

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ

Option : Comptabilité et Audit

L'INTITULE DE MEMOIRE

**Le Rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance
d'entreprise
Cas de SARL *Ibrahim et Fils* IFRI**

Préparé par :

KHALDI Lamine

Dirigé par :

Dr KHERBACHE Nabil

Date de soutenance : 22/06/2025

Jury :

Président : Dr AMIMER Amar

Examinatrice : Dr MEROUANI Chiraz

Rapporteur : Dr KHERBACHE Nabil

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A mes chers parents, pour leur amour, leur éducation et leur soutien
inconditionnel. A ma grand-mère pour ses conseils pleins de sagesse. A mes
frères pour leur présence précieuse. A notre fille Eline, cette petite merveille qui
nous illumine chaque jour, A M.M ma source d'inspiration, vivre et de bonheur,
Ainsi mes amis Slimane et Rayane pour leur amitié fidèle et leur
encouragement.*

Remerciement

Je Voudrais remercier en premier lieu Allah (ﷻ) le tout puissant de m'avoir donné la volonté et la patience nécessaire pour accomplir ce travail.

Je remercie ainsi ma famille, mes parents, mes frères pour leur soutien, leur patience, leur affection.

leur présence continue et leurs encouragements tout au long de cette aventure. Avoir mes amis, mes camarades, mes collègues, toutes les personnes rencontrées pendant mes études universitaires, a été une source de motivation inestimable.

Mes connaissant toutes les obligations, les travaux en attente, les mémoires à faire soutenir, nous remercions très profondément les membres du jury d'avoir accepté de lire, d'évaluer ce travail, de participer à ma soutenance, et d'y avoir porté attention.

*J'exprime également ma reconnaissance à nos enseignants du département, nos professeurs, à mes encadrants **Mr KHERBACHE Nabil, Mr OUALI Mouhamed et Mme GOUDJIL Safia** pour leurs orientations, leur aimable soutien, conseils, engagement et leur disponibilité. Je remercie vont également au personnel de l'entreprise **SARL Ibrahim et Fils IFRI** pour leur accueil, leur accompagnement et leur collaboration tout au long de cette expérience professionnelle.*

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CA	Conseil Administration
CAC	Cotation Assistée en Continu
COSO	Committee Of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
CS	Conseil de Surveillance
CP	Conseil des Participation
DG	Direction Générale
ERM	Entreprise Risk Management
GE	Gouvernance d'Entreprise
IFACI	Institut Français d'Audit et de Contrôle Interne
IIA	Institut d'Audit Interne
MR	Management des Risques
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Economique
PP	Parties Prenantes
TA	Théorie d'Agence
IFA	Institut Français d'Audit
MPA	Modalité Pratiques d'Application

Sommaire

Introduction générale.

Chapitre 1 : Cadre théorique de l'audit interne.

Section 1: Généralités sur l'audit interne.

Section 2 : Les principes et les normes d'audit interne.

Section 3: La démarche d'audit interne.

Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.

Section 2 : Les Participants de la gouvernance d'entreprise.

Section 3 : Les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Chapitre 3 : Audit interne et la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 2 : Qualité l'influence d'efficacité de l'audit interne pour une bonne gouvernance d'entreprise.

Section 3 : : Enquête sur la perception de l'audit interne et la gouvernance d'entreprise par les responsables de Sarl Ibrahim et Fils (IFRI).

Conclusion générale.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Au cours des dernières années, l'économie mondiale a été touchée par une série de scandales mettant en cause des grandes entreprises. Ces scandales ont pour nom Enron, Andersen, Worldcom ou Parmalat. Ruinant des milliers d'actionnaires, salariés et fournisseurs, ils ont ébranlé certains principes fondamentaux de l'économie, du contrôle de la gestion et de la transparence de l'information. L'environnement économique est devenu instable, ce qui a mis plus que jamais l'accent sur la gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise, c'est imposée comme un élément incontournable dans les stratégies des entreprises pour faire face aux différentes mutations de l'environnement et les exigences de compétitivité. La gouvernance d'entreprise se définit selon Charreaux (1997) comme étant : « *Un ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaires* »¹. Dans cette perspective, la question du système de gouvernance d'entreprise devient alors indispensable, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser la performance et la stratégie de la firme.

Au niveau de l'entreprise, la gouvernance est une relation entre le propriétaire d'une part, et les dirigeants d'une autre part. Cette relation inclut bien de multiples conflits d'intérêts entre ces différentes parties, elle vise à définir quelles sont les modes de direction et de gestion efficaces adaptées à l'entreprise, ce concept de GE² a pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants sont gouvernés. Elle interpelle un ensemble de mécanismes ou dispositifs afin de contrôler ou de juguler le comportement opportuniste des dirigeants et permettre par conséquent de réduire des coûts organisationnels, nés de la séparation entre la fonction de propriété et la fonction décisionnelle des entreprises managériales. Parmi ces mécanismes les plus efficaces, les propriétaires comptent sur le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires.³

¹ Charreaux (G) : « vers une théorie du gouvernement des entreprises ». Le gouvernement des Entreprises, Charreaux G. édition, coll recherche en gestion, Economica, 1997, p.421-469.

² Gouvernance d'entreprise.

³ Charreaux (G) « conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise », édition Economica, Paris1994

Introduction générale

Une bonne gouvernance suppose la création de la valeur et l'amélioration des performances des entreprises et des organes de contrôle de la gestion, fait par les dirigeants. En ce sens, l'audit interne est mandaté par ces derniers pour contrôler les salaires. Il apparaît comme un mécanisme de la gouvernance et exerce une influence d'efficacité sur elle, en contribuant efficacement à la maîtrise des risques éventuels. En raison de sa position dans l'organisation, et son rattachement direct au comité d'audit.⁴

L'audit interne est une fonction d'évaluation mise à la disposition d'une organisation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, les auditeurs internes examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.⁵ L'audit interne est l'un des rouages essentiels, aucune entreprise ne peut donc s'en dessaisir, ne serait-ce que partiellement, sans perdre le même temps la maîtrise d'un élément clé de sa survie.

