meilleure gestion des risques.
- 6. Réduction des Risques** : Diminution des risques grâce à des contrôles plus efficaces.
- 7. Optimisation des Ressources** : Utilisation plus efficace des ressources disponibles.
- 8. Prise de Décision** : Amélioration de la qualité des décisions grâce à des informations fiables.
- 9. Performance Organisationnelle Améliorée** : Résultat final, une meilleure performance organisationnelle grâce à l'ensemble du processus d'audit interne.

Ce flux montre comment l'audit interne est directement lié à la performance organisationnelle en passant par différentes étapes de contrôle et d'optimisation.

### Conclusion

Ce premier chapitre a permis d'établir les fondements théoriques et pratiques essentiels de l'audit interne, jetant les bases nécessaires pour appréhender de manière éclairée cette fonction stratégique au sein des organisations modernes.

Tout d'abord, nous avons retracé l'évolution historique de l'audit interne, depuis ses origines comptables jusqu'à son rôle actuel d'évaluation indépendante des processus et de conseil à la direction. Cette perspective diachronique a souligné la transformation progressive de l'audit interne, qui est passé d'un contrôle a posteriori à une approche plus proactive d'identification et de maîtrise des risques. Nous avons ensuite défini les principaux concepts et principes régissant la pratique de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité ou encore l'ajout de valeur. Ces éléments constituent le socle théorique et déontologique sur lequel repose l'intervention des auditeurs internes au sein des entreprises.

L'analyse approfondie du positionnement spécifique de l'audit interne au sein de l'organigramme a mis en lumière son rôle de partenaire stratégique de la direction, tout en garantissant son indépendance vis-à-vis des autres fonctions de contrôle. Ce positionnement unique confère à l'audit interne une vision transversale et une légitimité certaine pour accompagner l'amélioration continue de l'organisation. Enfin, nous avons souligné l'importance des liens étroits entre l'audit interne et le contrôle interne, d'une part, ainsi que la contribution de l'audit à la performance globale de l'entreprise, d'autre part. Ces éléments soulignent la valeur stratégique de la fonction d'audit interne, à la croisée des enjeux de maîtrise des risques, de fiabilité des informations et de création de valeur.

Fort de cette compréhension approfondie du cadre conceptuel de l'audit interne, le Chapitre II se consacrera à l'exploration détaillée de l'approche méthodologique et technique de cette fonction. Partant des fondements théoriques établis ici, il s'agira d'examiner les différentes étapes du processus d'audit, les outils et techniques d'investigation utilisés, ainsi que les modalités de restitution des résultats. Cette transition permettra d'ancrer l'audit interne dans une dimension résolument opérationnelle, en lien direct avec les problématiques concrètes auxquelles sont confrontées les organisations.

**CHAPITRE II : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET  
TECHNIQUES D'AUDIT INTERNE**

### Introduction

Après avoir posé les bases conceptuelles de l'audit interne dans le premier chapitre, le deuxième chapitre a pour objectif d'explorer en détail l'approche méthodologique et techniques qui guident la pratique des auditeurs internes au sein des organisations.

Si le cadre théorique est essentiel pour comprendre les fondements de cette fonction, sa mise en œuvre concrète requiert la maîtrise d'une démarche structurée et de techniques d'investigation spécifiques. C'est tout l'enjeu de ce chapitre, qui s'attachera à décrypter les différents aspects opérationnels de l'audit interne.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au code de déontologie et aux normes internationales qui encadrent la pratique de l'audit interne. Véritables références pour les professionnels, ces principes éthiques et ces standards de qualité constituent le socle sur lequel s'appuie l'intervention des auditeurs.

Nous examinerons ensuite en détail les principaux outils et techniques employés par les auditeurs internes pour mener à bien leurs missions d'évaluation et de conseil. De l'analyse documentaire aux entretiens, en passant par les techniques d'échantillonnage ou d'analyse de données, ces moyens d'investigation permettent de recueillir des preuves tangibles et d'alimenter les constats et recommandations.

Enfin, nous étudierons la démarche complète d'une mission d'audit interne, depuis la phase de planification jusqu'à la restitution des résultats. Cette approche structurée, adaptée aux spécificités de chaque organisation, est essentielle pour garantir l'efficacité et la valeur ajoutée de l'intervention des auditeurs.

À l'issue de ce chapitre, les lecteurs auront acquis une compréhension approfondie des aspects méthodologiques et techniques qui guident la pratique de l'audit interne, les préparant ainsi à appréhender plus finement les défis opérationnels de cette fonction stratégique.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

**Selon les normes de l'Institut des Auditeurs Internes (IAI)**, la fonction d'audit interne s'appuie sur un ensemble de dispositifs à la fois obligatoires et recommandés. Parmi les éléments obligatoires, on peut citer la charte d'audit interne qui définit le rôle, les pouvoirs et les responsabilités de cette fonction, le code de déontologie qui établit les principes et règles de conduite des auditeurs, ainsi que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, constituant un cadre réglementaire de référence. De manière complémentaire, l'IAI recommande la mise en place d'un plan d'audit annuel fixant les priorités et les ressources allouées, d'un processus de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions, d'une évaluation externe périodique de la conformité de la fonction d'audit aux normes professionnelles, et d'un programme d'assurance et d'amélioration qualité visant à évaluer et améliorer en continu les performances de l'audit interne.

### Section 01 : code de déontologie et normes de l'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'IIA (ci-après « les Normes ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

#### Les normes ont pour objet :

1. de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les *Normes*.

Les Normes, ainsi que le Code de déontologie, intègrent toutes les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles ; par conséquent, être en conformité avec le Code de déontologie et les *Normes* témoigne du respect des dispositions obligatoires. (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 01)

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

Tableau 9: Les différentes normes d'audit

Normes de qualification « Ce que sont l'Audit Interne et les Auditeurs »	Normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité : indépendant et objectivité</p> <p>1110 : indépendance dans l'organisation</p> <p>1120 : Objectivité individuelle</p> <p>1130 : Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle</p> <p>1210 : Compétence</p> <p>1220 : Conscience professionnelle</p> <p>1230 : Formation professionnelle</p> <p>1300 : programme d'assurance et de la qualité</p> <p>1310 : Évaluation du programme qualité : Évaluations interne</p> <p>1312 : Évaluation externe</p> <p>1320 : Rapport relatifs au programme qualité</p> <p>1330 : Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p>1340 : Indication de non-conformité</p>	<p>2000 : Gestion de l'audit interne 2010 : Planification</p> <p>2020 : Communication et approbation 2030 : Gestion des ressources</p> <p>2040 : Règles et procédures 2050 : Coordination</p> <p>2060 : Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p>2100 : Nature du travail</p> <p>2110 : Management des risques 2120 : Contrôle</p> <p>2130 : Gouvernement Enterprise</p> <p>2200 : Planification de la mission</p> <p>2201 : Considérations relatives à la Planification 2210 : Objectifs de la mission</p> <p>2220 : Champ de la mission</p> <p>2230 : Ressources affectées à la mission 2240 : Programme de travail de la mission</p> <p>2300 : Accomplissement de la mission 2310 : Identification des informations 2320 : Analyse et évaluation</p> <p>2330 : Documentation des informations 2340 : Supervision de la mission</p> <p>2400 : Communication des résultats</p> <p>2410 : Contenu de la communication 2420 : Qualité de la communication 2421 : Erreurs et omissions</p> <p>2430 : Indication de non-conformité aux normes 2440 : Diffusion des résultats</p> <p>2500 : Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600 : Acceptation des risques par la direction générale</p>

Source : (SCHICK-Pierre, 2010, p. 17)

### 1. Le code de déontologie (éthique)

J'aimerais bien attirer votre attention vers la définition de **RENARD JACQUE** qui explique c'est quoi le code de déontologie (éthique)

*« Ce court document est désormais placé en tête des normes, comme pour en souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission (72 % des responsables d'audit interne font adhérer leurs auditeurs au code de déontologie) ».* (RENARD-JACQUE, 2009, p. 108)

Le code de déontologie comprend les principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendues auditeurs internes. Le code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux organismes qui fournissent des services d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

#### **Le Code de déontologie inclut deux composantes essentielles :**

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes. (IFACI, 2017, p. 66)

Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite

#### **1.1. Le contenu**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants : (IFACI, 2017, p. 19)

**Intégrité** : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

**Objectivité** : les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité examinée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

**Confidentialité** : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec des autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

**Compétence** : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

### 1.2. Les douze règles de conduite

Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes.

Malgré l'indéniable utilité de ces principes, leur application n'est pas exempte de certains défis et problèmes à surmonter.

## 2. Normes de qualification

### 2.1. Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne (les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle De

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

L'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la Définition de l'audit interne). Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du Conseil.

### Interprétation

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

**1000. A1** - La nature des missions d'assurance doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.

**1000. C1** - La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

### 1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne

Le caractère obligatoire des Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du Code de déontologie, des *Normes* et de la Définition de l'audit interne doit être reconnu dans la charte d'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait présenter la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, à la direction générale et au Conseil.

### 1100 – Indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

### Interprétation

L'indépendance est la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités.

Afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement.

Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées au niveau :

- De l'auditeur interne ;
- De la mission ;
- De la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau :

- De l'auditeur interne ;
- De la mission ;
- De la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

### 1110 – Indépendance dans l'organisation

Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.

### Interprétation

En termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil.

Le rattachement fonctionnel implique, par exemple, que le Conseil :

- Approuve la charte d'audit interne ;
- Approuve le plan d'audit interne fondé sur une approche par les risques ;
- Approuve le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne ;

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- Reçoit du responsable de l'audit interne des informations sur la réalisation du plan l'audit et tout autre sujet afférent à l'audit interne ;
- Approuve la nomination et la révocation du responsable de l'audit interne ;
- Approuve la rémunération du responsable de l'audit interne ;
- Demande des informations pertinentes au management et au responsable de l'audit interne pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources de l'audit interne.

**1110. A1** - L'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son périmètre, de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, le responsable de l'audit interne doit les exposer et discuter de leurs conséquences avec le Conseil.

### **1111 – Relation directe avec le Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

### **1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne**

Lorsque le responsable de l'audit interne se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.

### **Interprétation**

Parfois, Il est demandé au responsable de l'audit interne d'assumer des rôles et des responsabilités supplémentaires en-dehors de l'audit interne, tels que la responsabilité de la fonction de conformité ou de management des risques. Ces rôles et responsabilités peuvent compromettre, ou sembler compromettre, l'indépendance de la fonction d'audit interne dans l'organisation, ou l'objectivité individuelle des auditeurs internes. Les précautions à prendre comprennent la surveillance généralement effectuée par le Conseil pour traiter les atteintes potentielles à l'indépendance et à l'objectivité. Ces précautions peuvent notamment se traduire par une évaluation périodique des rattachements et des responsabilités, et par des dispositifs compensatoires afin d'obtenir une assurance quant aux domaines de responsabilités supplémentaires.

### **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.

### Interprétation

Est considérée comme un conflit d'intérêts, une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel en contradiction avec ses devoirs et responsabilités. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêts peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêts peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur interne, la fonction d'audit interne et la profession. Un conflit d'intérêts peut compromettre la capacité d'une personne à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.

### 1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

### Interprétation

Parmi les atteintes à l'indépendance dans l'organisation et à l'objectivité individuel, figurent les conflits d'intérêts personnels, les limitations de périmètre, les restrictions d'accès aux données, aux personnes et aux biens, ainsi que les limitations de ressources notamment au niveau du budget.

L'identification des parties qui doivent être informées d'une atteinte à l'objectivité et à l'indépendance dépend d'une part de la nature de cette atteinte, et d'autre part des attentes de la fonction d'audit interne et des responsabilités du responsable de l'audit interne à l'égard de la direction générale et du Conseil telles que décrites dans la charte.

**1130. A1** – Les auditeurs internes doivent s'abstenir d'auditer les opérations dont ils étaient auparavant responsables. L'objectivité d'un auditeur interne est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'assurance pour une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente.

**1130. A2** – Les missions d'assurance concernant des fonctions dont le responsable de l'audit a la charge doivent être supervisées par une personne ne relevant pas de la fonction d'audit interne.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

**1130. A3** – L'audit interne peut réaliser des missions d'assurance concernant des domaines où il a effectué précédemment des missions de conseil, à condition que la nature de cette activité de conseil n'ait pas porté atteinte à l'objectivité, et que l'objectivité individuelle soit gérée au moment de l'affectation des ressources à la mission.

**1130. C1** – Les auditeurs internes peuvent être amenés à réaliser des missions de conseil liées à des opérations dont ils ont été auparavant responsables.

**1130. C2** – Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter.

### **2.2.Norme 1200. Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

#### **1210 – Compétence**

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

#### **Interprétation**

Compétence est un terme générique qui fait référence aux connaissances, aux savoir-faire et autres aptitudes dont les auditeurs internes doivent disposer pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. La compétence concerne les activités existantes, les tendances et les problématiques émergentes. Elle permet de fournir des conseils et des recommandations pertinents. Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et qualifications professionnelles appropriées telles que le CIA (Certified Internal Auditor) et tout autre diplôme promu par l'IIA (The Institute of Internal Auditors) ou par d'autres organisations professionnelles appropriées.

**1210. A1** – Le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission.

**1210. A2** – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude et la façon dont ce risque est géré par l'organisation.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

**1210. A3** – Les auditeurs internes doivent posséder des connaissances suffisantes des principaux risques et contrôles relatifs aux systèmes d'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes, ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

**1210. C1** – Le responsable de l'audit interne doit refuser une mission de conseil ou obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs internes ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

### **1220 – Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

**1220. A1** – Les auditeurs internes doivent faire preuve de conscience professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- Étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- La complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures relatives aux missions d'assurance ;
- L'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle ;
- La probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformités ;
- Le coût de l'assurance fournie par rapport aux avantages escomptés.

**1220. A2** – Pour faire preuve de conscience professionnelle, l'auditeur interne doit envisager l'utilisation de techniques d'audit informatisées et d'analyse des données.

**1220. A3** – Les auditeurs internes doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

appliquées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

**1220. C1** – Les auditeurs internes doivent apporter à une mission de conseil toute leur conscience professionnelle, en prenant en considération les éléments suivants :

- Les besoins et attentes des clients, y compris à propos de la nature de la mission, du calendrier et de la communication des résultats ; la complexité de la mission et l'étendue des travaux nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- Son coût par rapport aux avantages escomptés.

### **1230 – Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

#### **2.3.Norme 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

#### **Interprétation**

Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :

- La conformité de l'audit interne avec les Normes ;
- Le respect du Code de déontologie par les auditeurs internes.

Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne et d'identifier les opportunités d'amélioration. Le responsable de l'audit interne devrait encourager une surveillance du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le Conseil.

### **1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes.

#### **1311 – Évaluations internes**

Les évaluations internes doivent comporter :

- Une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;

- Des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

### **Interprétation**

La surveillance continue comprend la supervision courante, la revue et le pilotage des indicateurs de l'audit interne. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit interne. Elle s'appuie sur les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.

Les évaluations périodiques sont conduites pour apprécier également la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.

Une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne suppose au moins la compréhension de l'ensemble des éléments du Cadre de référence international des pratiques professionnelles.

### **1312 – Évaluations externes**

Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendants et extérieurs à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le Conseil au sujet :

- Des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
- Des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêts potentiel.

### **Interprétation**

Les évaluations externes peuvent être effectuées par une évaluation entièrement externalisée ou une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante externe. L'évaluateur externe doit statuer sur la conformité avec les Normes et le Code de déontologie. L'évaluation externe peut également inclure des commentaires de portée opérationnelle ou stratégique.

Un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifiés possèdent des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe.

Ces compétences peuvent être démontrées à travers une combinaison d'expériences professionnelles et de connaissances théoriques. L'expérience acquise dans des organisations

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

de taille, de complexité, de secteur d'activité, et de problématiques techniques similaires est à privilégier.

Dans le cadre d'une équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire que chaque membre de l'équipe possède toutes les compétences requises ; c'est l'équipe dans son ensemble qui est qualifiée.

Le responsable de l'audit interne doit se servir de son jugement professionnel pour apprécier si un évaluateur ou une équipe d'évaluation possèdent suffisamment de compétences pour pouvoir mener à bien la mission d'évaluation.

La personne ou l'équipe qui procèdent à l'évaluation doivent être indépendantes de l'organisation dont la fonction d'audit interne fait partie et ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu comme tel. Le responsable de l'audit interne devrait encourager la surveillance de l'évaluation externe par le Conseil pour limiter les conflits d'intérêts perçus ou potentiels.

### **1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale ainsi qu'au Conseil. Cette communication devrait inclure :

- Le périmètre et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- Les qualifications et l'indépendance du ou de(s) évaluateur(s) ou de l'équipe d'évaluateurs y compris les conflits d'intérêts potentiels ;
- Les conclusions des évaluateurs ;
- Les plans d'actions correctives.

### **Interprétation**

La forme, le contenu ainsi que la fréquence des communications relatives aux résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité sont définis lors de discussions avec la direction générale et le Conseil, et tiennent compte des responsabilités de la fonction d'audit interne et de celles du responsable de l'audit interne comme définies dans la charte d'audit interne. Pour démontrer la conformité au Code de déontologie et aux Normes, les résultats des évaluations internes périodiques et des évaluations externes doivent être communiqués dès l'achèvement de ces évaluations. Les résultats de la surveillance continue sont quant à eux

communiqués au moins une fois par an. Ces résultats incluent l'appréciation de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation sur le degré de conformité de l'audit interne.

### **1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».**

Indiquer que l'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est approprié seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

#### **Interprétation**

L'audit interne est en conformité avec le Code de déontologie et les Normes lorsqu'il respecte ces exigences. Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité incluent les résultats des évaluations internes et des évaluations externes. Toute fonction d'audit interne disposera des résultats d'évaluations internes. Les fonctions d'audit interne qui ont plus de cinq ans d'ancienneté disposeront également des résultats de leurs évaluations externes.

### **1322 – Indication de non-conformité**

Quand la non-conformité de l'audit interne avec le Code de déontologie ou les Normes à une incidence sur le périmètre ou sur le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit informer la direction générale et le Conseil de cette non-conformité et de ses conséquences.

## **3. Norme de fonctionnement**

### **3.1. 2000 – Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

#### **Interprétation**

L'audit interne est géré efficacement quand :

- Les objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne sont atteints ;
- L'activité est exercée conformément aux Normes ;
- Les membres de l'équipe d'audit respectent le Code de déontologie et les Normes ;
- Les tendances et les problématiques émergentes susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation sont prises en compte.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

L'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes, Lorsqu'il prend en compte la stratégie, les objectifs et les risques de cette organisation, s'efforce de proposer des moyens d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, et fournit avec objectivité une assurance pertinente.

### **2010 – Planification**

Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

#### **Interprétation**

Pour établir le plan d'audit fondé sur une approche par les risques, le responsable de l'audit interne consulte la direction générale et le Conseil et prend connaissance de la stratégie, des principaux objectifs opérationnels, des risques associés ainsi que des processus de management des risques.

Le responsable de l'audit interne doit, le cas échéant, réviser et ajuster le plan afin de répondre aux changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation.

**2010. A1** – Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.

**2010. A2** – Le responsable de l'audit interne doit identifier et prendre en considération les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernant les opinions et d'autres conclusions de l'audit interne.

**2010. C1** – Lorsqu'on lui propose une mission de conseil, le responsable de l'audit interne, avant de l'accepter, devrait considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d'améliorer le management des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil qui ont été acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit.

### **2020 – Communication et approbation**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins en ressources, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources.

### **2030 – Gestion des ressources**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.

#### **Interprétation**

On entend par ressources adéquates, la combinaison de connaissances, les savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d'audit. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires à la réalisation du plan d'audit. Les ressources sont mises en œuvre efficacement quand elles sont utilisées de manière à optimiser la réalisation du plan d'audit.

### **2040 – Règles et procédures**

Le responsable de l'audit interne doit établir les règles et procédures pour guider l'audit interne.

#### **Interprétation**

La forme et le contenu des règles et procédures dépendent de la taille, de la manière dont est structuré l'audit interne et de la complexité de ses travaux.

### **2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux**

Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations, coordonner les activités, et envisager d'utiliser les travaux des autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

#### **Interprétation**

Dans le cadre de la coordination des activités, le responsable de l'audit interne peut utiliser les travaux d'autres prestataires d'assurance et de conseil. Un processus cohérent pour déterminer le cadre d'une telle utilisation devrait être défini, et le responsable de l'audit devrait prendre en considération les compétences, l'objectivité et la conscience professionnelle de ces prestataires. Le responsable de l'audit interne devrait également avoir une compréhension précise du périmètre d'intervention, des objectifs et des résultats des travaux réalisés par les autres prestataires d'assurance et de conseil. Même quand des travaux d'autres prestataires sont utilisés, le responsable de l'audit interne a toujours le devoir d'étayer de manière adéquate les conclusions et les opinions de l'audit interne et d'en rendre compte.

### 2060 – Communication à la direction générale et au Conseil

Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les

Normes. Il doit notamment rendre compte :

- Des risques significatifs, y compris les risques de fraude, et des contrôles correspondants ;
- Des sujets relatifs à la gouvernance et ;
- De tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du Conseil.