La relation entre l'audit interne et gouvernance d'entreprise est une relation récente.

En effet, avant il y avait l'audit externe « commissaire aux comptes, cabinets d'audit, ...etc. » qui, selon la théorie de l'agence (TA)⁶, apparaît comme un mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent (dirigent) c'est à dire de vérifier que les dirigeants ont bien respecté toutes ses obligations contractuelles, cela veut dire que l'audit interne n'est pas considéré par cette théorie comme un mécanisme de surveillance au sein de la relation d'agence, mais avec le développement qui a connu la gouvernance ces dernières années l'audit interne lui aussi est devenu un outil important dans cette dernière.

De ce fait, considérant que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance, l'audit interne donne avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue sur

⁴ Mr. ZIANI Abdelhak« le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise » thèse doctorat, faculté des sciences économique et gestion, université abouekr belkaid, 2014, P 01

⁵ Mr. ZIANI Abdelhak« le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise » thèse doctorat, faculté des sciences économique et gestion, université abouekr belkaid, 2014, P 02

⁶ La théorie d'agence remet en cause le postulat représentant l'entreprise comme un acteur unique pour mettre l'accent sur les divergences d'intérêts potentielles entre les différents partenaires (dirigeants, actionnaires et créanciers, ... etc.

Introduction générale

l'efficacité et l'efficience des processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance.

1. Problématique :

Dans le cadre de notre travail, une question principale mérite d'être posée : « Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance au sein de l'entreprise Sarl Ibrahim et fils (IFRI) ? ⁷ »

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les responsabilités du conseil d'administration dans la gouvernance de l'entreprise IFRI ?
- Quelle est la relation de l'audit interne avec les différents acteurs de la gouvernance de l'entreprise IFRI ?

2. Méthodologie et hypothèses :

Pour apporter des réponses à cette problématique, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : l'audit interne est un outil principal dans la gestion des risques afin d'améliorer la gouvernance, réduit le problème d'asymétrie d'information ⁸ pour une bonne gouvernance ;

Hypothèse 2: L'audit interne peut améliorer la gouvernance d'entreprise à travers l'évaluation du système de contrôle interne.

Pour répondre à notre problématique, nous nous sommes fixés une méthode de travail qui consiste en premier temps à une recherche bibliographique, et dans un second temps, à une recherche pratique par l'étude d'un cas d'une entreprise, en l'occurrence l'entreprise IFRI dans laquelle s'est déroulée notre stage pratique.

⁷ Sarl Ibrahim et fils – ifri Production d'eau minérale et boissons diverses.

⁸ Asymétrie d'information : une situation d'un marché dans lequel une des parties prenantes est mieux informée que les autres.

CHAPITRE 1

Chapitre 1

Cadre théorique de l'audit interne

L'audit interne est devenu aujourd'hui un élément important au sein de l'entreprise. En raison de l'environnement qui devient de plus en plus intangible. Les entreprises sont contraintes de créer et de développer la fonction d'audit interne qui est un mécanisme dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur l'audit interne, sa définition, ses objectifs, dans la deuxième section nous essayerons de présenter les principes de l'audit interne et dans la troisième section on présentera la démarche d'audit interne à travers ces différentes étapes (définition de la mission, les phases d'une mission d'audit interne).

Section 1 : généralités sur l'audit interne

De nos jours, l'audit interne devient indispensable pour les entreprises en vue de garantir la sécurité de leur patrimoine. Dans cette section, nous allons présenter la définition de l'audit interne ses caractéristiques, ses objectifs et ses principes et ses notions voisines.

1.1. Définition de l'audit interne

Plusieurs définitions de l'audit interne ont été données, mais nous retenons celle de l'IFACI qui la définit comme étant « *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.* »⁹

Cette définition permet aux collectivités de mieux communiquer sur le rôle de l'audit avec un vocabulaire adapté à la culture publique locale. Au travers de cette définition, certains mots clés ressortent très fortement, et constituent le cœur de l'exercice des missions d'audit :¹⁰

- **Activité indépendante et objective :** l'auditeur va devoir démontrer, par son professionnalisme, son indépendance et son objectivité, même s'il est interne à l'organisation.

⁹ ELODIE Portelli, « audit interne des collectivités territoriales », édition marketing S.A, Paris, 2013, P14

¹⁰ ELODIE P, op.cit, 2013, P 15-17.

- **Valeur ajoutée :** cette notion forte de valeur ajoutée doit être traduite pour le secteur public local, sous forme du meilleur service public assuré ou moindre coût.
- **Approche systémique et méthodique :** l'audit interne est un métier qui nécessite de la rigueur et la méthode dans la conduite des missions.

Section 2 : les principes d'audit interne.

L'audit interne constitue aujourd'hui un pilier essentiel du dispositif de gouvernance et de contrôle au sein des organisations. Sa mission principale est d'apporter une assurance indépendante sur le degré de maîtrise des opérations, d'améliorer les processus et de contribuer à la création de valeur. Ces principes ne sont pas de simples règles techniques ; ils traduisent une philosophie et un engagement permanent en faveur de la transparence, de l'amélioration continue et du respect de l'éthique professionnelle. C'est grâce à leur application rigoureuse que l'audit interne peut pleinement jouer son rôle stratégique au service d'une gouvernance responsable et performante.

2.1. Les principes fondamentaux de l'audit interne ¹¹

Ce sont des principes qui peuvent probablement être appliqués à bien d'autres domaines qu'à celui de l'audit interne, il existe cinq principes : la simplicité, la rigueur, la relativité du vocabulaire, l'adaptabilité et la transparence.

2.1.1. La simplicité

Il faut toujours partir de l'axiome « 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 de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses.

La méthodologie ici présentée, corroborée par la pratique, n'a donc d'autre prétention que la simplicité, ce qui doit la rendre facilement compréhensible et applicable.

2.1.2. La rigueur

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles.

On a vu que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une « norme de fonctionnement » ; de ce fait, il est bon que des normes universelles ne descendent pas à ce niveau de détail, faute de se trouver en contradiction avec l'environnement et la culture.

¹¹ VALIN G., « Controlor & Auditor », Édition, Dunod, 2006, P179

2.1.3. L'adaptabilité

La méthode est unique mais 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.

2.1.4. La transparence

Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité pour eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre.

Section 03 : La démarche d'audit interne.

La démarche d'audit interne est un processus structuré qui vise à évaluer et améliorer le fonctionnement d'une organisation. Elle comprend généralement plusieurs étapes : la planification, la réalisation des travaux, la communication des résultats et le suivi des recommandations. Cette démarche permet d'apporter une assurance indépendante, de mieux maîtriser les risques et de renforcer la performance globale.

3.1. La démarche d'une mission d'audit ¹²**3.1.1. Définition de la mission d'audit :**

Mission, nous indique le petit Larousse qui précise : « fonction temporaire et détermine dont un gouvernement charge un agent spécial... Par exemple : ce que l'on chargé d'accomplir dans l'intention de dieu ou après la nature des choses ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « divins » les travaux des auditeurs.

On peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention. De la direction générale ». Travail « temporaire » car ce travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par un succession, en principe ininterrompue de missions diverses.

¹² RENARD Jaques, op cit, P 195 - 200

3.1.2. Les phases fondamentales d'une mission d'audit interne

Une mission d'audit interne se compose de trois phases élémentaires, à savoir :

a. La phase de préparation

L'intervention de l'audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Les principaux points à étudier dans cette étape sont les suivants :

- Prise de connaissance du domaine ;
- Identification des risques ;
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifique).

b. La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup d'appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
- Le travail sur le terrain.

c. La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant toute une grande faculté de synthèse et aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'audit interne ».

Cette étape finale se décompose comme suit :

- Projet de rapport d'audit ;
- Le rapport d'audit

d. Le suivi de rapport d'audit interne ou suivi des recommandations

Souvent, notamment dans le cas d'audit interne, la mission des membres de l'équipe 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 de participer à la recherche des solutions propres à mettre en place, et valider les actions correctives et/ou préventives nécessaires d'une part et d'assister l'audité dans la mise en œuvre ou la mesure de l'efficacité des actions envisagées d'une autre part.¹³

Conclusion

L'audit interne est une fonction spécifique, qui ne peut être comparée ni remplacée, La fonction d'audit interne est normée, méthodique, bien outillée et internationalisée, elle repose sur les mêmes standards et le même code de déontologie.

L'audit comptable et financier procède en priorité, d'une volonté de fiabiliser les informations financières fournies par l'entité et de donner une image fidèle et sincère sur sa situation.

L'auditeur exerce sa mission dans le but d'enlever toutes omissions et erreurs concernant les comptes annuels avec les meilleurs moyens en s'appuyant sur un nombre d'outils et de technique qui lui facilite la tâche. Afin de donner un résultat plus crédible sur l'image, la sincérité et de la régularité de ces compte et loin d'être un simple contrôle, l'audit interne est un partenaire de progrès, au service de la performance et de la pérennité de l'organisation.

¹³ JONQUIERES (M), « Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des auditeurs et des audités », édition Afnor, paris, 2006, p 46-47.

CHAPITRE 2

Chapitre 2 :

La gouvernance d'entreprise

Les différentes définitions qui ont été mises sur la gouvernance d'entreprise ont évolué dans le temps corrélativement aux mutations et bouleversements qui ont frappés la vie économique et financière des entreprises. Le but de ce chapitre est d'avoir les informations nécessaires sur la gouvernance d'entreprise. A cet effet pour mieux cerner le concept de la gouvernance d'entreprise, nous allons dans la première section de ce chapitre présenter les fondements conceptuelle de la gouvernance d'entreprise, et dans la deuxième section nous essayerons de montrer les participants de la gouvernance de l'entreprise, et la dernière section on présentera les mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : Cadre conceptuelle de la gouvernance d'entreprise.

Nous allons tout d'abord dans cette section remonter différentes définitions, et nous appesantissons sur les différentes théories et mécanismes de la gouvernance d'entreprise.

1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise

Avant de présenter la définition de la gouvernance de l'entreprise, il est nécessaire de montrer le concept « Gouvernance ».

1.1.1. Définition de la gouvernance (historique)

La notion de la gouvernance est ancienne, d'ailleurs, le terme gouvernance trouve son origine dans le latin « gubernare » et du grec « kubernân » qui signifiait « piloter un navire¹⁴ ». A partir de la fin des années 70, dans un contexte de scandales financiers, on commence à parler de « corporate governance » traduit en français par « gouvernance d'entreprise » qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise.

1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions utilisées par certaines organisations internationales.

L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE¹⁵) a défini la gouvernance d'entreprise comme étant : *«référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Elle*

¹⁴ Maugeri (S), « Gouvernance (s) ». Edition Dunod, Paris, 2014.p.13.

¹⁵ (ODCE) l'organisation de coopération et de développement économique, en 1961, succédé à l'organisation européenne de coopération économique, fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan marshal) siège à paris.

détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et s'assurer une surveillance des résultats¹⁶».

Selon l'institut français de l'audit et de contrôle interne ¹⁷ la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable¹⁸».

Section 2 : Les participants à la gouvernance d'entreprise.

Des différents points de vues ont été remarqué sur le sujet des acteurs de gouvernance d'entreprise, certaines parlent seulement des propriétaires, gestionnaires et administrateurs, tandis que d'autre, élargis l'équipe en ajoutant la participation d'un élément plus important celui de parties prenantes, dans cette section nous allons présenter les différents acteurs participant à la gouvernance d'entreprise¹⁹.