### Interprétation

La fréquence et le contenu de la communication sont déterminés de manière concertée par le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil. Ils dépendent de l'importance des informations à communiquer et de l'urgence des actions correctives entreprendre par la direction générale et/ou le Conseil. La communication et les rapports du responsable de l'audit interne à la direction générale et au Conseil doivent inclure des informations concernant :

- La charte d'audit interne ;
- L'indépendance de l'audit interne ;
- Le plan d'audit et son état d'avancement ;
- Les ressources requises ;
- Les résultats des activités d'audit ;
- La conformité avec le Code de déontologie et les Normes et le plan d'actions prévu en cas de non-conformités significatives ;
- Les actions du management face à des risques qui, selon le jugement professionnel du responsable de l'audit interne, peuvent s'avérer inacceptables pour l'organisation.

Ces informations et d'autres exigences concernant la communication du responsable de l'audit interne sont mentionnées dans d'autres Normes.

### 2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne

Lorsque l'audit interne est réalisé par un prestataire de service externe, ce dernier doit avertir l'organisation qu'elle reste responsable du maintien de l'efficacité de cette activité.

### Interprétation

Cette responsabilité est démontrée par le programme d'assurance et d'amélioration qualité, lequel évalue la conformité avec le Code de déontologie et les Normes.

#### 3.2.2100 – Nature du travail

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.

#### 2110 – Gouvernance

L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour :

- Les prises de décisions stratégiques et opérationnelles ;
- La surveillance des processus de management des risques et de contrôle ;
- La promotion des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- Une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- La communication aux services concernés des informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- La coordination des activités et la communication des informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance, et le management.

**2110. A1** – L'audit interne doit évaluer la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, des programmes et des activités de l'organisation liés à l'éthique.

**2110. A2** – L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation soutient la stratégie et les objectifs de l'organisation.

#### 2120 – Management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

### Interprétation

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

Déterminer si les processus de management des risques sont efficaces relève du jugement professionnel des auditeurs internes. Pour cela, ils évaluent si :

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- Les risques significatifs sont identifiés et évalués ;
- Les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- Les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.

Pour étayer cette évaluation, l'audit interne peut s'appuyer sur des informations issues de différentes missions.

Une vision consolidée des résultats de ces missions permet une compréhension du processus de management des risques de l'organisation et de son efficacité.

La surveillance du processus de management des risques est effectuée au moyen d'activités courantes de management, d'évaluations distinctes ou par ces deux moyens.

**2120. A1** – L'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :

- L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

**2120. A2** – L'audit interne doit évaluer la possibilité de fraude et la manière dont ce risque est géré par l'organisation.

**2120. C1** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent couvrir les risques liés aux objectifs de la mission et demeurer vigilants vis-à-vis de l'existence de tout autre risque susceptible d'être significatif.

**2120. C2** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des risques acquises lors de missions de conseil, pour évaluer les processus de management des risques de l'organisation.

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

**2120. C3** – Lorsque les auditeurs internes accompagnent le management dans la conception et l'amélioration des processus de management des risques, ils doivent s'abstenir d'assumer une responsabilité opérationnelle en la matière.

### **2130 – Contrôle**

L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue.

**2130. A1** – L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

**2130. C1** – Les auditeurs internes doivent utiliser leurs connaissances des dispositifs de contrôle acquises lors de missions de conseil lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation.

### **3.3.2200 – Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.

### **2201 – Considérations relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte :

- La stratégie, les objectifs de l'activité auditée et la manière dont elle pilote sa performance ;
- Les risques significatifs liés aux objectifs de l'activité, à ses ressources et à ses opérations, ainsi que les moyens par lesquels l'impact potentiel des risques est maintenu à un niveau acceptable ;

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- La pertinence et l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou un modèle approprié ;
- Les opportunités d'améliorer de manière significative les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle de l'activité.

**2201.A1** – Lorsqu'ils planifient une mission pour des tiers extérieurs à l'organisation, les auditeurs internes doivent élaborer avec eux un accord écrit sur les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission, les responsabilités et les attentes respectives, et préciser les restrictions à observer en matière de diffusion des résultats de la mission et d'accès aux dossiers.

**2201. C1** – Les auditeurs internes doivent conclure avec le client donneur d'ordre un accord sur les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités de chacun et plus généralement sur les attentes du client donneur d'ordre. Pour les missions importantes, cet accord doit être formalisé.

### **2210 – Objectifs de la mission**

Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.

**2210. A1** – Les auditeurs internes doivent procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

**2210. A2** – En déterminant les objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent tenir compte de la probabilité qu'il existe des erreurs significatives, des cas de fraudes ou de non-conformités et d'autres risques importants.

**2210. A3** – Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer la gouvernance, le management des risques et le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management et/ou le Conseil a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent identifier, à travers une discussion avec le management et le Conseil, les critères d'évaluation appropriés.

### **Interprétation**

Les critères peuvent être :

- Internes (par exemple, les règles et procédures de l'organisation) ;

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- Externes (par exemple, les lois, les règlements ainsi que les dispositions fixées par les régulateurs) ;
- Issus de pratiques de référence (par exemple, des lignes directrices sectorielles ou professionnelles).

**2210. C1** – Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle dans la limite convenue avec le client.

**2210. C2** – Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs, la stratégie et les objectifs de l'organisation.

### **2220 – Périmètre d'intervention de la mission**

Le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.

**2220. A1** – Le périmètre d'intervention de la mission doit couvrir les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux qui se trouvent sous le contrôle de tiers.

**2220. A2** – Lorsque d'importantes opportunités en termes de conseil apparaissent au cours d'une mission, un accord écrit devrait être conclu pour préciser les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux Normes applicables à ces missions.

**2220. C1** – Quand ils effectuent une mission de conseil, les auditeurs internes doivent s'assurer que le périmètre d'intervention permet de répondre aux objectifs convenus. Si, en cours de mission, les auditeurs internes émettent des réserves sur ce périmètre, ils doivent en discuter avec le client donneur d'ordre afin de décider s'il y a lieu de poursuivre la mission.

**2220. C2** – Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner les dispositifs de contrôle pertinents par rapport aux objectifs de la mission. Ils doivent également être attentifs aux enjeux significatifs de contrôle.

### **2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

### **Interprétation**

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

On entend par ressources appropriées, la combinaison de connaissances, savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation de la mission. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires pour la réalisation de la mission avec conscience professionnelle.

### **2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.

**2240. A1** – Les programmes de travail doivent faire référence aux procédures à appliquer pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations lors de la mission. Le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre. Les ajustements éventuels doivent être approuvés rapidement.

**2240. C1** – Les programmes de travail des missions de conseil peuvent varier, dans leur forme et leur contenu, selon la nature de la mission.

### **3.4.2300 – Réalisation de la mission**

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

### **2310 – Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

### **Interprétation**

Une information suffisante est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur. Une information fiable est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées. Une information pertinente conforte les constatations et recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission. Une information utile aide l'organisation à atteindre ses objectifs.

### **2320 – Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

### **2330 – Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

**2330. A1** – Le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de la direction générale et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

**2330. A2** – Le responsable de l'audit interne doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.

**2330. C1** – Le responsable de l'audit interne doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission de conseil ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.

### **2340 – Supervision de la mission**

Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.

#### **Interprétation**

L'étendue de la supervision est fonction de la compétence et de l'expérience des auditeurs internes, ainsi que de la complexité de la mission. Le responsable de l'audit interne a l'entière responsabilité de la supervision des missions qui sont réalisées par ou pour le compte de la fonction d'audit interne, mais il peut désigner d'autres membres de l'équipe d'audit interne possédant l'expérience et la compétence nécessaires pour réaliser cette supervision.

La preuve de la supervision doit être documentée et conservée dans les dossiers de travail.

### **3.5.2400 – Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

### **2410 – Contenu de la communication**

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

La communication doit inclure les objectifs, le périmètre d'intervention, et les résultats de la mission.

**2410.A1** – La communication finale des résultats de la mission doit inclure les conclusions ainsi que les recommandations et/ou les plans d'actions appropriés. Le cas échéant, l'opinion des auditeurs internes devrait être fournie. Une opinion doit prendre en compte les attentes de la direction générale, du Conseil, et des autres parties prenantes. Elle doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

### Interprétation

Les opinions relatives à une mission peuvent être formulées sous forme de notes, de conclusions ou de toute autre description des résultats.

Une telle mission peut concerner des contrôles relatifs à un processus, un risque ou une unité opérationnelle spécifique. La formulation de ces opinions exige de prendre en compte les résultats de la mission et leur caractère significatif

**2410.A2** – Les auditeurs internes sont encouragés à faire état des points forts constatés, lors de la communication des résultats de la mission.

**2410.A3** – Lorsque les résultats de la mission sont communiqués à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation, les documents communiqués doivent préciser les restrictions à observer en matière de diffusion et d'exploitation des résultats.

**2410.C1** – La communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil varie dans sa forme et son contenu en fonction de la nature de la mission et des besoins du client donneur d'ordre.

### 2420 – Qualité de la communication

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

### Interprétation

Une communication exacte ne contient pas d'erreur ou de déformation, et est fidèle aux faits sous-jacents. Une communication objective est juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents. Une communication

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

claire est facilement compréhensible et logique. Elle évite l'utilisation d'un langage excessivement technique et fournit toute l'information significative et pertinente.

Une communication concise va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage. Une communication constructive aide l'audit et l'organisation, et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires.

Une communication complète n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions. Une communication émise en temps utile est opportune et à propos ; elle permet au management de décider les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.

### **2421 – Erreurs et omissions**

Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

### **2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**

Indiquer que les missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

### **2431 – Indication de non-conformité**

Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- Les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité ;
- La ou les raisons de la non-conformité ;
- L'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

### **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.

## **Interprétation**

## **Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit**

---

Le responsable de l'audit interne a la responsabilité de la revue et de l'approbation du rapport définitif avant qu'il ne soit émis, et décide à qui et de quelle manière il sera diffusé.

Lorsque le responsable de l'audit interne délègue ces fonctions, il/elle en garde l'entière responsabilité.

**2440-A1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs aux destinataires à même de garantir que ces résultats recevront l'attention nécessaire.

**2440-A2** – Sauf indication contraire de la loi, de la réglementation ou des statuts, le responsable de l'audit doit accomplir les tâches suivantes avant de diffuser les résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation :

- Évaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
- Consulter la direction générale et/ou, selon les cas, un conseil juridique ;
- Maîtriser la diffusion en imposant des restrictions quant à l'utilisation des résultats.

**2440-C1** – Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats définitifs des missions de conseil à son client donneur d'ordre.

**2440-C2** – Au cours des missions de conseil, il peut arriver que des problèmes relatifs aux processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle soient identifiés. Chaque fois que ces problèmes sont significatifs pour l'organisation, ils doivent être communiqués à la direction générale et au Conseil.

### **2450 – Les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. L'opinion globale doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.

### **Interprétation**

La communication précisera :

- Le périmètre d'intervention, y compris la période concernée par l'opinion ;
- Les limitations de périmètre ;
- Le fait de prendre en compte d'autres travaux connexes, y compris ceux d'autres prestataires d'assurance ;

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- Une synthèse des informations qui étayent l'opinion ;
- Le référentiel des risques ou des contrôles ou tout autre critère utilisé pour formuler l'opinion globale ;
- L'opinion globale, l'avis ou la conclusion donnée.
- Les causes de la formulation d'une opinion globale défavorable doivent être explicitées.

### 3.6.2500 – Surveillance des actions de progrès

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.

**2500-A1** – Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire.

**2500-C1** – L'audit interne doit surveiller les suites données aux résultats des missions de conseil conformément à l'accord passé avec le client donneur d'ordre.

### 3.7.2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

### Interprétation

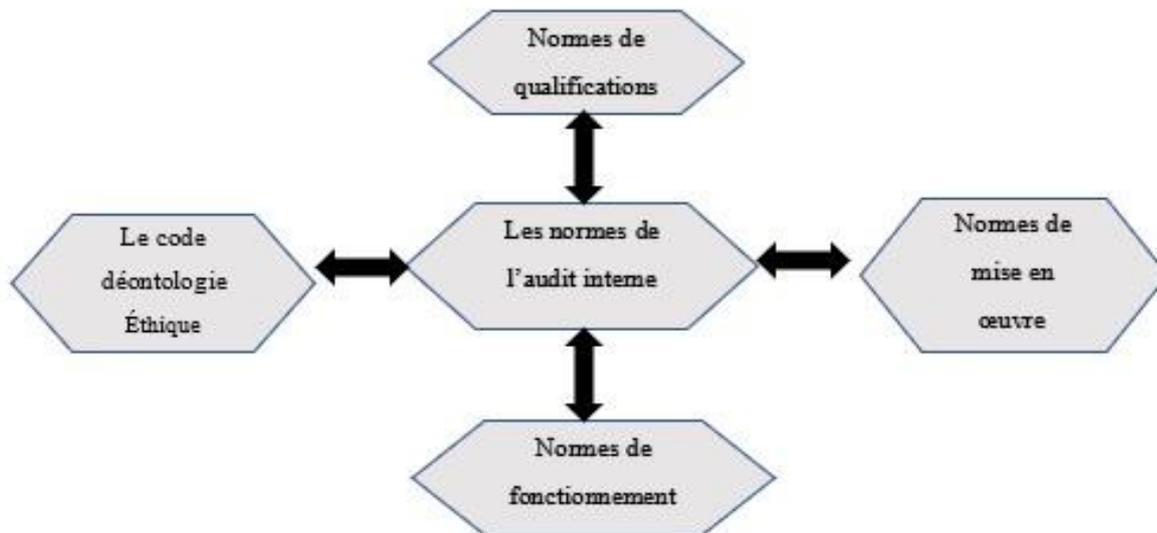
L'identification du niveau de risque accepté par le management peut résulter d'une mission d'assurance, d'une mission de conseil, du suivi des plans d'actions du management à la suite de missions d'audit interne antérieures, ou d'autres moyens. Le traitement du risque ne relève pas du responsable de l'audit interne. (The Institute of Internal Auditors, 2017)

## 4. Normes de mise en œuvre

Les normes de mise en œuvre sont élaborées par des organismes professionnels tels que l'IIA (Institute of Internal Auditors) et fournissent des directives spécifiques pour les différentes missions d'assurance et de conseil. Elles abordent des domaines tels que la planification des missions, l'évaluation des risques, la collecte et l'analyse des données, la communication des résultats, ainsi que la surveillance et le suivi des recommandations. Les normes de mise en œuvre sont essentielles car elles aident les auditeurs internes à adopter une approche cohérente et rigoureuse, en garantissant une méthodologie solide et des pratiques conformes aux standards

professionnels. Cela contribue à assurer la qualité des travaux d'audit interne et à renforcer la valeur ajoutée de cette fonction au sein de l'organisation. (IFACI, 2017, pp. 40-46)

Figure 12: normes et code déontologie



**Source :** Établie par nous-même à partir de la revue de littérature

### Section 02 : Outils et techniques d'audit interne

L'audit interne nécessite l'utilisation d'une variété d'outils et de techniques pour mener à bien ses missions. Cette section se concentre sur les principaux outils d'interrogation et de description employés par les auditeurs internes afin d'analyser en détail les processus et les contrôles de l'organisation.

#### 1. Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation sont des méthodes et des techniques utilisées pour recueillir des informations et des données dans le cadre d'une évaluation ou d'une analyse. Ils sont utilisés pour poser des questions spécifiques et obtenir des réponses pertinentes. Voici quelques exemples d'outils d'interrogation :

- **Les sondages statistiques :** Les sondages statistiques sont une technique permettant de projeter les observations faites sur un échantillon aléatoire prélevé dans une population de référence sur l'ensemble de la population. Cette méthode permet à l'auditeur d'obtenir des informations représentatives de la population auditée.
- **L'interview :** L'entretien est un outil utilisé par l'auditeur pour appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées

dans le domaine audité. Il permet de recueillir des informations essentielles pour comprendre les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, et les difficultés rencontrées. L'entretien d'audit se déroule généralement en quatre étapes distinctes :

### ➤ Préparation de l'interview

Un entretien ne s'improvise pas, il est préparé, cela implique une bonne connaissance de la personne et du sujet de l'entretien, l'auditeur doit connaître au préalable la personne à interviewer, sa place dans la hiérarchie ; ses responsabilités, etc. Il doit également disposer des informations sur l'objet de l'entretien c'est-à-dire celles relatives à l'activité en question. (SCHICK-P, 2007, p. 99)

- Début de l'interview : Lors de cette étape, l'auditeur se présente et rappelle à son interlocuteur qui il est, l'objet de sa mission, et ce qu'il vient faire.
- Le déroulement de l'interview : L'auditeur commence à poser ses questions après les avoir bien préparées, il note les réponses de son interlocuteur sans interrompre ou marquer des moments de silence, l'auditeur doit faire preuve de bien s'impliquer et de bien écouter et comprendre son entretenu.
- La conclusion de l'interview : L'auditeur procède à la validation des informations reçues après s'être assuré de l'inexistence de mauvaises interprétations ou d'omissions, il peut demander à l'interlocuteur s'ils existent d'autres points à aborder ou d'autres personnes à interroger, enfin il le remercie pour sa patience et pour le temps qu'il a consacré.
- Les outils informatiques : Elles concernent l'ensemble des moyens informatiques logiciels mis à disposition de l'auditeur pour s'aider dans ses analyses et de réaliser un gain de temps important. Beaucoup de logiciels sont présents sur le marché, C'est pour cela qu'on envisage de les classer en 3 catégories à savoir :
- Les outils de travail de l'auditeur : ce sont les logiciels très diffusé (Excel, Word, PowerPoint...)
- Les outils de réalisations des missions : on trouve des logiciels de marché et ceux développés en interne. Permettent à l'auditeur de construire son Questionnaire de Contrôle Interne (QCI), son tableau de risque, de formaliser ses FRAP.W<
- Les outils de gestion du service : qui permettent un suivi de l'évolution, du plan d'audit...

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

L'évolution de la fonction d'audit a conduit à une augmentation de l'utilisation des outils informatiques pour la supervision et le pilotage à distance.

- Le questionnaire du contrôle interne :

Un questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit, il permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif du contrôle interne relatif à une organisation ou à une fonction précise, chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels on procédera à des vérifications qui mèneront à l'identification des faiblesses pour ainsi porter des jugements.

L'organisation du questionnaire dépend de la chose que l'auditeur cherche à connaître du domaine audité. Quel que soit le type de questionnaire, l'ordre des questions est un point crucial qui doit être réfléchi. Elles doivent être regroupées par thème et suivre un ordre Logique, du plus général au plus spécifique et doivent progresser de façon à mettre en confiance l'audité. Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'auditer.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité.

- Vérification, Analyses et rapprochements divers

Les auditeurs internes disposent de plusieurs outils et techniques pour s'assurer de la validité des opérations effectuées par l'organisation. Parmi ces procédés figurent les vérifications, notamment arithmétiques, ainsi que l'utilisation de ratios à condition de disposer d'un bon référentiel, ce qui est davantage à la portée des audits externes. Les analyses de données permettent également de déceler des erreurs, même si elles ne renseignent pas sur leurs causes, nécessitant alors des entretiens ou des observations complémentaires. Les rapprochements, quant à eux, consistent à croiser différentes sources d'information pour confirmer la validité d'une information, comme par exemple le stock comptable et le stock réel. Enfin, la confirmation par des tiers, c'est-à-dire la recherche d'informations auprès d'entités en relation avec l'organisation audité, constitue une autre technique importante pour l'auditeur interne. L'utilisation complémentaire de ces différents outils permet ainsi à l'audit interne d'identifier les erreurs et d'en analyser les causes afin de formuler des recommandations d'amélioration.

### 2. Les outils de descriptions

Les outils de description sont essentiels pour aider l'auditeur à mieux comprendre les particularités des situations rencontrées. Il existe différentes méthodes de description disponibles :

- **Observation physique** : Le travail de l'auditeur interne ne se limite pas à son bureau. Il est nécessaire pour l'auditeur de se rendre sur le terrain et de pratiquer l'observation directe. Sans une observation sur le terrain, la mission d'audit interne ne peut être considérée comme valide et fiable. Cette observation peut prendre deux formes :
  - **Observation directe** : Permet de tirer des conclusions immédiates en se basant sur ce qui est directement observé.
  - **Observation indirecte** : Se fait par le biais d'un tiers intermédiaire qui effectue l'observation au nom de l'auditeur lorsque ce dernier manque de connaissances dans le domaine audité, par exemple.

Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique : (ZIANI-A, 2014, p. 74)

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite
- La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises

Cette observation se porte sur :

- Les biens** : elle est assimilée à l'inventaire, il n'y a pas que l'observation quantitative mais aussi l'observation qualitative.
- Les documents** : l'observation commence depuis les documents comptables, notes, procédures et papiers divers.
- Les comportements** : l'auditeur observe le comportement du personnel et des ouvriers au travail.
  - La narration : Cet instrument ne nécessite aucune préparation et n'exige la connaissance d'aucune technique, il existe deux types de narration :

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

- Narration par l'audité : elle est orale, et plus riche parce qu'elle apporte le plus d'information, elle se différencie de l'interview qui est préparée et réalisée pour un objectif précis. Le rôle de l'auditeur dans cette narration est passif, il se contente d'écouter et de noter.
- Narration par l'auditeur : elle est écrite, structurée et logique afin d'être facilement lisible et compréhensible par le lecteur.

Cette narration n'est que la transcription faite à partir des observations physiques, constats conclusion et d'autres termes raconter le phénomène ou le résultat constaté.

- L'organigramme fonctionnel

Ressemblant à l'organigramme hiérarchique essentiel pour le contrôle interne, l'organigramme fonctionnel permet à l'auditeur interne de se situer mieux par rapport à sa mission. C'est un organigramme construit par l'auditeur et qui mentionne l'ensemble des fonctions concernées au lieu des noms des fonctionnaires de l'entreprise, puisque le rôle de l'auditeur interne est la vérification des activités de la fonction et non pas l'inspection des personnes y travaillant.