2.1. Le conseil d'administration (CA)

Le conseil d'administration est l'un des acteurs essentiels dans le processus de la gouvernance d'entreprise, constitue indéniablement une structure vitale pour le fonctionnement des grandes entreprises. En effet selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration est donc le principal mécanisme interne permettant de contrôler l'opportunisme des dirigeants à condition qu'il soit efficace²⁰ (FAMA, 1980).

2.2. Comité d'audit

D'après l'IFACI, c'est un «organe mandaté par le conseil d'administration, composé d'administrateurs non impliqués dans des fonctions de direction, chargé de vérifier toute

¹⁶ Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE édition 2004. Disponible sur l'adresse suivante www.oecd.org p.11.

¹⁷ IFACI : fondé en 1965, regroupe les auditeurs internes et différents autres acteurs du contrôle interne, il aide les entreprises et tout organisation à se doter d'un dispositif de contrôle interne efficace et promeut l'audit interne dans les secteurs privé et public.

¹⁸ Cahier de l'académie des sciences et techniques comptables et financières.2007.p 13

¹⁹ Mr. ZIANI Abdelhak thèse de doctorat « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas entreprises Algérienne », à l'Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen 2013-2014 ; disponible sur le site : dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/5942/1/Le-rôle-de-l-audit-interne.doc.pdf P.80.

²⁰ Conseil d'administration, garantie d'un meilleur gouvernement d'entreprise disponible sur le site : www.memoireonline.com > Economie et Finance

information financière divulguée à l'extérieur de la société et de s'assurer de la mise en place des moyens nécessaires à l'existence d'un bon environnement de contrôle »²¹

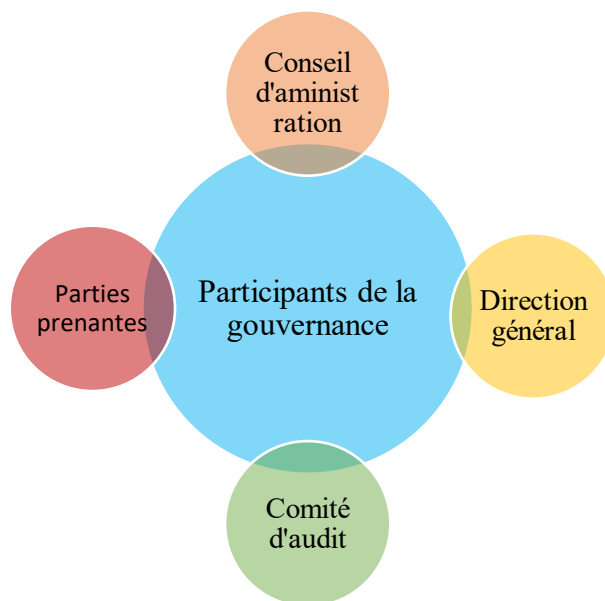
2.3. La direction générale (DG)

La direction est sélectionnée et installée par le conseil d'administration, le président de la DG doit travailler sous sa supervision. Les rémunérations et les objectifs assignés à la direction doivent mettre en cohérence les intérêts de l'entreprise, les objectifs à atteindre, les moyens à mobiliser, les valeurs à défendre et les pouvoirs délégués à la direction.

2.4. Les parties prenantes (PP)

Les parties prenantes est tout acteur concerné par la bonne marche de l'entreprise, tels le créancier, le fournisseur, le client, le dirigeant, le salarié. Cependant la définition qui semble être la plus communément admise est celle donnée par Freeman (1984): les parties prenantes concernent « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectif d'une organisation* »²²

Figure n° 1 : Les participants à la gouvernance d'entreprise.



(Source : nous-même)

²¹ Grenier(C),Bonnebouche (J), « auditer et contrôler les activités de l'entreprise » éditions Foucher. Paris 2003 .P117.

²² Caby(j), Hirigoyen(G) : « création de valeur et gouvernance de l'entreprise », édition ECONOMICA, 2005, P126

Section 3 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise

Pour réduire les dérives éventuelles des dirigeants, les actionnaires disposent de deux mécanismes de contrôle (interne et externe), nous concentrons sur le mécanisme du contrôle interne.²³

3.1. Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants

Prenant le contre-pied de la théorie de l'agence, le modèle *stakeholder* part du principe que l'entreprise est une coalition d'intérêt et que l'objectif du dirigeant ne peut se limiter à la seule création de la valeur actionnariale²⁴.

3.1.1. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires/actionnaires

Les firmes modernes ou managerielles se caractérisent d'une part, par la répartition du capital entre un grand nombre d'actionnaires et d'autre part par leur gestion qui s'effectue par des managers qui ne disposent pas de très faibles parts dans le capital des firmes qu'ils dirigent.²⁵

Selon Charreaux trois raisons peuvent expliquer les raisons divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.

- La composition réduite du patrimoine des dirigeants limiterait toute possibilité de diversification du risque, ce qui n'est pas le cas de toute autre investisseur ;
 - L'horizon de la décision des dirigeants serait très court-trimestre (Fama et Jensen 1983 Narayan 1985) c'est-à-dire fonction de la durée de leur présence probable à la tête de l'entreprise ;
 - Les prélèvements effectuent par les dirigeants de prestige
- Pour limiter ces divergences d'intérêts, il existe des mécanismes de contrôle des dirigeants.
- à savoir : le conseil d'administration, l'assemblée générale et le commissaire aux comptes (CAC)

3.2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés

Selon la théorie économique traditionnelle, il y a séparation fondamentale entre les producteurs-salariés, obligés de vendre leur force de travail et les capitalistes qui possèdent des moyens de production. Les salariés aujourd'hui occupent une place centrale dans le système de la gouvernance d'entreprise. Pour Charreaux et Desbrières (1998), les salariés sont considérés

²³ Ebondo Wa Mandzila (E) op. cite. P.24.

²⁴ Charreaux, G. : « Les théories de la gouvernance », édition Dunod, Québec, Canada, 2006, P57.