Le dessin de cet organigramme permet à l'auditeur d'enrichir ses connaissances et mieux analyser, à sa manière, chaque disfonctionnement provenant de la même activité.

- La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de fin ou premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, nous pouvons concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné. Dans une grille d'analyse, on aura autant de ligne que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

- Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation ou diagramme de circuit des documents ou flow-charte (en anglais) ou ordinogramme (terminologie désuète) est « une représentation " graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, centres de travail, de décision, de

responsabilité, sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise » (FLORENTIN-P, 2015, p. 32)

### Section 03 : Démarche d'une mission d'audit interne

La méthodologie de l'audit interne est caractérisée par une approche structurée et rigoureuse, adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise. L'analyse détaillée des différentes étapes d'une mission d'audit est l'un des aspects essentiels de la pratique de l'audit interne.

Cette méthodologie doit respecter certains critères fondamentaux pour garantir son efficacité. Tout d'abord, elle doit être systématique, en suivant un processus logique et ordonné depuis la planification jusqu'à la restitution des résultats. Elle doit également faire preuve d'objectivité, en s'appuyant sur des preuves tangibles et en évitant tout préjugé.

De plus, la méthodologie doit être adaptable, permettant une certaine flexibilité pour s'ajuster aux spécificités de chaque mission et aux évolutions du contexte. Elle doit également être rigoureuse dans la collecte et l'analyse des informations, garantissant ainsi la fiabilité des conclusions.

Enfin, la méthodologie doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, en intégrant les retours d'expérience et les meilleures pratiques pour faire progresser en permanence les pratiques d'audit interne au sein de l'organisation. Elle doit respecter certain critère :

- **Simplicité** : « une bonne méthode est une méthode simple » cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet auquel se multiplient études, théorie et expérience diverses. La théorie pure est nécessaire c'est à partir d'elle que la pratique va progresser. La méthode présentée renforce par la pratique.

Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.

- **Rigueur** : le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur, vu que la fonction d'audit interne doit respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissent pas de méthodologie précise mais imposent d'en avoir une.
- **Relativité du vocabulaire** : quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous mais dès que l'on approche les pratiques quotidiennes on rencontre des appellations différentes le vocabulaire est donc l'expression et le véhicule de la culture ; l'ignorer se rait se condamner à l'incompréhension.

- **Adaptabilité** : la méthode est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.
- **Transparence** : l'objectif de l'audit interne est de partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence. (RENARD-JACQUE, 2010, pp. 205-208)

### 1. Définition de la mission d'audit

Une mission d'audit est structurée en phases distinctes et régulières, qui demeurent constantes à chaque fois.

Nous entendons par mission d'audit une « *fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial* » (RENARD-J, 2010, p. 209)

Cette définition souligne que l'audit interne est une fonction continue au sein de l'entreprise, tandis qu'une mission d'audit est une activité spécifique et limitée dans le temps. De l'auditeur, chaque mission est spécifiquement définie et a une durée prédéterminée.

Une mission peut regrouper diverses tâches ou activités entreprises dans le but d'atteindre un ensemble d'objectifs spécifiques qui lui sont liés.

**LEMANT OLIVIER** a dit « *l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composants de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour les comprendre, identifier les risques et les opportunités qu'ils recèlent* ». (SYLVIE-KAFANDO, PROMOTION 2011, p. 21)

Dans l'ensemble, la mission d'audit interne peut être considérée comme une responsabilité ou un mandat donné à quelqu'un pour réaliser une tâche particulière, mais de manière temporaire. Il est essentiel de ne pas généraliser à partir de cette définition et d'affirmer que chaque mission d'audit est constituée d'une série de missions temporaires, ce qui donnerait à l'auditeur interne un rôle permanent.

Nous avons compris que, une mission d'audit est une tâche spécifique donnée à un auditeur pour évaluer et examiner les processus, les systèmes et les contrôles d'une organisation. L'objectif principal de cette mission est d'identifier les risques potentiels, de détecter les faiblesses dans les opérations et de formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité

et la conformité. C'est une activité temporaire qui vise à apporter un regard critique et objectif sur les pratiques internes de l'entreprise.

### 2. Caractéristique et type d'une mission d'audit interne

#### 2.1 Caractéristique d'une mission d'audit interne

L'auditeur interne peut mener des missions diverses. Ces dernières sont à apprécier selon deux critères :

- Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut être considérablement influencé par deux facteurs principaux : l'objet de l'audit et la fonction concernée

- L'objet

La distinction entre les missions spécifiques et les missions générales réside principalement dans leur portée et leur étendue géographique. Dans la plupart des cas, les missions spécifiques se concentrent sur des points précis et sont limitées à des lieux déterminés. C'est le scénario le plus fréquent. En revanche, les missions générales sont caractérisées par une portée plus vaste et ne sont pas restreintes géographiquement, ce qui signifie qu'elles peuvent s'appliquer à différents endroits sans limitation.

- Fonction

En fonction de la fonction concernée, nous pouvons faire une distinction entre les missions unies fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

**Une mission uni fonctionnelle** : se concentre uniquement sur une seule fonction, qu'elle soit spécifique ou générale. Traditionnellement, le terme "uni fonctionnelle" est souvent utilisé pour désigner les missions générales, mais il convient de noter qu'il n'y a pas de contrainte stricte à cet égard.

En revanche, **une mission plurifonctionnelle** : implique que l'auditeur est impliqué dans plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Ce type de mission est généralement rencontré dans deux cas spécifiques :

- **Le premier cas** : concerne les filiales. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, ils examinent généralement l'ensemble ou une partie des activités de la filiale, sans se limiter à une seule fonction. Ainsi, l'audit englobe divers aspects de la filiale plutôt qu'une seule fonction spécifique.

- **Le deuxième cas** : fréquemment rencontré en dehors des filiales et usines, concerne les audits informatiques. L'audit des systèmes informatiques d'un secteur, d'une filiale ou d'une usine peut sembler être une approche uni fonctionnelle (l'informatique) en apparence. Cependant, les systèmes informatiques en question ont en réalité des implications sur plusieurs fonctions au sein de l'organisation. Par conséquent, l'audit informatique nécessite une approche multifonctionnelle pour couvrir l'ensemble des domaines concernés par ces systèmes.

### La durée de la mission

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer. Nous distinguons des missions longues et des missions courtes :

**Les missions longues (plus d'un mois)** : Les missions longues sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations nombreuses et constructives.

**Les missions courtes (inférieur ou égales à quatre semaines)** : Si la mission est courte, cela veut dire en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses.

Dans la plupart des cas, le rapport d'audit qui en résulte est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

Aussi, cela veut dire que la méthodologie à utiliser se verra réduite pendant certaines de ses phases. À la différence des missions longues, les missions courtes bénéficient d'une logistique réduite et d'un budget plus faible. (RENARD-JACQUE, 2010, p. 212)

### 2.2 Typologie d'une mission d'audit interne

Les missions de l'auditeur interne sont classées en deux types

**Les missions d'assurance** : Dans le cadre de ces missions, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Elles comportent généralement trois types participants :

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

- La personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné ; le propriétaire de processus.
- La personne ou le groupe réalisant l'évaluation, l'auditeur interne.
- La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation, l'utilisateur.

**Les missions de conseil :** Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Elles comportent habituellement deux interventions : - La personne ou le groupe qui fournit les conseils, l'auditeur interne. - La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés, le client. (OBERT-ET-MAIRESSE, 2010, pp. 473-475)

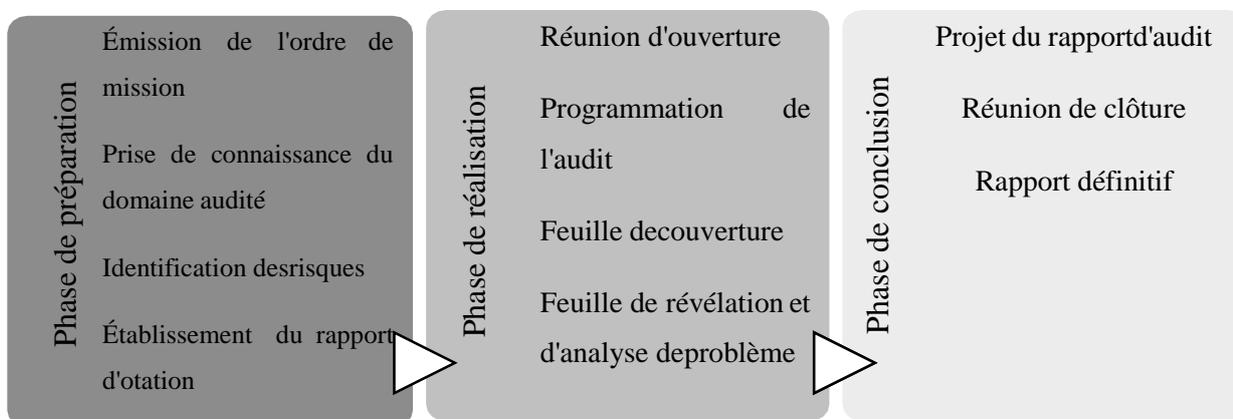
### 3. Le déroulement de la mission d'audit interne

La méthodologie de l'audit interne dans les entreprises internationales n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux normes professionnelles et modalités pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA et niveau de l'union européenne (UE) par l'ECIIA. Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour conduire une mission d'audit à l'international. (Elisabeth-BERTIN, 2007, p. 35)

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne à savoir :

- Phase de préparation ;
- Phase de réalisation ;
- Phase de conclusion.

Figure 13: les phases de déroulement d'une mission d'audit interne



**Source :** établie par nous-même à partir de la revue de littérature

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

La première étape de la démarche de l'auditeur dans une mission d'audit interne consiste à l'émission d'un ordre de mission, dans but de réaliser sa mission dans le respect des normes et avec le meilleur rapport coûts/ efficacité possible. Il convient de souligner que dans notre cas spécifique, il s'agit d'une mission d'audit interne. Examinons ces phases en détail, en gardant à l'esprit leur pertinence pour cette mission particulière. (RENARD-JACQUE, 2004, p. 204)

### Le déclenchement de la mission

L'ordre de mission ou bien la lettre de mission, est un document formaliser, c'est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne, c'est une contractualisation effective de la demande, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs, elle comporte toujours les éléments suivants : (Lacaille-Thierry-Ardouin-et-Sylvain, 2005, pp. 90-93)

- L'objet et les objectifs de la mission : pour définir les finalités et les objectifs de l'audit
- Le contexte dans lequel, ou sur lequel, l'intervention sera réalisée : donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs ;
- Qui fera le travail ? (L'équipe d'auditeurs, le personnel, groupe de pilotage) ;
- Les modalités d'accès à l'information : liste des documents à consulter, liste des personnes à rencontrer ;
- La confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes (principe écrit) ;
- La forme de la restitution : orale avant écrit ; comme une validation du travail, écrite ; le rapport et ses destinataires ;
- Le calendrier : les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

### 3.1. Phase de préparation

La phase d'étude ouvre la mission d'audit, « *la durée de cette phase est comprise entre 10 à 30% du temps total de la mission. Une bonne préparation favorise le travail terrain (on sait mieux ce que l'on va chercher) et crédibilise les auditeurs, pas toujours expert des métiers qu'ils auditent* » (Henri-Pierre-Maders-et-Jean-Luc-Masselin, 2004, p. 185)

Elle se compose par les principales étapes suivantes :

- Le plan d'approche :

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

Le plan d'approche servira de base de discussion entre le chef de mission et le responsable de l'audit et représentera, après validation, le contrat de mission de l'équipe d'audit. Les modalités d'application du plan d'approche s'articulent autour des trois étapes suivantes :

- Prise de connaissance du domaine audité ;
- Décomposition en objets auditables ;
- Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration.

**La prise de connaissance du domaine à audité :** à cette phase, l'auditeur prendra connaissance de la nature de la mission d'audit interne, elle lui permettra de se préparer pour être en mesure d'apprécier réellement les procédures de contrôle interne dans le but de construire un dossier descriptif ; car, l'auditeur interne collecte les précédents rapports d'audit et d'inspection, il réalise d'interviews préliminaires avec les spécialistes du domaine.

**La décomposition en objets auditables :** l'auditeur interne décompose chaque activité ou processus audité en opérations ou domaines successifs, à définir pour chaque opération ses objectifs spécifiques. Ces éléments seront ensuite étudiés tour à tour.

**Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration :** la prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration, consiste à présenter pour chacune des tâches identifiées ; l'inventaire des objectifs qui lui sont assignés ainsi que les risques encourus, ensuite, pour chaque couple « objectif-risques », il y'a lieu de rechercher les dispositifs de contrôle interne qui garantissent l'atteinte de ces objectifs en évitant la réalisation de ces risques.

- Le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation ou bien le plan de mission, conformément à la norme 2240 « programme de travail de la mission », c'est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit. Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission d'audit interne sous trois rubriques : (RENARD-JACQUE, 2010, p. 243)

- Les objectifs généraux ;
- Les objectifs spécifiques ;
- Le champ d'action.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

### Les objectifs généraux

« L'audit interne a pour rôle d'évaluer le niveau de contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité ». (Lair-Ingrid, 2009, p. 17) . Les objectifs généraux est un rappel des objectifs permanents du contrôle interne dont<sup>13</sup> la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée.

### Les objectifs spécifiques

« Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées. Pour identifier ces zones à risques l'auditeur interne va devoir procéder à un arbitrage ; et de cet arbitrage va dépendre le contenu de son rapport d'orientation. Pour chaque tâche de l'activité à auditer l'arbitrage se fera entre existence ou non existence d'un dispositif jugé nécessaire et qualification importante, moyenne ou faible du risque correspondant ». (RENARD-J, 2010, p. 243)

**La mission d'audit :** Les risques déjà détectés, l'auditeur va maintenant définir les objectifs de sa mission. Ceux-ci peuvent être généraux ou spécifiques

**Objectifs généraux :** Il s'agit de s'assurer des éléments suivants dans le domaine audité : la sécurité des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations produites, le respect des règles et directives, l'optimisation des ressources disponibles.

**Objectifs spécifiques :** Il s'agit de préciser de façon concrète les différents points de contrôle qui vont être testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux. Le questionnaire étant le moyen le plus utilisé par l'auditeur, du découpage et de l'identification des risques ressortent ses grandes lignes. (LIONEL-COLLINS-ET-GERARD-VALIN, 2016, p. 103)

**Champ d'application :** afin d'accomplir ces divers objectifs, l'auditeur établit une structuration méthodique de son champ d'action en vue de mener ses investigations. À cette fin, il doit identifier et sélectionner avec précision les différents points de contrôle qui devront être soumis à une vérification approfondie tout au long de la mission.

---

<sup>13</sup> Comme le respect des lois, règlements, procédures et contrats, et la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.

### 3.2. Phase de réalisation

La phase de préparation, "garant de la réponse aux objectifs fixés à l'auditeur, étant clairement établi, il est temps de passer à la phase d'audit proprement dit. Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur, (Philippe-Stefanini, 1988, p. 82).la durée de de cette phase "est de 20 à 50% du temps total de la mission," (Henri-Pierre-Maders-et-Jean-Luc-Masselin, p. 187) .Elle correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain.

**La réunion d'ouverture :** l'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficace de ses ressources, (Mohamed-Hamzaoui, 2005, p. 70). Il tiendra une réunion d'ouverture ou bien kick-off meeting, elle se déroule chez les audités sur les lieux même où la mission d'audit se déroule, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leur présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs.

**Le programme d'audit :** nous pouvons l'appeler aussi « *programme de vérification* » ou encore « *planning de réalisation* » ; quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches. Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. (RENARD-JACQUE, 2009, p. 252)

**Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :** le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de déterminer les forces et les faiblesses apparentes, cet outil se compose de questions-types : (Henri-Pierre-Maders, 1994, p. 130)

- Les questions portant sur la fonction stratégique ;
- Les questions portant sur la fonction de pilotage ;
- Les questions portant sur la fonction de régulation ;
- Les questions portant sur la fonction de transformation.

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

**Dans le Q.C.I**, une réponse « oui » à une question indique une force apparente, une réponse « non » une faiblesse apparente. L'auditeur doit donc en tenir compte dans la rédaction de ses questions, L'auditeur ne doit pas oublier de demander aux personnes du domaine audité le degré de satisfaction des bénéficiaires de leur travail, tel qu'ils l'évaluent. (Henri-Pierre-Maders, 1994, p. 130)

**Le travail sur le terrain :** Le travail sur le terrain comprend les observations et les fiches d'observation.

**Les observations :** Les auditeurs effectuent des tests en sélectionnant des opérations ou des processus spécifiques sur des périodes déterminées, ce qui permet d'obtenir une vision globale immédiate ou une observation ciblée. Ce choix doit être exhaustif et pertinent afin de pouvoir formuler un avis éclairé sur la gestion et le contrôle des activités. Ces tests mettent en œuvre l'ensemble des outils d'audit définis lors de l'élaboration du Programme d'audit. Au cours de cette phase, les auditeurs utilisent la "FRAP", ou Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème, qui est un document synthétique servant à consigner les anomalies identifiées au cours de la mission d'audit interne. La FRAP doit rester concise, et l'ensemble des FRAP, une fois triées et sélectionnées, peut constituer la base du rapport final d'audit interne.

**Les fiches d'observation :** appelées feuille de révélation et d'analyse des problèmes, ou bien la feuille de risque, c'est un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées, c'est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème, la feuille de risque est : (Henri-Pierre-Maders, 1994, p. 142)

**a) A première vue**, un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunies plusieurs types d'information : (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations, le nom du chef de mission, le nom de l'auditeur, le nom du responsable du domaine audité) ;

**b) A second vu**, un instrument métrologique précieux car elle va :

- Synthétiser toutes les informations concernant un risque, et donc, pour être complète, obliger l'auditeur à une analyse méthodique et rigoureuse ;
- Faciliter l'identification de vrais risques, car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que le risque puisse figurer dans le rapport de mission ;

- Permettre la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit ;
- Faciliter la rédaction du rapport d'audit et du rapport de la synthèse.

### 3.3.La phase de conclusion

La phase de conclusion nécessite une capacité de synthèse et de rédaction importante, bien que le dialogue ne soit pas exclu à ce stade. L'auditeur va maintenant créer et présenter son produit en rassemblant les informations collectées : c'est le moment de l'organisation et de la planification. Examinons de manière plus détaillée ces trois étapes méthodologiques de la mission d'audit interne.

Elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales tâches de cette phase sont : (RENARD-JACQUE, 2010, p. 252)

- Réunion de clôture ;
- Rédaction du rapport d'audit interne ;
- Suivi du rapport d'audit interne.

**La réunion de clôture :** la réunion de clôture est la dernière étape du processus d'audit mettant en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Il est important que cette étape soit réalisée à la fin de l'audit et ne fasse pas l'objet d'un report dans le temps (plus grande difficulté pour les auditeurs pour restituer leurs observations). Les participants à la réunion de clôture sont déterminés par le responsable du domaine audité. Le nombre de personnes à convier peut varier en fonction de l'envergure de l'audit et de l'importance accordée à cette mission. La durée de la restitution ne doit pas excéder 45 minutes. En effet, il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion mais il convient uniquement de restituer des observations basées sur des preuves tangibles. (Christophe-Villalonga, 2003, p. 85)

Dans cette réunion qui combine deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections.

La rédaction du rapport de l'audit interne : les rapports d'audit présenteront "les défaillances relevées au cours de l'audit de l'application des procédures et les ajustements proposés à la suite de la vérification des données de gestions et organisations," (Khelassi-Réda, 2010, p. 102). Il

## Chapitre II : approche méthodologique et technique de l'audit

---

doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture. Le responsable d'audit chargé de cette mission ne doit pas rajouter des points non abordés pour éviter toute incompréhension de la part des audités. En ce sens, le rapport d'audit doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audits. Il doit être compréhensible par une personne n'ayant pas participé au déroulement de l'audit. Ainsi, un lecteur découvrant le rapport d'audit doit ressentir le climat dans lequel s'est déroulé l'audit ainsi que les principales conclusions. (Christophe-Villalonga, 2003, p. 87)

**Le suivi du rapport d'audit interne -suivi des recommandations-** : souvent, notamment dans le cas d'audits internes, la mission des membres de l'équipe d'audit (ou du responsable d'audit) ne s'arrête pas à la simple identification de dysfonctionnements et à la rédaction d'écarts, parfois en effet, il arrive qu'ils fassent un choix parmi ces possibilités : (Michel-Jonquière, 2006, pp. 46-47)

- Participent à la recherche de solutions propres à mettre en place les actions correctives et/ou préventives nécessaires ;
- Participent à la validation des actions correctives et/ou préventives proposées ;
- Assistent l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées ;
- Vérifient l'efficacité des mesures correctives (ou préventives).

La performance est un concept fondamental dans le domaine des entreprises. Elle englobe l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles une entreprise atteint ses objectifs et obtient des résultats. Mesurer et évaluer la performance qui permet aux entreprises de comprendre leur position actuelle, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

### Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis d'explorer en détail l'approche méthodologique et technique qui guide la pratique des auditeurs internes au sein des organisations, complétant ainsi les fondements conceptuels établis dans le chapitre précédent.

Nous avons tout d'abord examiné le cadre déontologique et normatif qui encadre l'intervention des auditeurs, à travers le code de déontologie et les standards internationaux. Ces références éthiques et de qualité constituent le socle sur lequel repose l'action des professionnels de l'audit interne, garantissant leur indépendance et leur professionnalisme.

Nous avons ensuite passé en revue les principaux outils et techniques d'investigation utilisés par les auditeurs internes pour mener à bien leurs missions d'évaluation et de conseil. De l'analyse documentaire aux entretiens, en passant par l'exploitation des données, ces moyens d'investigation permettent de recueillir des preuves tangibles et d'alimenter les constats et recommandations formulés.

Enfin, nous avons étudié la démarche complète d'une mission d'audit interne, depuis la phase de planification jusqu'à la restitution des résultats. Cette approche structurée, adaptée aux spécificités de chaque organisation, est essentielle pour garantir l'efficacité et la valeur ajoutée de l'intervention des auditeurs.

En tirant parti d'une compréhension approfondie des aspects méthodologiques et techniques de l'audit interne, le Chapitre III se penchera sur l'application concrète de ces principes au sein de l'entreprise SONATRACH, en mettant l'accent sur sa maintenance à Alger. L'objectif sera d'analyser comment ces pratiques améliorent sa performance organisationnelle.

**CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE  
LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA  
MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **Introduction**

Ce chapitre se concentre sur la façon dont l'audit interne est réalisé au sein de l'entreprise SONATRACH. C'est une très grande entreprise algérienne qui s'occupe du pétrole et du gaz naturel.

Tout d'abord, le chapitre présente cette entreprise SONATRACH. Il explique ce qu'elle fait, où elle se trouve, combien de personnes y travaillent, etc. C'est important de bien connaître l'entreprise pour comprendre comment l'audit interne fonctionne.

Ensuite, le chapitre se penche sur le retour concret d'une mission d'audit interne chez SONATRACH. Il montre comment les auditeurs s'y prennent pour bien faire leur travail et obtenir de bons résultats. Par exemple, il explique comment ils collectent les informations, comment ils analysent les processus de l'entreprise, comment ils rédigent leurs rapports, etc.

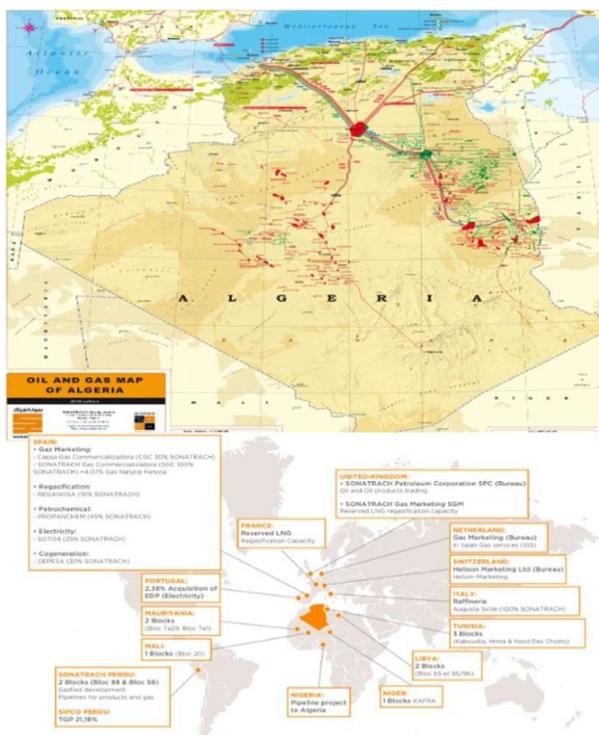
L'objectif de ce chapitre est de donner aux lecteurs une vision claire et détaillée de la manière dont l'audit interne est réalisé dans une grande entreprise comme SONATRACH. Cela permettra de mieux comprendre les étapes, les méthodes et les défis liés à l'audit interne dans une organisation de cette taille et de ce secteur d'activité.

En résumé, ce chapitre va nous plonger au cœur de la pratique de l'audit interne chez SONATRACH, une entreprise algérienne majeure.

# CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

## Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH

Depuis plus de 50 ans, SONATRACH joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie. Cet acteur majeur de l'industrie pétrolière, surnommé la major africaine, tire sa force de sa capacité à être un groupe entièrement intégré sur toute la chaîne de valeur des hydrocarbures.



Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenue à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays.

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **1. Définition de SONATRACH**

SONATRACH est une Société Nationale pour la recherche, la production, le Transport, la transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures (gazeux et liquide). Elle a été créée dans le but de couvrir à long terme, les besoins nationaux en hydrocarbures par le décret n°63-491 du 31/12/1963 ainsi que le financement, et le développement de la nation par l'apport en devises.

La SONATRACH est une entreprise nationale par son histoire et son orientation, d'un grand poids économique et international par son domaine d'activités d'industrie pétrolière Gazière.

Elle se situe au premier plan par l'importance de ses activités : (prospection, forage, production...etc.) la gestion de ses activités est assurée par des branches opérationnelles et des directions fonctionnelles qui élaborent et veillent à l'application de la politique et de la stratégie de groupe. Elle fournit l'expertise et l'appui nécessaire aux activités.

### **2. L'Activité de SONATRACH**

SONATRACH couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures suivants :

**Exploration et Production** : Le développement et l'exploitation des gisements pour une valorisation optimal des ressources, la gestion des activités en partenariat dans les phases d'exploitation de développement, la recherche, la négociation et le développement de nouveaux projets sur le territoire national et à l'international.

**Transport Par Canalisations** : Le transport par canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures liquides et gazeux produits par l'Activité Exploration-Production. Le réseau de canalisations de SONATRACH en Algérie s'étend sur près de 22 000 kilomètres.

**Liquéfaction et Séparation** : Pionnier dans le GNL, SONATRACH s'est hissée parmi les tous premiers acteurs mondiaux dans la production et la commercialisation de produits à forte valeur ajoutée.

**Raffinage et Pétrochimie** : L'activité Raffinage-Pétrochimie a pour mission de valoriser l'approvisionnement du marché domestique en carburants.

**Commercialisation** : Depuis plus de 50 ans, SONATRACH est un fournisseur clé de référence sur la scène européenne et internationale.

## CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

Chacune de ces Activités est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement de son segment d'activité.

### 3. Organigramme de la macrostructure de SONATRACH

Figure 14: Organigramme de la macrostructure de SONATRACH



<https://sonatrach.com/presentation>

<https://sonatrach.com/organisation>

Les Structures Fonctionnelles peuvent être présentées comme suit :

### **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

- La Direction Corporate Stratégie, Planification et Économie (SPE), chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.
- La Direction Corporate Finances (FIN), chargée de l'élaboration des stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.
- La Direction Corporate Business développement et Marketing (BDM), chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariat dans les activités de base de la Société tant en national qu'à l'international.
- La Direction Corporate Ressources Humaines (RHU), chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leur mise en œuvre. La Direction Centrale Procurement et Logistique (P&L), chargée de développer une politique de procurement ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société à l'effet d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité.
- La Direction Centrale Ressources Nouvelles (REN), chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles.
- La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM), chargée de gérer les grands projets industriels des Activités Opérationnelles, depuis la prise de décision d'investissement jusqu'à leur mise en service.
- La Direction Centrale Juridique (JUR), chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.
- La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information (DSI), chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'information et de Système d'information.
- La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE), chargée de l'élaboration des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de vie au travail et du contrôle de leur application.

## CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

- La Direction Centrale Recherche et Développement (R&D), chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

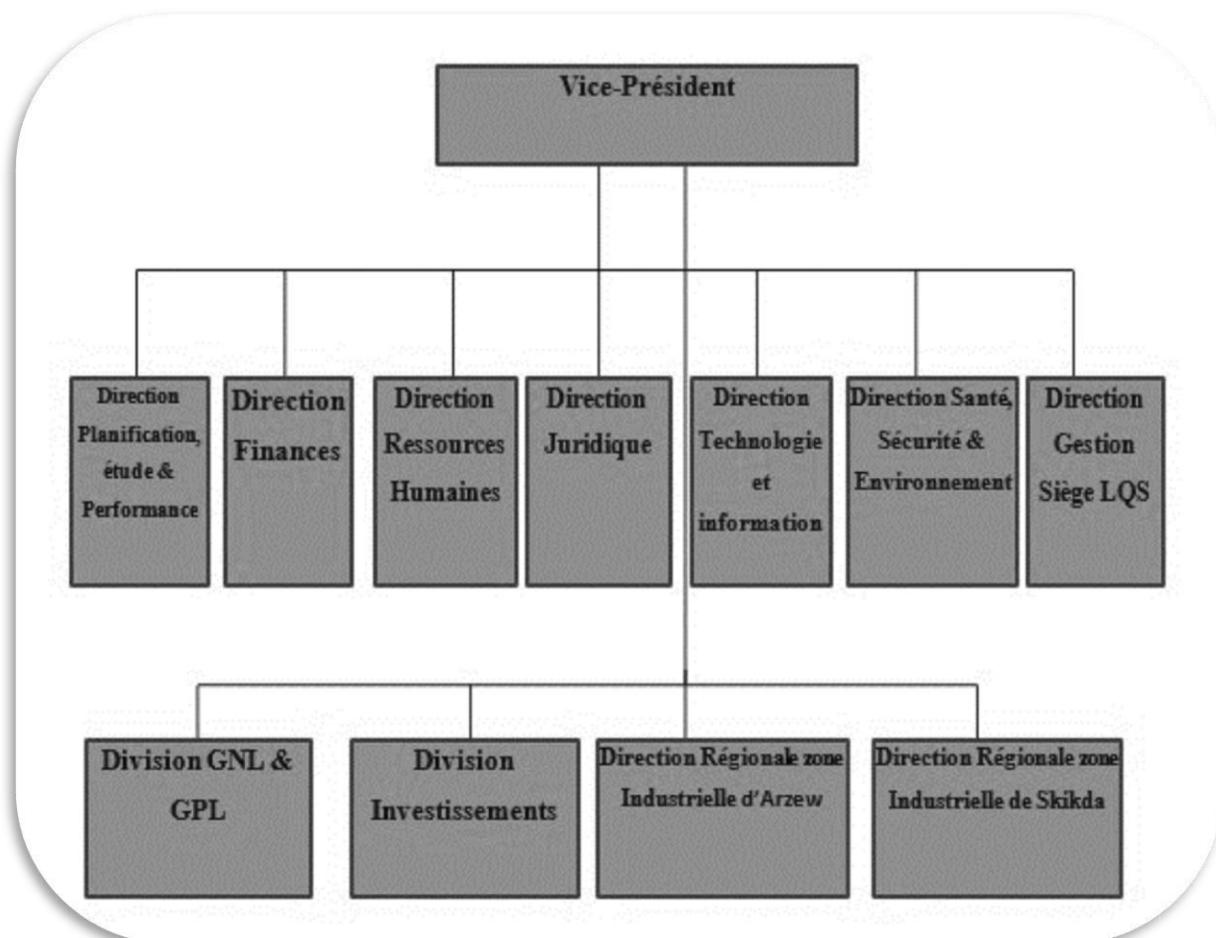
Parmi les organisations en distingue 4 activités principales :

### L'Activité Liquéfaction et Séparation des Gaz (LQS) :

Est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

L'Organisation de l'Activité LQS : réf : A-1227 du 27/12/18.

Figure 15: L'Organisation de l'Activité LQS

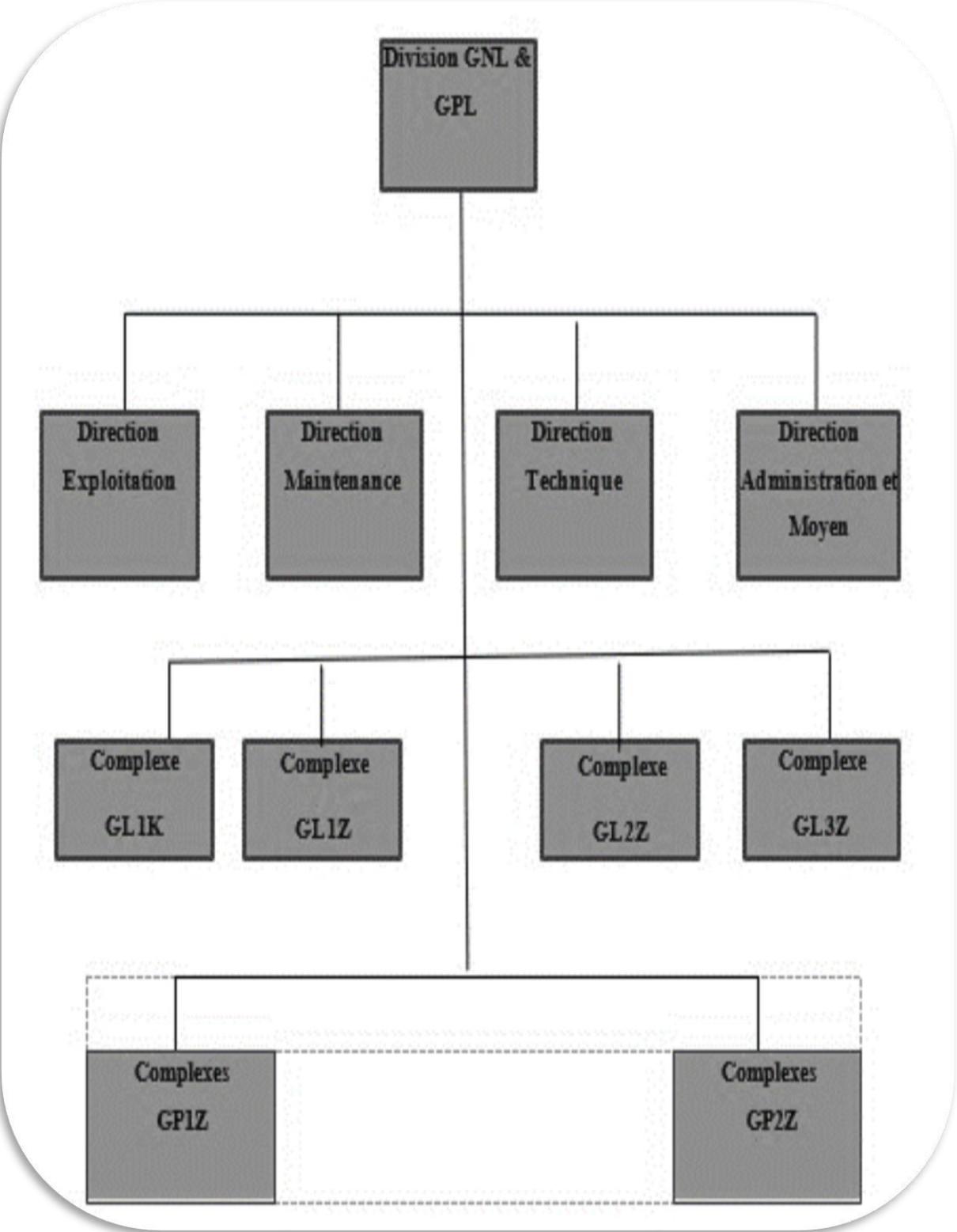


L'Organisation de la Division GNL & GPL : réf : A-1227 du 27/12/18.

**CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

Figure 16: L'Organisation de la Division GNL & GPL

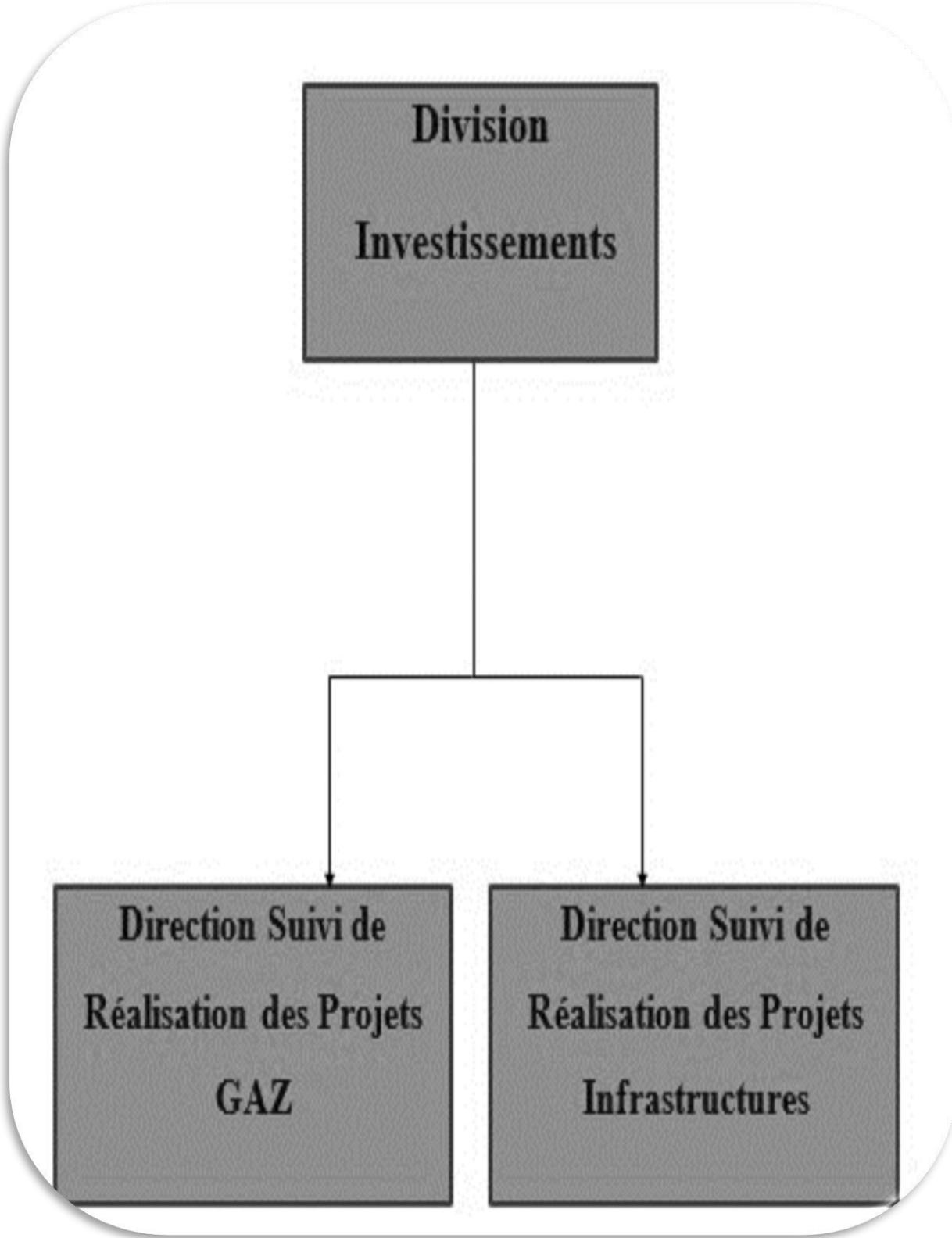


L'Organisation de la Division Investissements : réf : A-1227 du 27/12/18

**CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

**Figure 17: L'Organisation de la Division Investissements**



**CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

Un Effectif Théorique de **32 Agents**, réparti comme suit :