²⁵ Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*. Paris : Economica.

comme des apporteurs de ressources. Par conséquent, ils doivent aussi prétendre à la valeur créée, au même titre que les actionnaires, créanciers ou dirigeants.²⁶

3.2.1. Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés

Les salariés, grâce à leurs représentants, participent au processus d'élaboration de la stratégie et au contrôle de l'entreprise.

La participation des salariés au processus de décision Les salariés ont des droits à l'information plus nombreux que ceux dont bénéficient les actionnaires. En effet, le comité d'entreprise a le droit de recevoir l'information sur la situation financière de l'entreprise, le recrutement, les programmes sociaux.

3.3. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes

Pour La théorie des parties prenantes, l'entreprise ne se compose pas uniquement des actionnaires et des salariés, l'entreprise c'est aussi d'autres partenaires que sont les banques, l'État.

3.3.1. Le contrôle des dirigeants par les banques

Les banques peuvent contrôler le comportement des dirigeants par ce qu'ils sont actionnaires ou simples intermédiaires financiers ou les deux à la fois²⁷. Dans le premier cas, les banques contrôlent les actions des dirigeants par le conseil d'administration. Pour le deuxième cas, pour les banques créancières, le contrôle se fait par une capacité de recueil et de traitement de l'information qui les place en position de lutter contre l'opportunisme des dirigeants. En effet, pour que les banques acceptent le dossier de crédit de l'entreprise, elles doivent d'abord analyser ce dossier. Le dossier doit :

- Présenter les caractéristiques de l'entreprise (historique, les dirigeants, l'activité, le marché, les moyens mis en œuvre et le patrimoine de l'entreprise) ;
- Préciser l'objet du crédit ;
- expliquer les raisons exactes de la demande et du montant du crédit ;
- Justifier de l'opportunité du crédit demandé ;
- Indiquer les garanties proposées;
- Définir les modalités de remboursement;

²⁶ Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*. Finance Contrôle Stratégie, 1(2), 57–88.

²⁷ Ebondo Wa Mandzila (E) OP cite.P.45.

- Indiquer les délais de remboursement.

3.3.2. Le contrôle des dirigeants par l'état

L'objectif principal de ce type de contrôle est de garantir l'intérêt général de toutes les parties. Et ces contrôles se font directement ou indirectement.²⁸

Les contrôles directs sont effectués par des entités administratives, le contrôle est effectué par la cour des comptes, et ce dernier fait analyse sur les stratégies de la société. Et les contrôles indirects sont effectués par les commissaires aux comptes

Conclusion :

La gouvernance d'entreprise est devenue comme un ensemble de mécanismes et procédures de contrôle dans le but de résoudre les conflits d'intérêts entre les propriétaires et managers. Elle vise à renforcer la confiance entre les managers et propriétaires, une bonne gouvernance s'applique à travers plusieurs mécanismes essentiels (conseil d'administration, comité d'audit, les dirigeants, parties prenantes ...), chacun de ces derniers joue un rôle important dans la bonne pratique de la gouvernance d'entreprise.

²⁸ Ebondo Wa Mandzila (E) OP cite.p.23

CHAPITRE 3

Chapitre 3 :

Diagnostic en terme d'audit interne dans la gouvernance d'IFRI

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation générale de l'entreprise IFRI

Durant notre stage pratique, Nous pouvons connaître la Sarl Ibrahim & fils « IFRI », et pour une présentation générale de cette entreprise, nous sommes consacré ce chapitre composé de trois sections précisant successivement son historique, son cadre juridique et sa situation géographique, y compris ses missions et ses activités, dans le même courant nous traiterons les moyens et l'organisation d'IFRI, enfin, nous terminons par l'organigramme de l'entreprise.

1.1. Historique et évolution de l'entreprise :

La SARL Ibrahim & fils « IFRI » est une société à caractère industriel. Elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses. Elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle nationale.

La naissance de cette organisation remonte à l'année de 1986 quand elle était « **LIMONADERIE IBRAHIM** » spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, créée par les fonds propres de M. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons ; ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société Non Collectif) puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim & fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphtalate (PET) le 20 juillet 1996.

1.3. La situation géographique :

- **Site Zone activité TAHARACHT AKBOU :**

L'activité secondaire de production de JUS IFRUIT est implantée à la zone taharcht AKBOU sur un site de 20 HA destiné à recevoir les projets d'extension dans la gamme soda, jus... etc.

Figure 2 : Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI

Raison sociale : Sarl IBRAHIM et fils-Ifri
Forme juridique : Société à responsabilité limitée SARL
Capital : 1293000000,00DA
Le fondateur de la SARL IFRI : Ibrahim Laid
Date de création : 1996
Effectifs : 1121
Missions : Production d'eau minérale et de Boissons diverses
Siège social : Ighzer-Amokrane-Ifri Ouzellaguen_06010
 Bejaia-Algérie
Téléphone : 00 213 34 35 12 66
E-mail : ifri@ifri-dz.com
Site Web: www.ifri-dz.com

2. Missions & activités

Pour mieux s'informer sur le domaine d'activité et les missions exercées par la Sarl Ibrahim et fils Ifri, on abordera les principales missions tout en précisant les objectifs fondamentaux de la Sarl, puis les activités qu'elle pratique et on termine par citer ses principaux clients.

2.1. Missions :

L'entreprise IFRI a pour mission **essentielle la production et la commercialisation** des produits agro-alimentaires. « IFRI » est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses en emballage **VERRE** et **PET**.

La finalité de l'entreprise est d'être leader dans le domaine des eaux minérales tout en renforçant progressivement ses positions dans le segment des boissons diverses et de développer ses capacités à l'international.

La Sarl IFRI a fixé ses objectifs à court, moyen et long terme à l'effet de guider de plus en plus son parcours vers l'amélioration continue dans tous les secteurs (sociale, économique, financier et productif), d'ailleurs elle a permis à la région de connaître un développement abondant surtout dans la réduction du taux de chômage. En terme financier elle vise l'amélioration de la rentabilité, la trésorerie et surtout le rapport qualité/prix, et enfin avoir une image de marque à partir d'un bon plan marketing.