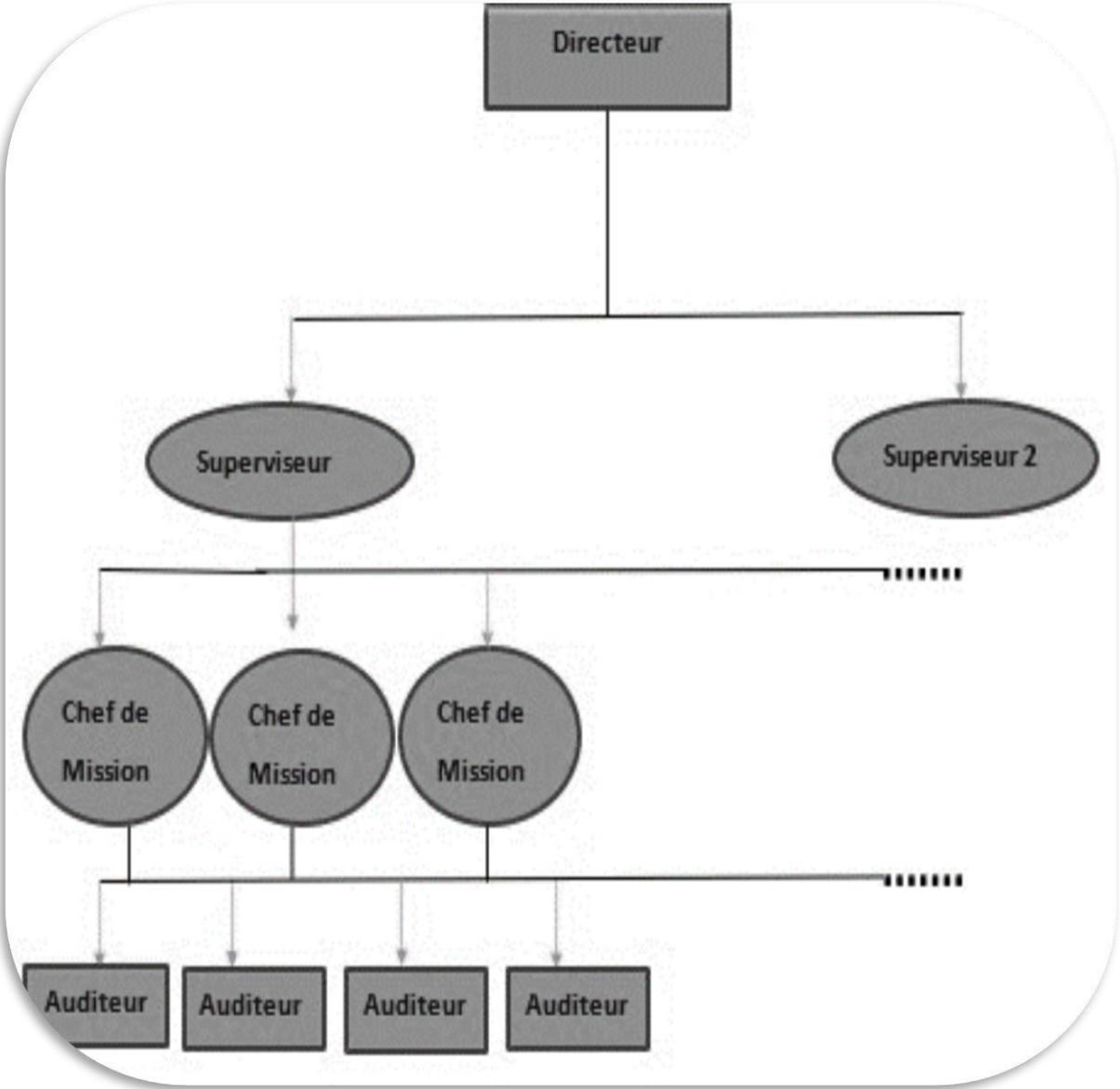
Directeur : **01**

Superviseur : **03**

Chef de mission : **09**

Auditeur interne : **18**

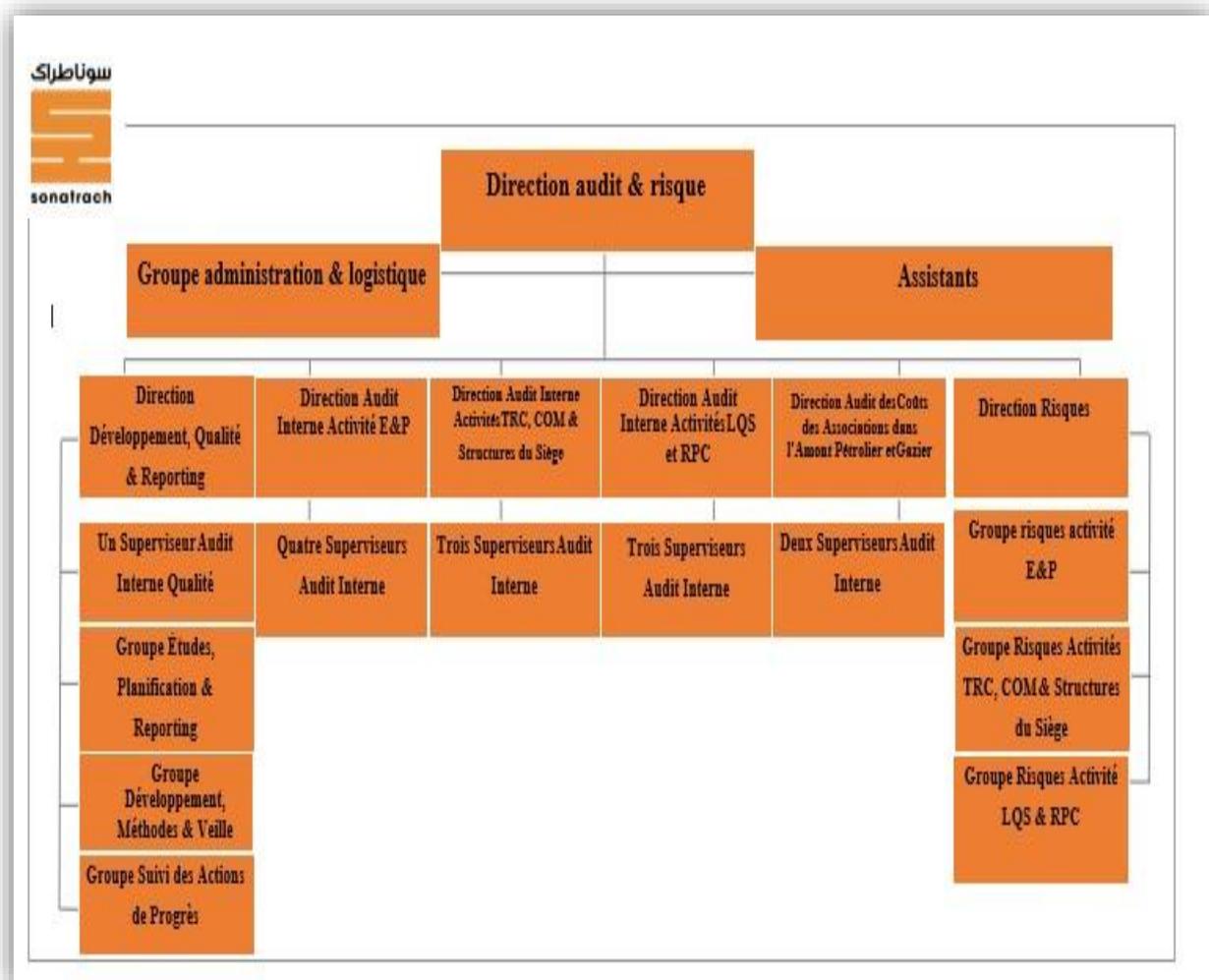
**Figure 18: L'Organisation de La Direction Audit interne Activité LQS & RPC**



## CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

### 4. Organigramme de la Direction Audit et Risques

Figure 19: L'organigramme de la Direction Audit et Risques



La Direction Audit & Risques est organisée autour de :

- Une Direction Développement, Qualité et Reporting ;
  - Un Superviseur Audit Interne Qualité ;
  - Un Groupe Études, Planification et Reporting ;
  - Un Groupe Développement, Méthodes et Veille ;
  - Un Groupe Suivi des Actions de Progrès.
- Une Direction Audit Interne Activité E&P ;
  - Quatre Superviseurs Audit Interne.

### CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

---

- Une Direction Audit Interne Activités TRC, COM et Structures du siège ;
  - Trois Superviseurs Audit Interne.
- Une Direction Audit Interne Activités LQS et RPC ;
  - Trois Superviseurs Audit Interne.
- Une Direction Audit des Couts des Associations dans l'Amont Pétrolier et Gazier ;
  - Deux Superviseurs Audit Interne.
- Une Direction Risques ;
  - Un Groupe Risques Activité E&P ;
  - Un Groupe Risques Activités TRC, COM et Structures du Siège ;
  - Un Groupe Risques Activités LQS et RPC,
- Un Groupe Administration et Logistique ;
- Deux Assistants.
- La Direction Audit et Risques a pour missions essentielles : Classement : 1.006.1/Référence : A-463 (R11) /Page : 2 de 11
- Le contrôle du respect et de l'application des politiques et des procédures de SONATRACH ;
- La définition et l'actualisation des Référentiels et procédures d'audit de SONATRACH, sur la base des normes et standards de la profession ;
- L'élaboration et la réalisation d'un Plan d'Audit Interne, fondé sur les objectifs stratégiques de la société et basé sur la cartographie des risques ;
- L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de contrôle qualité au niveau des structures d'audit interne relevant de la Direction Audit et Risques de SONATRACH ;
- La prise en charge des dossiers et missions confiés par la Direction Générale ;
- Le suivi des opérations de contrôle externe en matière d'audit ;
- L'animation du processus charge de la prise en charge des recommandations contenues dans les rapports d'audit interne et externe ;
- La communication et le renforcement d'une culture de gestion des risques et d'un langage commun de gestion des risques, au sein de SONATRACH ;

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

- L'élaboration d'une Politique de gestion des risques au sein de SONATRACH ;
- L'adoption d'un Référentiel de gestion des risques au sein de SONATRACH ;
- Le développement et la mise en œuvre des méthodologies et des modèles de mesure et de contrôle des risques ;
- L'animation du processus de mise en place des cartographies des risques au niveau des unités opérationnelles, structures fonctionnelles et à l'échelle de la Société ;
- La collaboration avec les unités opérationnelles pour l'élaboration de leurs plans de prévention des risques, notamment ceux jugés majeurs, après évaluation ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations pour la prévention des risques, notamment ceux jugés majeurs après évaluation ;
- L'accompagnement et l'assistance des Holdings et Filiales dans la promotion et le développement d'un dispositif de gestion des risques ;
- L'assistance aux Holdings et Filiales dans l'organisation et le développement de leurs structures d'audit interne ;
- La mise en place de bases de données pour les segments « Audit » et « Risques » de SONATRACH ;
- La gestion des fichiers des Commissaires aux Comptes et Cabinets d'Audit et Conseils Nationaux pré-qualifiés et leur actualisation périodique ;
- L'élaboration d'un Reporting périodique sur l'activité Audit Interne et Risques au sein de SONATRACH.

### **5. Référentiels et Outils d'Audit au Sein de SONATRACH**

#### **5.1. La Charte d'Audit**

Elle établit le rôle, l'Organisation, les Champs d'Application et d'Intervention de l'Audit et constitue un Référentiel des Droits et Devoirs des Auditeurs Internes de SONATRACH, à respecter dans le cadre de leur activité.

# CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

## 5.2. Le Code de D'éthique (déontologie)

Il comporte les Principes Fondamentaux et les Règles de Conduite devant être respectées par les Auditeurs de SONATRACH lors de l'exercice de leurs fonctions.

## 5.3. Le Manuel d'Audit

Un Manuel d'audit qui s'inspire du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne (IIA) et constitue le cadre référentiel pour l'exercice du métier d'audit au sein de SONATRACH, Il comporte un ensemble de Procédures nécessaires pour le Fonctionnement de l'Activité Audit.

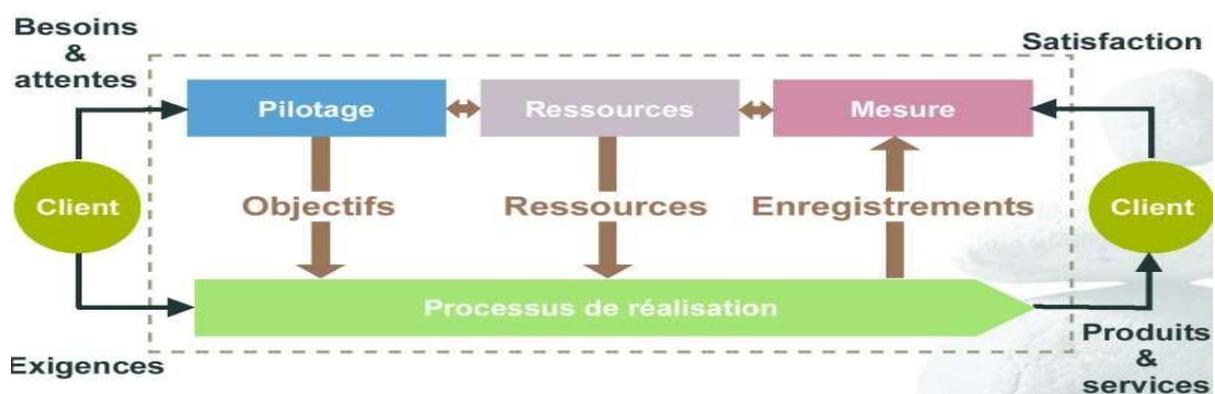
## 5.4. Les Outils d'Audit

Les principaux outils prévus par le manuel sont :

Questionnaire de Prise de Connaissance : se familiariser avec l'organisation de l'activité Auditée, prévoir les moyens, présélectionner les cibles.

Flowchart (Diagramme de Flux) : il permet de présenter les différentes étapes d'un processus, la circulation des données en entrée et en sortie et de connaître les acteurs qui interviennent, il permet de mettre en évidence les faiblesses, les lourdeurs....

Figure 20:méthode à priori la représentation d'une activité en processus



### Approche Processus

- **À noter qu'un Processus :** l'ensemble d'activité liée, qui transforme des éléments entrant en éléments sortants.

## CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

---

- **Test de Cheminement** : suivi de l'enchaînement des tâches réalisées depuis l'origine jusqu'à leur dénouement, il permet de confirmer la compréhension d'un processus par des entretiens.

**Doubles objectifs** : comprendre un processus et collecter des preuves lors de sa mise en œuvre. À la fin du processus l'auditeur doit être capable de répondre aux questions suivantes :

Est-ce que le processus fonctionne tel que décrit dans le flowchart ?

De quelle façon les contrôles sont supposés fonctionner ?

Quels sont ses objectifs sont-ils opérationnels ?

**Exemple :**

**Nature des tâches réalisés** : quels tâches, fréquence, moment, destination ?

**Nature des contrôles & réalisation des contrôles** : quels contrôles, que cherchez- vous pour déterminer une erreur, que faites-vous ?

**Écarts et traitement des erreurs** : quand vous écarter de la procédure, fréquence, combien de fois, que ce que vous avez fait, comment tu es résolu le problème ?

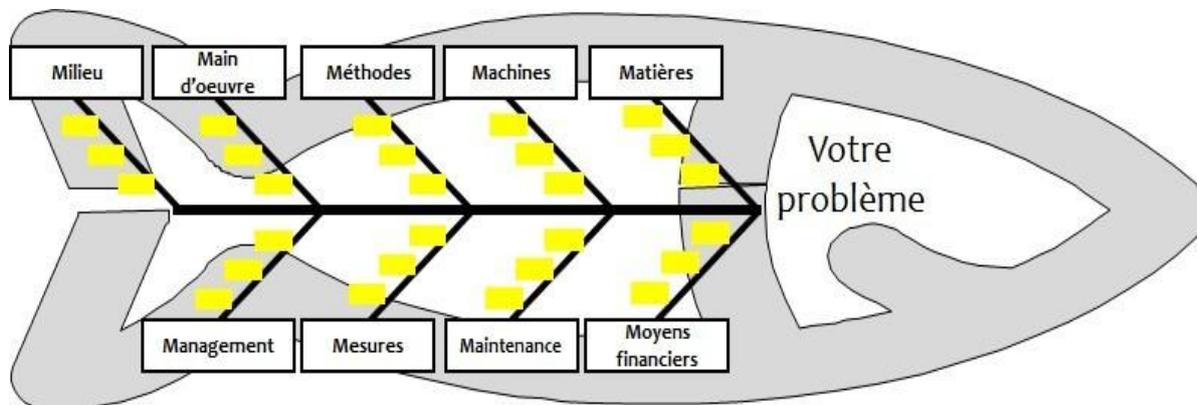
**Compréhension des autres étapes d'un processus** : les tâches réalisées avant votre intervention et après ?

- **Grille d'Analyse des Taches** : permet d'identifier qui fait quoi, le cumul des tâches et les tâches incomtables, mauvaise répartition des tâches.
- **Hiérarchisation des Risques** : L'objectif est de positionner le plus objectivement possible des risques les uns par rapport aux autres en termes de probabilité et conséquences, Converger de manière collégiale vers les risques majeurs (risque inhérent) pour identifier les objectifs d'audit.
- **Diagramme Cause à Effet** : Cette méthode permet de mettre en évidence de manière les causes possibles d'un problème.

**9 M : Méthode, Matériel, Main d'œuvre, Milieu, Matière, Maintenance, Management, Moyens Financiers et Mesure.**

## CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

Figure 21: Diagramme Cause à Effet



- **Brainstorming ou Remue Méninge** : technique de réflexion collective, exemple : Tableau des risques. Il permet de stimuler l'imagination pour produire des idées, il se pratique en groupe mis en confiance, une durée de 30m à 02 h, il s'applique pour identifier la préoccupation, les causes, les solutions...
- **Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)** : liste de question qui vise à évaluer les dispositifs de contrôle interne existant, identifie les points faibles du dispositif, il se construit à partir du référentiel du système de contrôle interne (Activité de Contrôle, Environnement de Contrôle, Information & Communication, Pilotage, Évaluation des risques).

Très structuré et détaillé et prend la forme de questions fermées ou nécessitant des réponses courtes »

- **Piste d'Audit** : examen de la possibilité de remonté à l'évènement déclencheur d'une information ou à l'origine d'une transaction.
- **Circularisations** : collecter des preuves externes.
- **Procédure d'Audit Analytique** : c'est des techniques d'analyse, recoupement, comparaison, rapprochement, utilisation de ratios.
- **Méthodes de Synthèse des Informations** : organiser et structure et présenter les données,

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

- **Six (06) outils sont généralement utilisés** : feuille de relever, graphique de présentation, histogramme, diagramme de PARETO règle des 20/80, diagramme de corrélation et diagramme de contrôle et suivi temporel.

### **Section 02 : la conduit d'une mission d'audit interne**

(Voir model annexe 01)

#### **1. La phase de préparation <sup>14</sup>**

(SONATRACH, 2016, pp. 54-67)

##### **1.1. Le choix de l'équipe d'audit en mod pool**

Une réunion périodique est tenue entre les responsables des Direction Audit et Risque dans le but de constitué les équipes et arrêtés les missions devant être réalisées dans une période donnée.

Lors de cette réunion le choix d'équipe s'appuie sur la complexité du thème, les ressources disponibles (en homme/jour), les compétences nécessaires pour mener correctement la mission, et le besoin d'apprentissage.

L'équipe d'audit se compose d'un superviseur, un chef de mission et deux auditeurs au minimum.

##### **1.2. Étude préliminaire**

Préalable pour la réalisation des missions d'audit, une étude préliminaire est nécessaire afin de préparer et mené à bien la phase réalisation de la mission, le temps alloué à cette étape est en moyenne de 20% du temps total prévu pour la mission.

L'étude préliminaire comprend les points ci-après :

###### **1.2.1. Prise de connaissance**

C'est une étude préliminaire initialisée par le responsable de la mission selon la complexité de la mission à réaliser, consiste à : collecter la documentation sur les processus à auditer et sur les techniques d'audit existantes en consultant les bases documentaires de l'Entreprise, les procédures, les rapports d'audits, etc.

---

<sup>14</sup> *Manuel des procédures d'audit interne* (2016), Direction Audit et Conformité, Algérie, Alger, SONATRACH, page54 – 67.

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **1.2.2. Entretien avec le management de l'entité auditée**

Avant chaque début d'audit, le responsable fonctionnel de la mission doit impérativement programmer un entretien d'ajustement avec les responsables de la structure à auditer afin de :

- Négocier entre eux les bénéfices et objectifs de la mission d'audit interne à réaliser, et en déterminer les grandes lignes (attentes, périmètre, échéancier, etc.) ;
- Discuter de la coordination de l'audit interne et du fonctionnement de l'entité auditée ;
- Recueillir toute mise à jour/supplément/information d'analyse supplémentaire importante ;
- Convenir des objectifs clés de la fonction/activité auditée ;
- Obtenir une courte auto-évaluation de la direction de la zone à examiner.

Un compte rendu est rédigé reprenant les points discutés (**Voir model annexe 06**)

### **1.3. La lettre de mission**

L'audit doit informer l'auditée de sa venue, une semaine (8 jours) au plus tard avant le démarrage de la mission d'audit, le Directeur de l'Audit adresse au responsable de la structure auditée une Lettre de Mission pour lui informer qu'un audit va être réalisé.

Cette lettre de mission comporte les informations suivantes : le thème de la mission avec son objet, la durée prévue de la mission d'audit dans les bureaux de la Direction d'Audit (date de début et date de fin de la phase réalisation), les noms et prénoms de l'équipe d'audit et leurs rôles qui vont intervenir ainsi que les objectifs généraux et spécifiques (Elle fait référence au plan d'audit approuvé par le président Directeur Général).

La bonne réception de ce message par son destinataire est systématiquement vérifiée par un appel téléphonique dans les 48 heures suivant l'envoi. Cette disposition permet d'établir un contact verbal (plus fluide que la communication écrite) permettant de commenter de façon interactive, si besoin, la lettre de mission et de limiter les possibilités de contestation ultérieure.

La bonne réception de ce message par son destinataire est systématiquement vérifiée par un appel téléphonique dans les 48 heures suivant l'envoi. Cette disposition permet d'établir un

### **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

contact verbal (plus fluide que la communication écrite) permettant de commenter de façon interactive, si besoin, la lettre de mission et de limiter les possibilités de contestation ultérieure.

Selon le cas pratique que nous avons traités « Audit du Processus de Maintenance », la lettre de mission est présentée ci-après (**voir model annexe 01/02 et 03**)

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **1.4. Le tableau de risque**

La phase d'analyse des risques s'effectue aux bureaux de direction d'audit, essentiellement par des entretiens permettant de comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entité auditée.

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif, des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité, afin d'orienter les travaux détaillés.

Pour les réaliser, il faut :

- Découper l'activité à auditer en tâches élémentaires.
- Indiquer, en face de chacune des tâches de l'activité auditée, quel est son objectif (à quoi sert-elle ?)
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus (quel est l'évènement qui empêcherait l'atteinte de l'objectif ?)
- Devant chaque risque, l'auditeur interne va évaluer les conséquences probables : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite, si le risque (évènement) survient
- Évaluer sommairement le risque (en termes d'impact produit et de probabilité de survenance) attaché à la tâche (critique, Fort, Moyen ou Faible),
- Identifier les conséquences selon les risques.
- Indiquer, à l'issue de la phase « réalisation », si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non). Dans le cas où ce dispositif existe, mentionner s'il fonctionne correctement/partiellement ou ne fonctionne pas.

Ce tableau permet de préciser les objectifs de la mission et doit être conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission. (**Voir model annexe 05**)

### **1.5. Note d'orientation**

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, elle définit les axes d'investigation de la mission et ses limites, elle exprime les objectifs (spécifiques et généraux) à atteindre par l'audit pour le compte du commanditaire et les audités, ainsi que les

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

zones de risques que les auditeurs vont examiner avec la délimitation précise du champ d'action (quels services, quelles divisions vont être audités).

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission et conservé dans la section

« Préparation de la mission » du dossier de mission. **(Voir model annexe 07)**

**La note d'orientation doit être conservée dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.**

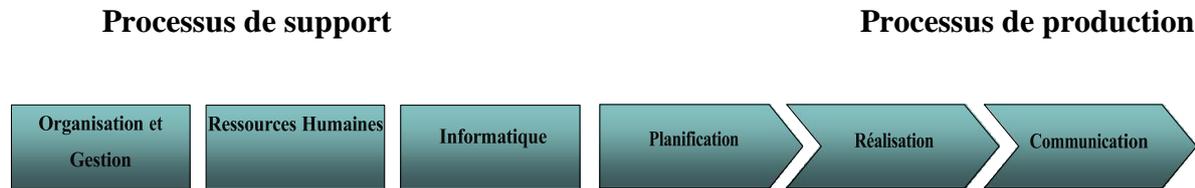
### **1.4.Programme de travail**

Le programme de travail s'établit sur la base du tableau des risques. Il est destiné à définir, planifier et suivre les travaux des auditeurs internes. Le programme doit être revu par le Superviseur d'audit interne et validé avant le démarrage des travaux dans les bureaux de direction d'audit par le Directeur d'Audit interne. **(Voir model annexe 08)**

# CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH

## 2. La phase de réalisation

Figure 22: processus de réalisation de la mission d'audit



### 2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur le lieu de mission.

Participants :

L'encadrement directement responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de Service...)

Les points à aborder par l'équipe de la mission d'audit lors de cette réunion sont les suivants :

- Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction ;
- Exposer/rappeler la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;
- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Affiner la logistique (bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurisé...) et prendre les premiers rendez-vous ;
- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

Pour ce faire, l'équipe d'audit présente les éléments à aborder lors de la réunion d'ouverture, par le biais d'un support de communication dont une illustration est donnée en annexe de la présente procédure.

Les conclusions de cette réunion, qui peuvent éventuellement amener à mettre à jour la note d'orientation doivent être consignées dans le « Compte-rendu de réunion d'ouverture », conservé dans la section « Réalisation » du dossier de mission. (Voir model annexe 09)

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **2.1.1. Les tests d’audit sur le terrain**

Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l’ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations. **(Voir model annexe 10)**

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d’audit interne adéquats : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail (voir Procédure Utilisation des Outils de l’Audit Interne).

### **2.1.2. Les papiers de travail permettent**

- De conserver la trace du travail réalisé et de fournir la preuve des conclusions tirées durant l’audit (notions de piste d’audit, de force probante),
- D’exercer et de documenter la supervision,
- De faciliter les revues croisées,
- De structurer et enregistrer l’information qui pourrait être utilisée pour de futurs audits.

La quantité, le type et le contenu des documents de travail dépendent de la nature du thème traité par la mission d’audit. Le niveau de documentation doit être le minimum nécessaire pour satisfaire ces attentes : « Les auditeurs doivent éviter d’inclure des informations inutiles dans les documents de travail ». **(Voir model annexe 11)**

Les tests d’audit sont formalisés dans des documents de support appelés « Feuilles de Test », dans lesquelles sont transcrits respectivement l’objectif du test, les modalités d’exécution, les résultats et la conclusion (Cf. Procédure PP2-M : Utilisation des outils de l’audit interne).

Les tests d’audit sont formalisés dans des documents de support appelés « Feuilles de Test », dans lesquelles sont transcrits respectivement l’objectif du test, les modalités d’exécution, les résultats et la conclusion (Cf. Procédure PP2-M : Utilisation des outils de l’audit interne).

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **2.1.3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités**

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur sous forme de « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) ». Ce sont les constats des déficiences identifiées

Les F.R.A.P. sont conservées dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission. **(Voir model annexe 12)**

Les F.R.A.P. sont conservées dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

### **2.1.4. La reprises des conclusions sur la feuille de couverture**

La feuille de couverture est un document de synthèse reprenant les objectifs du programme de travail et les conclusions arrêtées dans les feuilles de tests.

Ce document sert à donner un aperçue générale des conclusions de la missions qu'elles soient positives (aucun dysfonctionnement) ou négative (existence d'un dysfonctionnement)

Pour notre cas pratique voir les ce qui suit (feuilles de test, FRAP et Feuille de couverture)

**(Voir model annexe 13).**

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **2.2. La réunion de clôture de la phase de vérification**

Une réunion en aparté doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Avant de quitter le site, une réunion est organisée avec l'encadrement de l'entité auditée afin de clôturer la phase de vérification par une restitution orale, appuyée par une présentation préparée à cet effet.

Participants :

- Les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission, lors de cette réunion, sont les suivants :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été préalablement validés avec les différents échelons d'audités ;
- Discuter des recommandations et des plans d'actions, recueillir les commentaires ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la couverture de l'ensemble des objectifs de la mission (il ne s'agit pas d'évoquer les difficultés résolues mais les éléments qui ont conduit à limiter la mission initialement prévue) ;
- Décrire le déroulement des phases suivantes.

Les conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le « Compte-rendu de réunion de clôture » conservé dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission. Une copie doit être adressée au responsable de l'entité auditée pour validation implicite. **(Voir model annexe 14).**

### **3. Phase conclusion**

#### **3.1. Le projet de rapport d'audit**

Au plus tard dès la fin de la phase de vérification, l'audit rédige un « Projet de Rapport » formalisant ses constats et recommandations. **(Voir Model annexe 15).**

Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission. Il est, pour les responsables, l'occasion d'affiner, voire de remettre en

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

cause les méthodes de gestion de leurs domaines d'activités ; il n'établit pas un bilan d'une gestion car cette appréciation relève du ressort de la hiérarchie.

Le projet de rapport est diffusé au Responsable de la structure auditée. Il reprend la forme des fiches (FRAP), rédigées à la fin de la phase de vérification et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (faits, causes et conséquences) des recommandations adaptées, à l'attention des responsables de la Structure auditée dont relève la prise en charge de ces recommandations.

### **3.2. Le rapport final**

Le projet de rapport, après les mises à jour issues de l'exploitation de la réponse de l'audité, constitue le « Rapport Définitif ». Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des fiches FRAP examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires, précisant la position des audités et constituant de fait leur réponse à l'audit.

Le rapport est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, à leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s) ainsi qu'au Président Directeur Général si nécessaire. **(Voir model annexe 16).**

## **CHAPITRE III : AUDIT INTERNE ET AMELIORATION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE. CAS DE LA MAINTENANCE RAFFINERIE DE SONATRACH**

---

### **Conclusion**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la performance organisationnelle au sein de SONATRACH, une entreprise majeure du secteur pétrolier et gazier en Algérie. En garantissant son indépendance et en s'appuyant sur son expertise, l'équipe d'audit interne peut fournir une évaluation objective des processus, des contrôles et des risques de l'organisation, contribuant ainsi à une gestion plus efficace et à une meilleure conformité aux normes réglementaires.

Les recommandations issues des missions d'audit visent à améliorer en permanence l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des informations financières et la conformité réglementaire. Cette démarche renforce la gouvernance de SONATRACH et accroît sa crédibilité auprès de ses parties prenantes, tout en favorisant une performance organisationnelle optimale.

Pour maintenir cette valeur ajoutée, la fonction d'audit interne doit évoluer en parallèle avec les défis stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Une coordination étroite avec les autres fonctions de contrôle, ainsi qu'un soutien continu de la direction générale, sont essentiels pour assurer le succès de l'audit interne au sein de SONATRACH et pour favoriser une performance organisationnelle durable.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

### Conclusion générale

La compréhension des fondements théoriques et pratiques de l'audit interne a été essentielle pour saisir pleinement son rôle stratégique au sein des organisations modernes. En retraçant son évolution historique, depuis ses origines comptables jusqu'à son rôle actuel d'évaluation indépendante des processus et de conseil à la direction, nous avons mis en évidence la transformation progressive de cette fonction vers une approche proactive de maîtrise des risques. Les concepts clés tels que l'indépendance, l'objectivité et l'ajout de valeur ont été définis, offrant ainsi un cadre déontologique solide pour l'intervention des auditeurs internes.

L'analyse du positionnement spécifique de l'audit interne au sein de l'organigramme a souligné son rôle de partenaire stratégique de la direction, tout en garantissant son indépendance vis-à-vis des autres fonctions de contrôle. Cette position unique lui confère une vision transversale et une légitimité certaine pour accompagner l'amélioration continue de l'organisation. De plus, nous avons souligné l'importance des liens étroits entre l'audit interne et le contrôle interne, ainsi que la contribution de l'audit à la performance globale de l'entreprise.

En explorant en détail l'approche méthodologique et technique de l'audit interne, nous avons complété les fondements conceptuels établis précédemment. L'examen du cadre déontologique et normatif, des outils et techniques d'investigation, ainsi que de la démarche complète d'une mission d'audit interne, a permis de mieux comprendre la pratique des auditeurs internes au sein des organisations ce qui nous permettra **d'affirmer la première hypothèse** qui stipule que l'auditeur interne s'appuie sur une méthodologie d'investigation qui se déroule en trois phases : l'étude, la vérification et la conclusion, en utilisant un ensemble de techniques pour établir un rapport d'audit. .

En se concentrant sur l'application concrète de la méthodologie de l'audit interne au sein de l'entreprise SONATRACH, nous avons mis en lumière comment cette pratique contribue à optimiser la performance organisationnelle. En garantissant son indépendance et en fournissant des recommandations pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la conformité réglementaire, l'audit interne renforce la gouvernance et la crédibilité de SONATRACH auprès de ses parties prenantes **infirment ainsi la seconde hypothèse** qui suppose que l'efficacité de la fonction d'audit interne n'est pas directement liée à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment dans le cas de l'entreprise SONATRACH.

## **Conclusion générale**

---

En conclusion, l'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion et l'amélioration des performances des organisations. En évoluant en phase avec les défis stratégiques et opérationnels, en maintenant une coordination étroite avec les autres fonctions de contrôle et en bénéficiant d'un soutien constant de la direction générale, l'audit interne peut continuer à apporter une valeur ajoutée significative aux organisations modernes, contribuant ainsi à leur succès à long terme.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### Références bibliographiques

#### ARTICLE ET LIVRE

Albouy-Michel. (2006). *Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeurs*.

Lavoisier.

AL- MOASHEER. (2017). Vison sur la performance des entreprises algériennes. *Journal of Economic Studies*.

Ammar-S. (2007). *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne*. institut des hautes etudes commerciales de sfax , tunisie.

ARMAND, Dayan;. (2004). Manuel de gestion . *2eme Édition EllipesMarketing*, 926.

Article-40. (mercredi 13 janvier 1988). Journal officiel. *27ième, N°2*.

Auttissier, D. ( 2016). Nature des changements produits par une mission d'audit interne, Comptabilité-Contrôle-audit (Vol. volume2). France: tome 7.

Bachy, B. (2015). *Analyse financière des comptes consolidés IAS/IFRS* (éd. 3ème ). France : Dunod.

Benhamou-S. (2010). L'audit interne levier de performance dans les organisations publiques. paris: drapor Rabat.

Benoit , pigé. (2011). enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisation. bruxelle: deboeck.

Benoît-pigé. (2017). *Audit et contrôle interne de la conformité au jugement*. EMS Edition-essentiel de gestion.

BERLAND, A. D. (s.d.). MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES. Rue Guillaume VII le Troubadour.

BERTIN Elisabeth. (2007). *audit interne: enjeux et pratiques à l'international*. Paris: édition Eyrolles.

BERTIN Elisabeth. (2007). *audit interne: enjeux et pratiques à l'international*. Paris: édition Eyrolles.

## Bibliographie

---

BERTIN Elisabeth. (2007). *audit interne: enjeux et pratiques à l'international*. Paris: édition Eyrolles.

BOCCO-Bertrand-SOGBOSI. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*.

Charles, H. d., & Jean, Y. S. (2012). *Gestion financière de l'entreprise*,. paris: Vuibert.

Collins , L., & Valin, G. (1992). Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques. Paris: Dalloz, 4ème édition,.

Collins , L; Valin, G;. (1992). Audit et contrôleinterne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques ,. Paris,: Dalloz 4ème édition,.

Collins, L; Valin, G;. (1992). Audit et contrôle interne Aspects financiers, opérationnels et stratégiques ,. paris: Dalloz 4ème édition.

COLLINS-LIONEL ET GERARD-VALIN. (2016). *Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques*. paris: 2e édition DALLOZ.

deloitte. (2006, juillet 12). *mcours*. Consulté le 2024, sur dispositif du controle interne : [www.mcourses.com/deloitte2006](http://www.mcourses.com/deloitte2006)

Doriath B et Goujet C., « Gestion prévisionnel et mesure de la performance », 3ème Edition, Dunod, Paris,2007.

Doriath B., « Le contrôle de gestion en 20 fiches », 5èmeEdition, Dunod, Paris, 2008.

DORIATH-Brigitte. (2008). *controle de gestion*. paris: Éditions Dunod.

Ducrou-J-B. (2008). *Management des entreprises*.

Fernandez-Alian. (2008). *les nouveaux tableaux de bord des managers*. paris: édition eyrolle.

Feujo-L. (2015). *Guide Des Audits Quelles Synergies Gagnantes Pour L'entreprise*. Sain-Denis: Edition Afnor.

FLORENTIN-P. (2015). LES OUTILS D'AUDIT DU CONTROLE INTERNE. *[FICHER PDF]*.

Françoise-Quairel. (may 2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise(RSE)*. HAL.

## Bibliographie

---

- Georges , L., & Michèle , M. (2011). *manuel de gestion financière*,. Alger: Berti Edition.
- Giraud Françoise, P. Z. (2016). *Les fondamentaux du contrôle de gestion Principes et outils*. France: Pearson.
- Giraud Françoise, P. Z. (2016). *Les fondamentaux du contrôle de gestion Principes et outils*. France: Pearson.
- Hamzaoui-Mohamed (2005). *audit –gestion des risques et contrôle interne normes ISA 200, 215, 330 et 500*. Pearson Education.
- HAMZAOUI-Mohamed. ( 2005). *Audit gestion des risques et contrôle interne* . paris: Edition village mondial.
- HAMZAOUI-Mohamed. (2005). *Audit gestion des risques et contrôle interne* . paris: Edition village mondial.
- HAMZAOUI-Mohamed. (2005). *Audit gestion des risques et contrôle interne* . paris: Edition village mondial.
- Henri-Pierre-Maders. (1994). *audit opérationnel dans les banques*. paris: les éditions d'organisation.
- henri-pierre-maders. (1994). *audit opérationnel dans les banques*.. Paris: les éditions d'organisation.
- Henri-Pierre-Maders-et-Jean-Luc-Masselin. (2004). *contrôle interne des risques*. paris: éditions d'organisation.
- Henri-Pierre-Maders-et-Jean-Luc-Masselin. (2004). *contrôle interne des risques*. paris: éditions d'organisation.
- IAS-IFACI. (2000). *les mots de l'audit*. Paris: éditions LIAISONS.
- IFACI. (2013, septembre 15). *cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*. Récupéré sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>
- IFACI. (2017). *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. IFACI NORMES*.
- IFACI. (2017). *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. IFACI NORMES*.

## Bibliographie

---

IFACI. (2017). Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne . *IFACI normes*.

Igalense , J., & Peretti, J. M. (2011). *Audit Social*. Paris. paris: Edition d'Organisation.

International-Grant-Thornton. (2008, avril 25). Les fraudes internes et leur détection de la cartographie des risques au dispositif de Contrôle avril 2008, le Paris.

Jonquière-Michel (2006). manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités. *AFNOR*.

Khelassi-Reda (2007). « *L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne* ». Alger: 2-ème éditions Houma.

Khelassi-Reda (2007). « *L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne* ». Alger: 2-ème éditions Houma.

RENARD Jacques (2009). *theorie et pratique de l'audit interne* . paris: 7eme idition eyrolles.

RENARD Jacques (2010). *THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE*. paris: 7EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION.

RENARD Jacques (2010). *THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE*. paris: 7EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION.

RENARD Jacques (2010). *THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE*. paris: 7EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION.

RENARD Jacques (2011). *THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE*. paris: 9EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION.

RENARD Jacques (2011). *THEORIE ET PRATIQUE DU L'AUDIT INTERNE*. paris: 9EME ÉDITION, ÉDITION D'ORGANISATION.

RENARD Jacques. (2016). *Théorie et pratique de l'audit interne*. PARIS: 9ème, edition d'Organisation, groupe Eyrolles.

RENARD-JACQUE. (2004). *théorie et pratique de l'audit interne*. paris: éditions d'organisation 5e édition.

RENARD-JACQUE. (2009). *theorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7eme edition eyrolles.

RENARD-JACQUE. (2009). *theorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7eme edition eyrolles.

## Bibliographie

---

RENARD-JACQUE. (2009). *theorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7eme edition eyrolles.

RENARD-JACQUE. (2009). *theorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7eme edition eyrolles.

RENARD-JACQUE. (2009). *theorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7eme edition eyrolles.

RENARD-JACQUE. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne*. Paris: 7e éditions d'organisation.

RENARD-JACQUE. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne*. Paris: 7e éditions d'organisation.

RENARD-JACQUE. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne*. paris: 7EME EDITIONS D'ORGANISATION.

RENARD-JACQUE. (2010). *théorie et pratique de l'audit interne*.. paris: 7EME EDITIONS D'ORGANISATION.

Renaud Angèle. (2009, May ). LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE: AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit,. *Pp.CD ROM. halshs-00459153*.

Lacaille-Thierry-Ardouin-et-Sylvain. (2005). *l'audit de formation –comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. paris: EDITION DUNOD.

langrois-Georges. (2006). *contrôle de gestion budgétaire*. FRANCE: 3ém ed Person éducation France.

LORINO-philippe. (1996). *Comptes et récits de la performance*. paris: essai sur le pilotage de l'entreprise.

Lair-Ingrid. (2009, janvier). l'audit interne : son utilité pour le CAC dans le cas d'une entreprise à sites multiples. (417).

Lair-Ingrid. (2009, janvier). l'audit interne : son utilité pour le CAC dans le cas d'une entreprise à sites multiples. (417).

Maux, J. L., & Alloul, A. (2018). L'obligation de communication sur le contrôle interne : *étude du cas Français*.

## Bibliographie

---

Meziane-Mohamed. (2012, juin 30). L'audit interne est au centre des enjeux économiques. *journal El Watan*(6599).

Moulay-E.M. (2018). *L'audit Financier*. Ed université européenne.

Moulay-E.M. (2018). *L'audit Financier*. Ed université européenne.

nussbaumer, sophie, & renard, j. (2011). *Audit interne et contrôle de gestion*. paris: Groupe Eyrolles.

OBERT , R., & coll. ( 2009 ). , « *DSCG 4 Comptabilité et audit manuelle application* ». paris: , DUNOD, 2e édition.

OBERT-ET-MAIRESSE. (2010). PARIS : EDITION DUNOD.

Ouvrard-Stephane (2015-2016). points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière. *Analyse financier*.

Ouvrard- Stephane. (2015-2016). les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière.

Ouvrard-Stephane (2015-2016). points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière. *Analyse financier*.

Ouvrard-Stephane (2015-2016). points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financière. *Analyse financier*.

Schick, P; Vera , j; Bourrouilh, Parège O;. (2021). La fonction d'audit interne.Audit interne et référentiels de risques: Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit. paris: DUNOD.

Schick-P. (2017). La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. paris: dunod.

SCHICK-P. (2017). *MEMENTO D'AUDIT INTERNE*. paris: EDITION DUNOD.

Schick-P. (2017). *Mémento d'audit interne* . paris: DUNOD.

## Bibliographie

---

Schick-P., VERA, J., & Olivier , B. p. (2010). *Audit interne et référentiels de risques vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. Paris : édition DUNOD.

SCHICK-Pierre. (2010). *Audit interne et référentiels de risque*. Paris : édition Dunod.

SELEMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord* . PARIS: 4e édition DUNOD .

SELEMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord* . PARIS: 4e édition DUNOD .

SELEMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord* . PARIS: 4e édition DUNOD .

SELEMER, C. (2015). *Concevoir le tableau de bord* . PARIS: 4e édition DUNOD .

simon, C., & Burlaud, A. (2008). *Le contrôle de gestion*. alger: édition Bertl.

simon, C., & Burlaud, A. (2008). *Le contrôle de gestion*. alger: édition Bertl.

simon, C., & Burlaud, A. (2008). *Le contrôle de gestion*. alger: édition Bertl.

simon, C., & Burlaud, A. (2008). *Le contrôle de gestion*. alger: édition Bertl.

Siruguet-Jean-Luc (2007). *le contrôle comptable bancaire –un dispositif de maitrise des risques*. Paris: banque édition,2e édition : principes,normes et techniques.

Siruguet-Jean-Luc (2007). *le contrôle comptable bancaire –un dispositif de maitrise des risques*. Paris: banque édition,2e édition : principes,normes et techniques.

SONATRACH. (2016). *Direction Audit et Conformité Algérie*. Alger: Manuel des procédures d'audit interne.

SONATRACH. (2016). *Direction Audit et Conformité Algérie*. Alger: Manuel des procédures d'audit interne.

SONATRACH. (2016). *Direction Audit et Conformité Algérie*. Alger: Manuel des procédures d'audit interne.

SONATRACH. (2016). *Direction Audit et Conformité Algérie*. Alger: Manuel des procédures d'audit interne.

Stefanini- Philippe. (1988). *audit bureautique –maitrise de l'innovation bureautique dans les entreprises*. Paris: les éditions d'organisation.

POTDEVIN-jacques. (s.d.). *Audit et transparence financière*. Université Toulouse 1. France.

POTDEVIN-jacques. (s.d.). *Audit et transparence financière*. Université Toulouse 1. France.