2.2. Activités :

La société travaille 24/24 Heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération dans toutes les étapes de la production.

Grâce aux options technologiques qui ont prévalu lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroît sans cesse ses capacités.

En 2010, la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles, l'équivalent de 503 millions de litres.

Elle veille au respect des normes d'hygiène, de sécurité et environnementales les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production à savoir :

- * L'eau minérale naturelle
- * L'eau minérale gazéifiée
- * Produit énergétique
- * Les sodas
- * Les boissons fruitées
- * Les boissons fruitées au lait

Ayant couvert les besoins du marché national, grâce à une gamme de produits tellement diversifiée, IFRI est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg...par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase de finalisation avec des partenariats étrangers soucieux d'acquérir ses produits.

Son portefeuille client englobe, non seulement l'ensemble de la population service grâce au réseau de distribution appui par une force de vente, mais aussi, les institutions et organismes publiques, les grands comptes et autres clients particuliers importants.

Tableau 1 : Catégories de clients de la Sarl IFRI

N°	Catégorie de client
01	Exclusivités
02	Dépositaires
03	Société de CATERING
04	Société publiques
05	Institutions Militaires
06	Institutions Publiques
07	Exportations
08	Hôtels
09	Compagnies aériennes
10	Centres commerciaux

(Source : documents de la Sarl IFRI)

3. Les moyens et l'organisation d'IFRI

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories : humains et matériels, on va les détaillés dans la présente section ; on traitera par la suite son organisation en précisant ses différentes structures, et on conclura par l'organigramme de la SARL, ainsi celui du service « Approvisionnement », là où nous avons fait notre stage pratique.

3.1. Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » :

Les moyens de la SARL-IFRI sont répartis comme suit :

3.1.1. Les moyens humains :

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les milles (1000) salariés, dont la répartition est représentée dans le tableau suivant qui englobe dans ses lignes et colonnes l'effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle.

Tableau 2 : Effectif par sexe et par catégorie socio-professionnelle à IFRI

<i>Catégorie socio-professionnelle</i>	<i>Masculin</i>	<i>Féminin</i>	<i>Total</i>
Cadres dirigeants	08	01	09
Cadres supérieurs	20	03	23
Cadres	45	05	50
Maitrises	190	28	218
Exécutions	787	26	813
Pré-emploi	04	04	08
Total	1054	67	1121

(Source : document interne de l'entreprise)

3.1.2. Les moyens matériels :

a. Superficie Bâtie :

9 Hangars de production dont, 7 de 3000 M²chacun, 1 de 14000M² pour la production de jus aseptique Ifruit et 1 de 35000M² pour la production de sodas.

4 Hangars de stockage de Matière première dont, 2 de 3500 M²chacun (1200 M³ est sous froid), et 2 de 4500 M²chacun (3500 M³ est sous froid).

3 Hangars de stockage de produits finis dont, 2 de 3500 M²chacun et 1 de 17000 M².

b. Transport et logistique :

302 camions de distribution (brasseurs) dont :

- 185 de 2.5 tonnes (125 de Hyundai HD 35 et, 60 de IVECO)
- 42 de 1.5 tonnes (Hyundai HD 100)
- 75 de 1 tonne (Hyundai HD 72)

210 Charrions élévateurs de 1.5 tonne à 25 tonnes dont, 26 sont réservés aux dépositaires.

3.2. L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI :

Nous allons identifier ci-après la structure générale et les différentes activités de chaque service de la Sarl IFRI :

3.2.1. Les structures de la Sarl IFRI :

La structure organisationnelle des différentes fonctions de l'entreprise ainsi que leurs missions peuvent être présentée comme suit :

- **La Gérance « la direction générale » :**

Elle est dirigée et coordonnée par un gérant et 04 cogérants qui assurent et applique les décisions prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle a pour mission la coordination des travaux entre les différentes Directions, s'assurer auprès des collaborateurs directs de l'exécution parfaite de ces travaux, et fixer les grandes orientations en termes d'objectifs.

- **Directeur général :**

L'un des membres de la gérance sera désigné comme un directeur général, son rôle est de définir et de contrôler la politique de la Sarl pour chaque exercice.

- **Secrétariat de la direction :**

C'est l'organe d'accueil, il est chargé de l'enregistrement des courriers (arrivés et départ), notamment les fax du dépistage du courrier aux différents services et directions, de la réception et orientation des clients, et aussi la réception et enregistrement des appels téléphoniques.

- **Service hygiène et sécurité :** Il a pour mission :

- Veiller à la prévention en matière de sécurité.
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident.

- **Service informatique :** Il a pour mission :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques.
- L'introduction de nouvelles technologies.
- La maintenance du système informatique.
- L'administration du réseau.
- La sauvegarde et l'archivage des données de l'entreprise.

- **Service contrôle de gestion :** l'objectif principal de ce service est d'assurer le suivi et le contrôle des résultats de la société dans les différentes activités et fonction. Son rôle est :

- Analyser les données pour alerter en cas d'écarts anormaux par rapport aux résultats attendus ou aux normes lorsqu'elles existent.
- Collecter des informations concernant les différents budgets prévisionnels (budget de dépenses, trésorerie prévisionnelle / budget d'investissement). Elle veille à leur