## Bibliographie

---

POTDEVIN-Jacques. (s.d.). *op cit.* universite toulouse 1, France.

The Institute of Internal Auditors. (2017). Cadre de référence international des pratiques professionnelles. *NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE*.

The Institute of Internal Auditors. (2017). Cadre de référence international des pratiques professionnelles. *NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE*.

Thénot , M., & Lescieux, K. H. (2016). La gouvernance entre public et privé : le cas d'une bioraffinerie territorialisée. PARIS: DUNOD.

Vaurs , L; Fradin , F;. (2016). une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » dans *Audit interne enjeux et pratique à l'international*,. paris: Eyrolles.

vaurs, L., & fradin , F. (2016). une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne » dans *Audit interne enjeux et pratique à l'international*,. paris: eyrolles.

VERA-Jacques. (2010). *Audit interne et référentiels de risques*. PARIS: édition dunod.

Villalonga Christophe. (2003). *l'audit qualité interne -une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit*. Paris: DUNOD.

Villalonga Christophe. (2003). *l'audit qualité interne -une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit*. Paris: DUNOD.

VM, W. (décembre 2015). La performance publique locale : composants et mesures.

Zawadzki-C. (2018). La maitrise des risques de fraude par des mécanismes informels, . *le cas d'une PME familiale*.

### SITE WEB

Appvizer.fr. (2015). *magazine/services-informatiques*. Récupéré sur [audit-de-conformite: https://www.appvizer.fr/magazine/services-informatiques/protection-donnees/audit-de-conformite](https://www.appvizer.fr/magazine/services-informatiques/protection-donnees/audit-de-conformite)

Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. (2017). *NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE(LES NORMES)*. Récupéré sur <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>.

## Bibliographie

---

IFACI. *professional-documentation-of-internal-control-and-risk-management*. Récupéré sur <https://docs.ifaci.com/>: <https://docs.ifaci.com/en/category/professional-documentation-of-internal-control-and-risk-management/coso-2013/>

ISO-normes. (1995). *ISO: Global standards for trusted goods and services*. Récupéré sur <https://www.iso.org/>: <https://www.iso.org/home.html>

ISO-normes. (1995). *ISO: Global standards for trusted goods and services*. Récupéré sur <https://www.iso.org/>: <https://www.iso.org/home.html>

*LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE*. (2019). Récupéré sur COMPTAGESTIONMAROC: <HTTP://WWW.COMPTAGESTIONMAROC.COM/>

Norme-comptable. (2014). *la-difference-entre-le-contrôle-de-gestion-et-l-audit*. Récupéré sur [comptable-en-ligne.fr](https://comptable-en-ligne.fr/): <https://comptable-en-ligne.fr/r/la-difference-entre-le-contrôle-de-gestion-et-l-audit>.

Récupéré sur <https://www.appvizer.fr/magazine/services-informatiques/protection-donnees/audit-de-conformite>

### MÉMOIRE ET THESE DOCTORAT

*Empirique dans le contexte algérien*. UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI-BEL-ABBES.

HADJ-ALI-Wassila. (2019/2020). *mémoire fin d'étude Analyse de la performance environnementale dans un contexte d'économie circulaire, quel impact sur l'entreprise algérienne ?* TIZI-OUZOU: UNIVERSITE Mouloud MAMMERI.

Hadjer-BELLAHA. (2020/2021). *thèse de doctorat sur La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien*. UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI-BEL-ABBES, p.126.

HERRBACH-Olivier. (2000). le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. *thèse de doctorat*, (p. 25). Toulouse.

HERRBACH-Olivier. (2000). le comportement au travail des collaborateurs de cabinet d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. *thèse de doctorat*, (p. 25). Toulouse.

Rym-AHMED-ALI. (2017). *mémoire fin cycle: Les indicateurs clés de performance : Outils de mesure de la performance Etude de cas : TOTAL Algérie*. Ecole Supérieure de Commerce.

## **Bibliographie**

---

SYLVIE-KAFANDO. (PROMOTION 2011). *CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS*. MEMOIRE DE FIN D'ETUDE EN MASTER PROFESSIONNEL, AUDIT ET CONTROLE DE GESTION.

ZIANI-A. (2014). *LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE*. UNIVERSITE DE TLEMCEN: THESE DE DOCTORAT.

**ANNEXES**

## Lettre de Mission

سوناتراش



sonatrach

Direction Générale

Direction Audit & Risques

N° /23/ADR/201A

À Monsieur le Directeur de La Raffinerie  
D'Alger RA1G.

ALGER le 02/07/2023

### **OBJET : Mission d'audit du processus de Maintenance RA1G.**

Dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit de la Direction Centrale Audit Groupe, arrêté au titre de l'exercice 2019 et approuvé par Monsieur le Président Directeur Général du Groupe Sonatrach, nous vous informons qu'une équipe d'auditeurs, composée de :

- Mr. B. Younes Chef de mission ;
- Mr. R. Madjid Cadre Auditeur.

Se déplacera le dimanche 02 juillet 2023 au niveau de vos bureaux, à l'effet de réaliser une mission d'audit du processus de Maintenance RA1G.

Cette mission, supervisée par Monsieur B. Seif Eddine, Superviseur Audit Interne, aura pour objectifs de :

1. S'assurer de la conformité de la politique de maintenance avec les lois et règlements en vigueur.
2. S'assurer de la maintenance préventive et réalisé dans un cadre organise appropriés et dans les délais et opportunité d'amélioration.
3. S'assurer de la conformité des opérations en matière de qualification du personnel et la bonne pratique.

À ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir instruire les responsables concernés, à l'effet de prendre toutes les mesures nécessaires, pour mettre à la disposition des auditeurs tous les documents requis pour le bon déroulement de la mission.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations distinguées.

Directeur Central Audit et Risque,

## Tableau des Risques



**Direction Générale**

**Direction Audit & Risques**

Section	Taches	Objectifs	Risques	Conséquence	
Organisation & Stratégie	La définition de l'organisation de la Direction Maintenance	Être sûr que les devoirs et responsabilités de chaque partie sont clairs.	Des taches non effectuées	Dilution de responsabilités Refus de travail	Organ Fiche Nomb
	La désignation d'un responsable de la fonction maintenance, et la dotation de la structure en personnel suffisant	Être sûr que le positionnement du responsable maintenance lui permet de prendre des décisions objectives et en totale indépendance avec les fonctions d'exploitation	Absence de coordination Non réalisation de la totalité des missions de la structure Maintenance	Anarchie	De
	La mise en place des objectifs et de la politique de la fonction maintenance.	Être sûr que la politique de maintenance soit cohérente avec la politique globale de l'Entreprise et ses objectifs.	Détérioration des Équipements Stratégiques de l'entreprise.	Accident (Explosion, arrêt répété...)	Object et exha
	Mise en place de procédure régissant la fonction maintenance.	Être sûr que les tâches soient clairement attribuées (cadence des opérations, bureaux d'expertises, etc.)	Perte de savoir faire Exécution imparfaite des taches		- Des con - Sépa
Opérations de la maintenance	Mise en place d'un plan de maintenance pluriannuels.	Être sûr de l'exhaustivité du périmètre d'intervention.	Non inscription des Opérations de Maintenance arrivée à échéance dans le Plan de maintenance.	- Arrêt des Équipements - Nombre des interventions de maintenance curative élevés - Rupture de stock de PDR	- - Exis d
	Mise en place d'un échéancier de maintenance des équipements critiques.	Être sûr de la surveillance régulière des équipements critiques	L'arrêt d'usine Non satisfaction des engagements avec les tiers	Pertes financières Image de marque de l'entreprise	-Prog - - Dis

## Note d'orientation



**Direction Générale**

**Direction Audit & Risques**

**Destinataire : M. le Directeur Central Audit**

Conformément au plan d'audit 2024 approuvé par Monsieur le Président Directeur Général et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

**Mission** : 02/07/2013 SIFBEO

**Thème** : Processus de la maintenance selon la norme 9001

### **Objectifs généraux** :

- S'assurer de la conformité des de la politique de maintenance avec les lois et règlements en vigueur.
- S'assurer de la maintenance préventive et réalisé dans un cadre organise appropriés et dans les délais.
- S'assurer que les opérations de maintenance sont enregistrées dans les fiche historique prévue pour cet effet.
- S'assurer qu'il y a des gammes d'intervention pour chaque équipement et quel soit jointe avec l'OT pour la maintenance curative...

### **Champ d'action** :

Nous avons orienté nos travaux d'audit sur un échantillon de dix (10) dossiers de règlement en prenant en compte les éléments suivants :

- Les dossiers de l'échantillon concernent les exercices 2022 et 2023 ;

- Les structures faisant partie de l'échantillon sont :

- Le service électrique ;
- Le service Mécanique ;
- Le service chaudronne.

**Le Chef de Mission**

Activités	Point à vérifier	Preuves tangibles	observation
Maintenances/services méthodes	L'effectif du service maintenance	organigrammes	NC : Manque d'effectif PA : Manque de fo
	Création et renseignement d'une fiche historique de l'équipement	Fiche historique crée, mais quelques interventions sur des équipements ne sont pas portées sur la fiche	PA : Quelques interventions ne sont pas portées historiques.
	Réception de la DT. -Désignation du CRAFT leader et éventuels CRAFT de liaison. -Insertion de la gamme d'intervention. -Indication des dates de début et fin de la préparation. -Renseignement de la gamme.	Pas d'insertion de la gamme d'intervention sur l'OT	NC : La gamme d'intervention n'est pas jointe maintenance curative
	Vérification des plans quinquennal D'inspection (respect des échéances)	Plan quinquennal d'inspection 2019- 2023 existe mais il n'est pas validé par le département maintenance.	NC : Plan quinquennal d'inspection non
		Non-respect des périodicités des visites périodiques.	NC : Non-respect des périodicités des visite pé



**Feuille de test N 01 : (effectif et personnel de département maintenance)**

**Réf. / Commentaires**

---

**Objectif :**

S'assurer que l'effectif de département maintenance n'est pas en manque par rapport à l'organigramme.

---

**Modalités d'exécution du test :**

5. Vérification le nombres d'effectif
6. Vérification des formations effectuer par l'effectif des services du département.

**Documents utilisés :**

- Organigramme.
- Fiche d'évaluation des services des travailleurs et échantillon de leurs testes
- Gestion de carrières des employés.

---

**Résultats :**

- Manque d'effectif
- Manque de formation aussi.

---

**Conclusions :**

Le manque d'effectif engendre la surcharge de travail et avoir de retard a réglé les taches à effectuer et de plus le manque de formation sa engendre que le travail soit moins efficace.

**F.R.A.P. N° 01**

**Problème :**

Manque d'effectif dans le département de maintenance.

Manque de formation pour les maintenanciers.

---

**Faits :**

Le nombre de travailleur ne satisfait pas le nombre de poste qui est dans l'organigramme.

Manque de formations pour le personnel.

---

**Causes :**

Le manque d'effectif au niveau des services département maintenance est due au manque de recrutement.

---

**Conséquences :**

Un sous-effectif qui engendre par conséquence une charge supplémentaire pour ceux qui restent qui fait que les travailleurs soient moins concentrés faute cumule de fatigue et moins de concentration plus manque de formation

---

**Recommandation :**

Faudrait faire un recrutement pour les postes libres. Faire des formations pour les travailleurs.

**Feuille de test N 02 : (fiche d'historique)**

**Réf. / Commentaires**

---

**Objectif :**

S'assurer que les fiches historiques sont bien renseignées.

---

**Modalités d'exécution du test :**

- Vérification des fiches historiques
- Vérification des OT liés à l'équipement de la fiche historique choisie.

**Documents utilisés :**

- Fiche historique.
- Demande de travail échantillonnées
- Ordre de Travail échantillonnées.
- Procédure des maintenance n1.

---

**Résultats :**

Trop d'OT qui ne sont pas mise dans la fiche historique d'équipement.

---

**Conclusions :**

Risque d'avoir un problème dans l'équipement à cause de non enregistrement des OT répétitives dans la fiche historique

سوناطراک



sonatrach

Mission: 015/ CSH /DPC/ ADG – 10 Date: 02/07/2023

Document réalisé par BRAHMIA.S

F.R.A.P. N° 02

**Problème :**

Quelques interventions ne sont pas enregistrées sur la fiche historique des équipements.

**Faits :**

Des travaux ont été fait et des OT sorties, sans qu'elles soient enregistrées selon l'instruction maintenance.

**Causes :**

Vu le manque d'effectif au niveau du service préparation, l'enregistrement des données sur les fiches historiques n'a pas eu lieu.

---

**Conséquences :**

Manque de données sur les fiches historiques

---

**Recommandation :**

Afin de permettre à la structure de faire un suit d'équipements et de pouvoir éliminer le risque à la source, le service doit être étoffé en recrutant du personnel qualifié pour mener à bien la tâche de renseignement des fiches historiques.

**Feuille de test N 03 : (La gamme d'intervention)**

**Réf. / Commentaires**

**Objectif :**

La gamme d'intervention n'est pas jointe aux OT pour la maintenance curative.

**Modalités d'exécution du test :**

- Vérification de la bonne comptabilisation des factures des contrats échantillonnés.
- Vérification que la comptabilisation des factures des contrats échantillonnés se fait dans les délais.

**Documents utilisés :**

- Les demande de travail (DT) échantillonnés ;
- Les ordres de travail (OT) échantillonnés ;
- Les Fiches historiques.

**Résultats :**

Manque des gammes.

**Conclusion :**

No conforme.

سوناطراک



sonatrach

Mission: 015/ CSH /DPC/ ADG – 10 Date: 02/07/2023

Document réalisé par : BRAHMIA.S

F.R.A.P. N°03

**Problème :**

La gamme d'intervention n'est pas jointe aux OT pour la maintenance curative.

**Faits :**

Après vérification de la gamme pour quelques OT, on a enregistré un manque.

**Causes :**

La problématique du manque de préparateur reste la cause principale de l'apparition de ce risque.

**Conséquences :**

Matériel à l'arrêt pendant une longue durée, à cause du manque du PDR.

**Recommandation :**

Faire joindre la gamme d'intervention avec 1 OT dans chaque intervention afin d'avoir la gamme (matériel, matériaux et personnel) pour une maintenance optimale.



**Feuille de test N 04 : (liste des vérification 1)**

**Réf. / Commentaires**

---

**Objectif :**

S'assurer qu'il y a un plan d'inspection dans le service maintenance validé par le département maintenance.

---

**Modalités d'exécution du test :**

1. Vérification du plan quinquennal.

**Documents utilisés :**

- Plan quinquennal ;
- Procédure de maintenance n1.
- Heures de marche des machines.

**Résultats :**

---

Le plan quinquennal n'est pas validé.

---

**Conclusions :**

N'est pas satisfaisant.



F.R.A.P. N°04

---

**Problème :**

Plan quinquennal d'inspection 2019-2023 existe mais il n'est pas validé par le département maintenance.

---

**Faits :**

Le plan quinquennal non valide

---

**Causes :**

- Négligence des responsables.
- Manque d'effectif.
- Surcharge de travail.

---

**Conséquences :**

Retard dans l'exécution du plan quinquennal. Risque de ne pas valider le plan quinquennal.

---

**Recommandation :**

---

Respecté la date de plan quinquennal.

سوناطراك



sonatrach

Mission: 015/ CSH /DPC/ ADG – 10 Date: 02/07/2023

Document réalisé par : BRAHMIA.S

**Feuille de test N 05 : (La liste de vérification 2)**

**Réf. / Commentaires**

**Objectif :**

S'assurer qu'il y a un plan d'inspection périodique dans le service maintenance validé par le département maintenance.

Modalités d'exécution du test :

S'assurer des périodicités des visites périodiques.

**Documents utilisés :**

- Plan périodique ;
- Procédure de maintenance n1.
- Heures de marche des machines.

**Résultats :**

Les périodicités des visites périodiques ne sont pas respectées.

**Conclusions :**

N'est pas respecter.

سوناطراک



sonatrach

Mission: 015/ CSH /DPC/ ADG – 10 Date: 02/07/2023

Document réalisé par : BRAHMIA.S

F.R.A.P. N°05

---

**Problème :**

Non-respect des périodicités des visites périodiques.

---

**Faits :**

Non-respect de périodicité des visites périodiques

---

**Causes :**

- Négligence des responsables.
  - Manque d'effectif.
  - Surcharge de travail
- 

**Conséquences :**

Peut engendrer des troubles de fonctionnement sur les machines.

---

**Recommandation :**

Faire plus de rigidité d'exécution dans les tâches de périodicité des visites périodique.

**Feuille de Couverture :**



**Mission: 015/ CSH /DPC/ ADG – 10 Date: 02/07/2023**

**Document réalisé par : BRAHMIA.S**

**Feuille de Couverture :**

**Réf. / Commentaire**

**Objectif :**

1. S'assurer qu'il n'y a pas de manque d'effectif et qu'ils sont bien former
2. S'assurer que les fiches historiques sont bien renseignées.
3. S'assurer qu'il y a un plan d'inspection dans le service maintenance validé par le département maintenance.
4. S'assurer des périodicités des visites périodiques ;
5. La gamme d'intervention n'est pas jointe aux OT pour la maintenance curative.

**Conclusions :**

- Manque d'effectif et manque de formation pour ceux qui reste et risque de surcharge de travail et retard dans les taches a réalisé.
- Risque d'avoir un problème dans l'équipement à cause de non enregistrement des OT répétitives dans la fiche historique
- Le plan quinquennal n'est pas validé.
- N'est pas satisfaisant.
- Non conforme.

## RAPPORT FINAL

سوناطراك



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission : N°/24/ADR/204J

Thème : Mission d'audit

Document réalisé par : ZENOUN.S le 06/03/2024

### Compte-rendu de réunion de Validation

#### Participants :

- SMAIL CHAFAA
- BENAMARA BILLEL

#### Points à aborder :

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit du service, **maintenance** notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service **maintenance**. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure, à savoir le service gestion des stocks et le service finances et comptabilité ainsi que le service des moyens généraux.

Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus.

Au cours de notre mission, nous avons examiné la procédure de **maintenance** et formulé un ensemble de recommandations détaillées, énumérées ci-dessus.

**سوناطراك** Direction Générale



Direction Audit & Risques

Code Mission : N°/24/ADR/204J

Thème : Mission d'audit

**Recommandation n°1 :**  
**06/03/2024**

**Document réalisé par : ZENOUN.S le**

Pour améliorer la performance de SONATRACH, il convient d'entreprendre un processus de recrutement ciblé afin de pourvoir les postes vacants, tout en mettant en place des programmes de formation destinés à l'enrichissement des compétences des travailleurs existants

**Recommandation n°2 :**

Pour garantir un suivi efficace des équipements et éliminer les risques à la source, il est essentiel de renforcer l'équipe en recrutant du personnel qualifié dédié à la gestion des fiches historiques. Cette initiative permettra à la structure de disposer d'une équipe compétente et bien équipée pour collecter et analyser les données et réaliser la performance de SONATRACH

**Recommandation n°3 :**

La fusion de la gamme d'intervention avec l'Ordre de Travail (OT) lors de chaque intervention est préconisée. Cette approche permet d'obtenir une liste complète et détaillée des ressources nécessaires, contribuant ainsi à une maintenance optimale et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise SONATRACH.