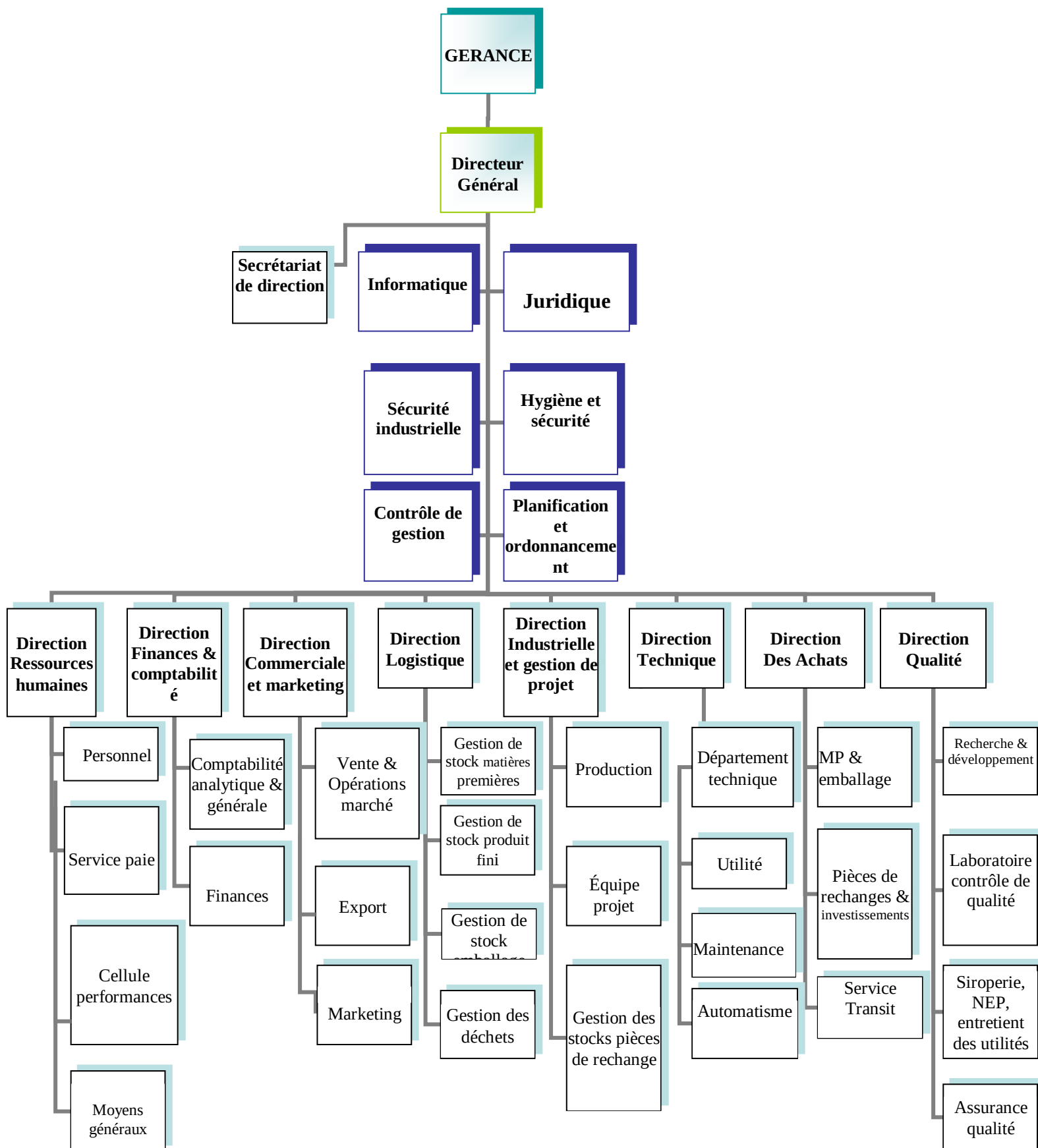
bonne préparation en collaboration avec les directions concernées et elle veille en principe à l'état des réalisations au fur et à mesure.

- Le suivi de la performance.
- La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées.
- **Service sécurité industrielle** : son rôle est :
 - Assurer la sécurité des installations des biens.
 - Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.
- **Service juridique** : Il a pour mission :
 - Le conseil juridique des différents services de la Sarl IFRI.
 - Le règlement des différentes affaires juridiques.
 - Il s'occupe de tout ce qui est juridique (suivi des clients, fournisseurs, réclamations...).
- **Service planification & ordonnancement** : Son rôle est :
 - Planifier les tâches de chaque ligne de production par semaine.
 - Réaliser et suivre les tableaux de bord pour chaque ligne de production, par volumes, par jours, par semaines, par mois, par trimestres, par semestres et par années.
 - Il est garant du mouvement des stocks des matières premières.
- **Direction Commerciale & Marketing** : Les services liés à cette direction sont les suivants : « ventes & opérations marché », « export », « marketing ».
Cette direction s'occupe de :
 - Établir les formats et les ordres de versements pour les clients.
 - Recevoir les bons de commande des clients.
 - Établir et viser les factures et les bons de livraison.
 - L'établissement des factures et des bons de livraisons.
- **Direction des Achats** : Cette direction est composée de services suivants : « achats locaux », « achats étrangers » « transit ».
Elle prend en charge la gestion des achats, et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en conciliant délais avec l'urgence des boissons au moindre coût.
- **Direction des Ressources Humaines** : Elle est subdivisée en quatre services principaux : « personnel », « service paie », « cellule performance », « moyens généraux ». Parmi ses missions :
 - Veille à la bonne tenue des stocks.
 - Suivi des mouvements de la carrière du personnel.
 - Élaboration de la paie.
 - Veiller à la gestion des moyens généraux et les espaces verts.
- **Direction Technique** : Cette direction est subdivisée en services suivants : « département technique », « utilité », « maintenance », « automatisme ».
Elle s'occupe de toutes les tâches techniques concernant la production, à cet effet elle :
 - Veille au bon fonctionnement des équipements de production.
 - Réglages des machines et assurer ses maintenances.
 - Assure la maintenance et l'entretien des véhicules.