**Recommandation n°4 :**

Prévenir les menaces susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs organisationnels et la performance de l'entreprise, dans le respect des priorités et des délais définis par le plan quinquennal

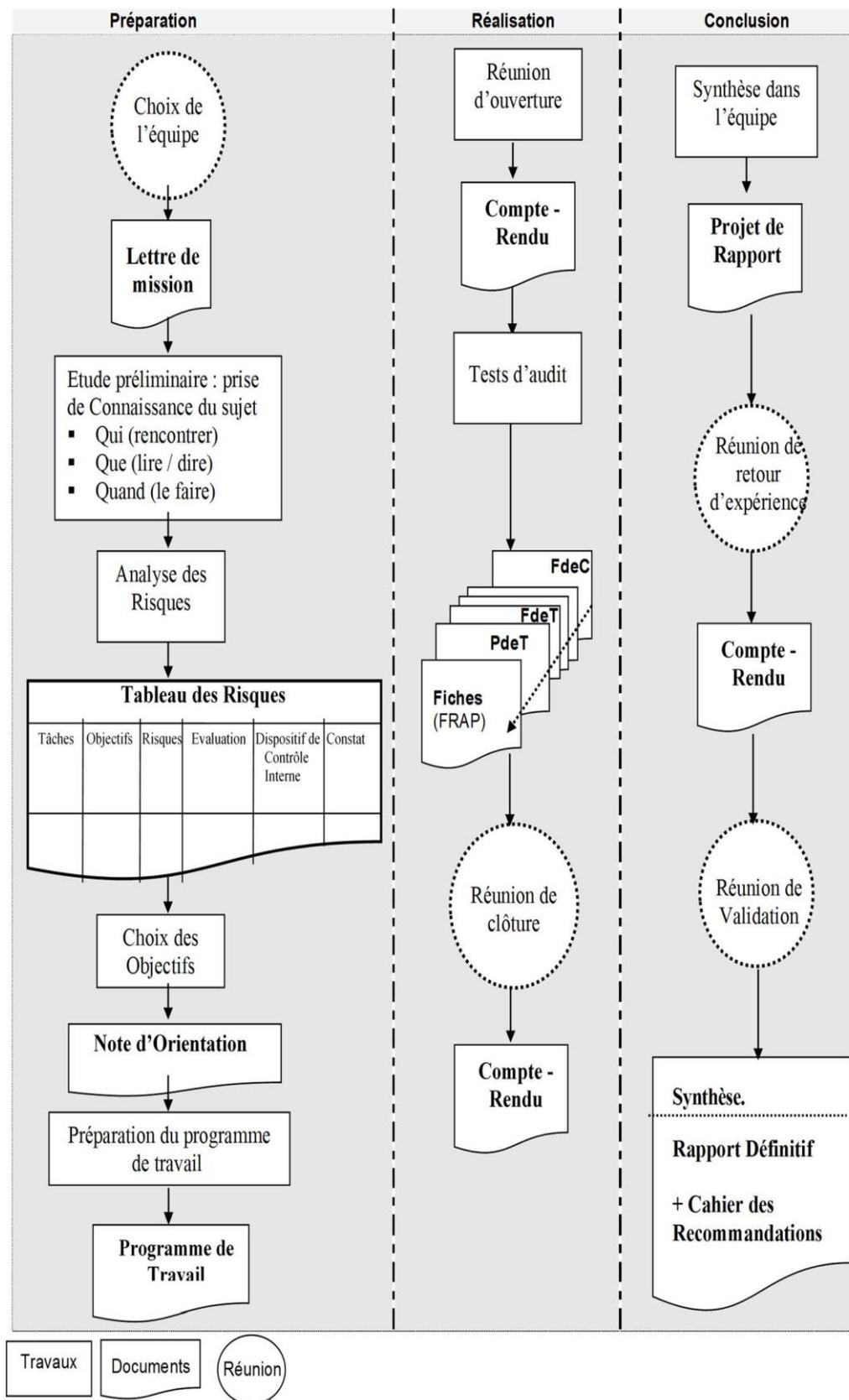
**Recommandation n°5 :**

Faire du contrôle interne est de renforcer la rigueur d'exécution des tâches de périodicité des visites périodiques. Cette rigueur accrue contribue à améliorer la performance de l'audit interne en assurant une exécution plus précise

**N.B : Les informations contenues dans ce Rapport d'Audit ne sont pas réelles, juste des**

**Exemples que nous avons suggérés**

Annexe N°01 : Diagramme d'une Mission d'Audit Interne



Annexe n° 02 : Modèle de Lettre de Mission



Direction Générale

Direction Audit & Risques

N° \_\_\_/.../ADR/20XX

Monsieur intitulé du poste

Alger le :

**OBJET : MISSION D'AUDIT**

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 20YX, nous vous informons qu'une mission d'audit interne portant sur le thème .... Est prévue par .... Au niveau de la structure .... Du .... Au

Cette mission, supervisée par « Nom et Prénom, Fonction », sera conduite par « M/Mme/Mlle Nom et Prénom », chef de mission audit interne, accompagné (e) de « Nom et Prénom » des auditeurs internes.

Les objectifs assignés à cette mission d'audit consistent, entre autres, à :

- S'assurer... ;
- Apprécier... ;
- Vérifier... ;
- .....

À ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir faire prendre les mesures nécessaires pour :

Mettre à la disposition des auditeurs internes les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission ;

Prévoir leur prise en charge en matière de transport, d'hébergement et de restauration (selon le cas).

Salutations distinguées.

Le Directeur .....

Nom et prénom

Copie : autres destinataires le cas échéant.

**Annexe 03 : Demande de documents (accompagnant la lettre de mission)**



Direction Générale

Direction Audit & Risques

**Liste des Documents demandés  
(À titre indicatif)**

Thème de la mission :

Code de la Mission :

N°	Intitule /Nature du Document
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
..	

## Annexe 04 : Demande de documents (accompagnant la lettre de mission)



Direction Générale

Direction Audit & Risques

N° /.../ADR/20XX

**Monsieur le Président – Directeur Général nom de la Filiale**

### **OBJET : MISSION D'AUDIT**

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 201X, nous avons l'honneur de vous informer qu'une mission d'audit portant sur le thème ...est prévue par...au niveau de structure...du .... Au ...

Cette mission, supervisée par « Nom et Prénoms, Fonction », sera conduite par « M/Mme/Mlle Noms et Prénoms », Chef de mission audit interne, accompagné(e) de « Noms et Prénoms » des auditeurs internes

Les objectifs assignés à cette mission d'audit consistent, entre autres, à :

- S'assurer ;
- Apprécier ;
- Vérifier ;
- .....

À ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir faire prendre les mesures nécessaires pour :

- Mettre à la disposition des auditeurs internes les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission ;
- Prévoir leur prise en charge en matière de transport, d'hébergement et de restauration (selon le cas).

Veillez agréer, Monsieur le Président-Directeur Général, l'expression de notre parfaite considération.

**Le Directeur Audit et Conformité**

**Nom et Prénom**

Copie : autres destinataires le cas échéant

## Annexe 05 : Le Tableau des Risques 2016

سوناطراك



sonatrach

Code de mission :

Thème :

Date de déroulement : du...au....

Document réalisé par :.... le....

Revu par : ... le ...

Tâches	Objectifs	Évaluation de risque	Conséquences	Dispositifs de contrôle interne	Constatation

## Annexe 06 : Compte-Rendu d'Entretien Préliminaire avec le Management



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : du...au...

Document réalisé par : ...le....

Revu par : ... le...

### Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management

#### Rappel des Objectifs généraux de la mission

- Origine de la mission (commanditaire ou motivation)
- Objectif(s) à atteindre
- Bénéfices attendus des recommandations de l'audit

#### Éléments identifiés lors de la phase d'étude

- Données chiffrées et évolution
- Caractéristiques
- Préoccupation des principaux responsables audités

#### Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Description des objectifs d'Audit

## Annexe N°07 : Note d'Orientation



Direction Générale

Direction Audit & Risques

**Destinataires :** Commanditaire  
de la Mission d'Audit Interne  
(Structure de l'audit) le...

### Note D'orientation

Conformément au plan d'audit, (ou suite à ) et après étude préliminaire auprès de l'entité audité, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

**Mission :** (intitulé)

**Code mission :**

**Objectifs généraux :** (ex. sécurité des actifs, fiabilité des informations, respect des règles et directives, optimisation des ressources )

**Objectifs spécifiques :**

**Champ d'action :**

## Annexe 08 : Le Programme de Travail



**Code mission :**

**Thème :**

**Date de déroulement : du...au....**

**Document réalisé par : ...**

**Revu par : ... le....**

Réf	Action	Outil/technique	Responsable (en charge)	Date début	Date fin	Papier de travail
Section 01 :		libellé de	la phase du	processus		
1						
2						
Section02:		libellé de	la phase du	processus		
1						
2						

## Annexe 09 : Compte-rendu de réunion d'ouverture



**Code mission :**

**Thème :**

**Date de déroulement : du...au...**

**Document réalisé par :**

**Revu par : ... le...**

### **Participants :**

(Noms, Prénoms, Fonctions)

### **Points abordés :**

- Présentation des auditeurs, leur fonction.
- Identification des audités et leur fonction.
- Rappel de la définition de la fonction audit interne et sa place dans SONATRACH.
- Discussion de la note d'orientation.
- Traitement des aspects logistiques.
- Prise des premiers rendez-vous.

### **Conclusion :**

- Limite ou exclusions éventuelles du champ d'audit interne.
- Rendez-vous.
- Règles de fonctionnement logistique établies.

**Annexe N°10 : Demande de Documents (Phase  
Réalisation/Terrain)**

**سوناطراك**



**sonatrach**

**Direction Générale**

**Direction Audit & Risques**

**Destinataire** : le responsable de la structure audit

**Objet : Demande de documents**

Dans le cadre de la réalisation de la mission portant audit xxxxxxxx au niveau de xxxxxxxxxxxx,  
je vous prie de bien vouloir mettre à notre disposition les documents ci-après énumérés :

N°	Intitulé du document	Structure concernée	Remis OUI / NON	Date de remise
1				
2				
3				
4				
5				
..				

Cette liste n'est pas exhaustive et est appelée à être actualisée au fur et à mesure de l'avancement des travaux d'audit interne.

Merci pour votre coopération

**Le Chef de Mission Audit Interne**

## Annexe 11 : Feuille de Test



Direction Générale

Code Mission :

Direction Audit & Risques

Thème :

Date de déroulement : du ...au...

Document réalisé par : ... le...

Feuille de test : Test N° (index - volet)

Réf. / Commentaires

---

**Objectifs**

---

**Modalités d'exécution du test :**

---

**Résultats :**

---

**Conclusions :**

**Annexe N°12 : Feuille de Révélation et d'Analyse de  
Problème (FRAP)**



**Direction Générale**

**Direction Audit & Risques**

**Code Mission :**

**Thème :**

**Date de déroulement : du ... Au...**

**Document réalisé par**

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème F R A P N°  
(index - volet)**

**Problème**

---

**Faits**

---

**Causes**

---

**Conséquences**

---

**Recommandations**

---

**Signature de l'audité (auprès duquel la validation individuelle a été effectuée)**

Annexe N°13 : Feuille de Couverture



Mission :

Document réalisé par : ... le ...

Feuille de Couverture :

Réf. / Commentaire

---

Objectifs :

---

Conclusions :

---

## Annexe N°14 : Compte-rendu de réunion de clôture de la phase de vérification



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : du ... au...

Document réalisé par : le...

Revu par : ... le...

### Compte-rendu de réunion de clôture de la phase de

#### **Participants :**

(Noms, Prénoms, Fonctions).

#### **Points à aborder :**

- Remercier le responsable de la structure auditée pour son accueil et sa coopération lors de la mission
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- Discuter des recommandations et des plans d'actions et recueillir les commentaires
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission
- Rappeler la procédure d'audit interne et décrire le déroulement des phases suivantes

**Nb :** Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

#### **Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion**

#### **Conclusions :**

**Annexe N°15 : Illustration Projet de Rapport d'Audit Interne**



**Direction Audit & Risques**

**CONFIDENTIEL**

**PROJET DE RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

**Thème de la Mission**

**Destinataire :**

**Code mission :**

**Mois 201X**

 <b>ADR</b>	Thème de la mission	Code mission	
		.....	Page .. sur..

## Important

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des Auditeurs Internes.

Le présent rapport contient des informations **confidentielles**, son style peut surprendre un **lecteur non averti**. De ce fait, il est soumis à des règles de **diffusion contrôlée**.

Toute reproduction, en tout ou en partie, du présent rapport, par quelque moyen que ce soit, est **interdite**. Au besoin, le premier responsable de la structure peut solliciter la Direction Audit et Conformité à l'effet de lui communiquer une copie qui fera l'objet d'une codification propre au nouveau destinataire.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation et il met aussi l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

**Il contient des recommandations.** Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

# SOMMAIRE

 <b>ADR</b>	Thème de la mission	Code mission	
		.....	Page ... sur..

1. INTRODUCTION.....
2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION.....
3. EQUIPE D'AUDIT.....
4. DEROULEMENT DE LA MISSION.....
5. RESULTATS DES TRAVAUX DE VERIFICATIONS.....
6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS.....



ADR

Thème de la mission

Code mission

.....

Page ... sur..

## 1. INTRODUCTION

Dans le moment de de la réalisation du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice., une mission d'audit portant sur ....., a été réalisée du .../.../...au .../.../... par la..... au niveau .....

## 2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION

Les objectifs assignés à la mission consistent à s'assurer :

-...;

-...;

-....

## 3. EQUIPE D'AUDIT

L'équipe d'audit ayant réalisé la mission

-...;

-...,

## 4. EROULEMENT DE LA MISSION

-...;

-... ;

## 5. RESULTATS DETAILLES DES constats d'AUDIT

Les constats d'audit identifiés sont détaillés ci-après :

 <b>ADR</b>	Thème de la mission	Code mission	
		.....	Page .. sur..

**1- Volet.....**

**1.1 –Dysfonctionnement identifié Niveau de gravité :**

**Faits**

**Causes**

**Conséquences**

**Recommandations**

**Commentaire de l’audit**

<b>Recommandation acceptée:</b>		<b>Action:</b>	<i>Prise</i>		<i>En cours</i>		<b>A prendre</b>	
---------------------------------	--	----------------	--------------	--	-----------------	--	------------------	--

**Service concerné :**

**Calendrier :**

**Recommandation non acceptée**

**1.2 – Dysfonctionnement identifié**

**Niveau de gravité :**

**Faits**

**Causes**

**Conséquences**

**Recommandations**

**Commentaire de l’audit**

<b>Recommandation acceptée:</b>		<b>Action:</b>	<i>Prise</i>		<i>En cours</i>		<b>A prendre</b>	
---------------------------------	--	----------------	--------------	--	-----------------	--	------------------	--

**Service concerné :**

**Calendrier :**

**Recommandation non acceptée**



**Annexe N°16 : Compte-Rendu de Réunion de  
Validation Ultime**

سوناطراك



sonatrach

**Direction Générale**

**Direction Audit & Risques**

**Code Mission :**

**Thème :**

**Date de déroulement : du  
...au...**

**Document réalisé par : ... le ...**

**Compte-rendu de réunion de Validation**

**Participants :**

(Noms, Prénoms, Fonctions).

**Points à aborder :**

**Exemple fait par nous SMAIL CHAFEE ET BENAMARA BILLEL**

## **Tableau des métiers**

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Section 01 : évolution historique et approche théorique de l'audit interne</b>	<b>5</b>
1. Origine et historique de l'audit interne	5
1.1. Origine d'audit	5
1.2. Historique d'audit	6
2. Définition et l'objectif de l'audit interne	7
2.1. Définition de l'audit et l'audit interne	8
2.2. Objectifs de l'audit interne	10
3. Typologies de l'audit interne et la notion de risque	12
3.1. Les différents types de l'audit interne	12
3.1.1. Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur	12
3.1.2. Selon la nature de l'audit ou son objectif	13
3.1.3. Selon le domaine concerné	15
3.2. La notion de risque	16
3.2.1. Relation entre les composantes du risqué d'audit	20
<b>Section 02 : Positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation</b>	<b>21</b>
1. Audit Interne et Audit Externe	21
2. Audit Interne et Contrôle Interne	23
3. Audit Interne et Contrôle de Qualité	24
4. Audit Interne et Conformité	25
5. Audit Interne et Management des Risques	25
6. Audit Interne et Contrôle de Gestion	26
7. Audit interne et Inspection	27
8. Audit interne et Conseil ou Consultant externe	28
<b>Section 03 : importance du contrôle interne pour l'auditeur</b>	<b>29</b>
1. Définitions et objectifs du contrôle interne	29
1.1. Définitions du contrôle interne	29
1.2. Objectifs du contrôle interne	31
2. Le rôle du contrôle interne dans le processus d'audit	33
2.1. Assurance de la Fiabilité des Informations	33
2.2. Évaluation des Risques	33
2.3. Orientation de l'Audit	34
2.4. Économie d'Effort	34
2.5. Détecter les Fraudes et les Erreurs	34

## Table des matières

---

2.6.	Conformité aux Politiques et Procédures _____	34
2.7.	Économies d'Échelle _____	34
2.8.	Rapports aux Parties Prenantes _____	35
3.	Les principes fondamentaux du contrôle interne _____	35
3.1.	Le Principe de l'organisation _____	35
3.2.	Le principe d'intégration _____	36
3.3.	Le principe de permanence _____	36
3.4.	Le principe d'universalité _____	36
3.5.	Le principe d'indépendance _____	36
3.6.	Le principe d'information _____	37
3.7.	Le principe d'harmonie _____	37
3.8.	Le principe de séparation des tâches _____	37
	<b>Section 04 : la notion de la performance organisationnelle _____</b>	<b>39</b>
1.	Définition de la performance _____	39
2.	Mesures et évaluation de la performance _____	39
2.1.	Le contrôle de gestion _____	40
2.1.1.	Mission de contrôle de gestion _____	40
2.2.	Les outils de mesure et de pilotage de la performance _____	41
2.2.1.	Le tableau de bord _____	41
2.2.2.	Les objectifs du tableau de bord _____	42
2.2.3.	Les caractéristiques du tableau de bord _____	42
3.	Concept de la performance dans les entreprises _____	42
3.1.	La performance financière _____	43
3.2.	La performance économique _____	43
3.3.	La performance organisationnelle _____	44
3.4.	La performance globale _____	45
3.5.	La performance sociétale _____	46
3.6.	La performance environnementale _____	47
4.	les indicateurs de performance _____	48
4.1.	Les indicateurs financiers _____	48
4.1.1.	Classification des indicateurs financiers _____	48
4.2.	Les indicateurs non financiers _____	54
	<b>Conclusion _____</b>	<b>57</b>
	<b>Introduction _____</b>	<b>59</b>
	<b>Section 01 : code de déontologie et normes de l'audit interne _____</b>	<b>60</b>
1.	Le code de déontologie (éthique) _____	63

## Table des matières

---

1.1.	Le contenu _____	63
1.2.	Les douze règles de conduite _____	64
2.	Normes de qualification _____	64
2.1.	Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités _____	64
2.2.	Norme 1200. Compétence et conscience professionnelle _____	69
2.3.	Norme 1300. Programme d'assurance et d'amélioration qualité _____	71
3.	Norme de fonctionnement _____	74
3.1.	2000 – Gestion de l'audit interne _____	74
3.2.	2100 – Nature du travail _____	78
3.3.	2200 – Planification de la mission _____	80
3.4.	2300 – Réalisation de la mission _____	83
3.5.	2400 – Communication des résultats _____	84
3.6.	2500 – Surveillance des actions de progrès _____	88
3.7.	2600 – Communication relative à l'acceptation des risques _____	88
4.	Normes de mise en œuvre _____	88
<b>Section 02 : Outils et techniques d'audit interne _____</b>		<b>89</b>
1.	Les outils d'interrogation _____	89
2.	Les outils de descriptions _____	92
<b>Section 03 : Démarche d'une mission d'audit interne _____</b>		<b>94</b>
1.	Définition de la mission d'audit _____	95
2.	Caractéristique et type d'une mission d'audit interne _____	96
2.1	Caractéristique d'une mission d'audit interne _____	96
2.2	Typologie d'une mission d'audit interne _____	97
3.	Le déroulement de la mission d'audit interne _____	98
3.1.	Phase de préparation _____	99
3.2.	Phase de réalisation _____	102
3.3.	La phase de conclusion _____	104
<b>Conclusion _____</b>		<b>106</b>
<b>Introduction _____</b>		<b>108</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'entreprise SONATRACH _____</b>		<b>109</b>
1.	Définition de SONATRACH _____	110
2.	L'Activité de SONATRACH _____	110
3.	Organigramme de la macrostructure de SONATRACH _____	111
4.	Organigramme de la Direction Audit et Risques _____	117
5.	Référentiels et Outils d'Audit au Sein de SONATRACH _____	119
5.1.	La Charte d'Audit _____	119

## Table des matières

---

5.2. Le Code de D'éthique (déontologie)	120
5.3. Le Manuel d'Audit	120
5.4. Les Outils d'Audit	120
<b>Section 02 : la conduit d'une mission d'audit interne</b>	<b>123</b>
1. La phase de préparation	123
1.1. Le choix de l'équipe d'audit en mod pool	123
1.2. Étude préliminaire	123
1.2.1. Prise de connaissance	123
1.2.2. Entretien avec le management de l'entité auditée	124
1.3. La lettre de mission	124
1.4. Le tableau de risque	126
1.5. Note d'orientation	126
1.4. Programme de travail	127
2. La phase de réalisation	128
2.1. La réunion d'ouverture	128
2.1.1. Les tests d'audit sur le terrain	129
2.1.2. Les papiers de travail permettent	129
<b>2.1.3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités</b>	<b>130</b>
2.1.4. La reprises des conclusions sur la feuille de couverture	130
2.2. La réunion de clôture de la phase de vérification	131
3. Phase conclusion	131
3.1. Le projet de rapport d'audit	131
3.2. Le rapport final	132
<b>Conclusion</b>	<b>133</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>135</b>
<b>Références bibliographiques</b>	<b>138</b>

## Table des matières

---

### Résumé

L'audit interne est devenu indispensable pour les organisations modernes, passant d'une fonction purement comptable à un rôle stratégique de conseil et d'évaluation indépendante. Il se distingue par des principes clés tels que l'indépendance, l'objectivité et la création de valeur. En tant que partenaire stratégique de la direction, l'audit interne assure son indépendance tout en contribuant à la performance globale de l'entreprise. En suivant une méthodologie structurée en trois phases (étude, vérification et conclusion), il renforce la gouvernance et accroît la crédibilité de l'organisation. En résumé, l'audit interne est vital pour la gestion efficace et l'amélioration continue des performances des organisations.

### Abstract

Internal auditing has become indispensable for modern organizations, evolving from a purely accounting function to a strategic role of advisory and independent evaluation. It is distinguished by key principles such as independence, objectivity, and value creation. As a strategic partner of management, internal auditing maintains its independence while contributing to the overall performance of the company. By following a structured methodology in three phases (study, verification, and conclusion), it strengthens governance and increases the credibility of the organization. In summary, internal auditing is vital for the effective management and continuous improvement of organizational performance.

### ملخص

أصبح التدقيق الداخلي ضروريًا للمنظمات الحديثة، حيث انتقل من وظيفة محاسبية بحتة إلى دور استراتيجي يتمثل في تقديم المشورة والتقييم المستقل. يتميز بمبادئ أساسية مثل الاستقلالية والموضوعية وخلق القيمة. كشريك استراتيجي للإدارة، يحافظ التدقيق الداخلي على استقلاليته بينما يساهم في الأداء العام للشركة. من خلال اتباع منهجية منظمة في ثلاث مراحل (الدراسة، التحقق، والخلاصة)، يعزز الحوكمة ويزيد من مصداقية المنظمة. باختصار، يعتبر التدقيق الداخلي حيويًا للإدارة الفعالة والتحسين المستمر لأداء المنظمات.