- **Direction Industrielle & gestion de projet** : Cette direction contient les services suivants : « production », « équipe projet », « gestion des stocks pièces des rechanges ». Parmi ses missions on distingue :
 - La production.
 - La gestion des projets.
 - La gestion des équipements de tous les projets.
 - La gestion de stock pièces de rechange.
- **Direction Qualité** : Elle comprend les services suivants : « recherche et développement », « laboratoire contrôle de qualité », « siroperie, NEP, entretien des utilités », « assurance qualité ». Sa mission principale est :
 - La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
 - Responsable de laboratoire.
 - D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaires au système de management de la qualité.
 - Contrôle physicochimique de la matière première, des eaux des forages, et des échantillons des produits finis et leurs analyses.
 - De représenter l'organigramme auprès des parties externes relatif au système de management et de qualité.
- **Direction Comptabilité & Finances** : Elle contient les deux services : « comptabilité analytique & générale », « Finances ». Son rôle est :
 - Établir les situations financières.
 - Assurer la confrontation des opérations comptables.
 - Planifier les financements et les investissements.
 - Gérer les recettes et les dépenses.
- **Direction Logistique** : Les services de cette direction sont répartis comme suit : « Gestion de stock de matières premières », « Gestion de stock produits finis », « Gestion de stock d'emballages », « gestion des déchets ». Les principales activités de cette direction sont :
 - La coordination des activités des magasins.
 - Veiller à la bonne tenue des stocks.
 - Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les différents magasins.

3.3. L'organigramme de la Sarl Ibrahim & Fils

Figure n 3 : Organigramme de l'organisme d'accueil.



Section 2 : les qualités et l'influence d'efficacité de l'audit interne pour une bonne gouvernance d'entreprise.

2.1. Les Qualités de l'audit interne

L'audit interne contribue à atteindre les objectifs de création de la valeur et de contrôle des dirigeants de la gouvernance d'entreprise, alors Plusieurs critères permettent de mesurer la qualité de l'audit interne. Nous retiendrons les plus pertinents pour notre étude à savoir :

- La compétence ;
- La performance ;
- L'objectivité et l'indépendance ;
- Le positionnement de la fonction de l'audit interne.

2.1.1. Les compétences des auditeurs internes

Selon la norme de qualification 1210 de l'IFACI« *les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le 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* »²⁹ Suivant cette norme, la compétence de l'audit interne est mesurée au niveau individuel et au niveau global de l'équipe.

Au niveau individuel, la modalité pratiques d'application (MPA) 1210-1 indique les compétences minimales requises et précise la double exigence de la capacité à communiquer et de la formation professionnelle. Renard (2010) précise qu'il n'y a pas de véritable compétence pour les auditeurs sans formation continue. C'est pourquoi, les auditeurs sont encouragés par la MPA 1230-1 à obtenir des certifications professionnelles appropriées (le CIA) ou un titre délivré par l'IFACI³⁰

Au niveau global, la fonction d'audit interne dispose en son sein de toutes les compétences pour effectuer différents types de mission à défaut de faire recours à une compétence externe.

La compétence de l'auditeur interne est un facteur essentiel pour la confiance des tiers et des parties prenantes en l'assurance raisonnable qu'il donne quant à la maîtrise des activités de l'organisation.

²⁹ Normes international pour la pratique professionnelle de l'audit interne disponible sur le site : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> P. 9. consulté le 17/05/2025 à 14h

³⁰ Renard (J), 2010, op cite .p.112

2.1.2. La performance de l'auditeur interne

La performance de l'audit interne est relative aux missions effectuées, ayant un impact significatif sur l'organisation et au champ couvert par celles-ci. Elle peut être appréciée au travers des documents de travail de l'auditeur et des rapports d'audit émis quant à leur qualité et leur quantité. A cet effet, pour produire un rapport de qualité, l'auditeur interne doit suivre les différentes phases³¹ :

- La prise de connaissance qui permet à l'auditeur d'avoir une vision globale de l'activité ou de la fonction à auditer, d'élaborer le plan général d'audit et le programme de travail ;
- L'appréciation du contrôle interne qui consiste à porter un jugement sur la qualité de l'organisation de l'entreprise ;
- La phase de conclusion avec l'élaboration d'un rapport ;
- La phase de suivi des recommandations.

2.1.3. Indépendance et objectif des auditeurs interne

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, selon la norme 1110 « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité ».

La Modalité Pratique D'application (MPA)³² 1110-1 insiste sur le rôle du conseil ou du comité d'audit dans le rattachement du service, la nomination et la révocation du responsable³³ « *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* », en termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au conseil³⁴.

L'audit interne ne doit subir aucune ingérence dans les processus ou activité qu'il contrôle. Par ailleurs 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 sa mission.

³¹ BERTIN (E) « Audit interne : enjeux et pratique à l'international », Editions Eyrolles, 2007, Paris, p 180.

³² Modalité pratique d'application (MPA) : énoncent les meilleures pratiques pour mettre en application la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes professionnelles.

³³ Renard (J), 2010, OP cite, p .111.

³⁴ Disponible sur le site suivant : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> consulté le 17/05/2025 à 22h

2.1.4. Le positionnement hiérarchique de la fonction d'audit interne

Le positionnement de la fonction d'audit interne détermine son pouvoir ou son influence dans l'entreprise. Il favorise une libre exécution de ses responsabilités et par conséquent sa contribution à la gouvernance d'entreprise. Il s'agit ici d'étudier les rattachements hiérarchiques possibles de la fonction d'audit interne et de leur impact sur la contribution de l'audit interne à la gouvernance

Le positionnement de la fonction d'audit interne peut se situer à deux niveaux :

- Le rattachement à la direction générale ;
- Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit.

a. Rattachement de la fonction de l'audit interne avec la direction générale

L'audit interne, comme indiqué dans sa définition officielle, est une activité créatrice de valeur ajoutée et ses principales missions sont d'apporter aux directions générales un éclairage sur les risques et les systèmes de contrôle interne mais également d'être au service de l'ensemble de l'organisation. Ce rattachement répond à l'objectif de la création de valeur de la gouvernance de l'entreprise mais accentue l'asymétrie de l'information entre dirigeants et actionnaires, afin d'apporter une réelle contribution à la gouvernance d'entreprise³⁵

Le rattachement hiérarchique à la direction générale se caractérise par l'Enquête IFACI 2009 :

- Une évolution positive des relations, 44% des auditeurs internes interrogés déclarent avoir plus de dix réunions formelles par an avec les DG ;
- Une préoccupation des thèmes abordés durant ces réunions formelles axées sur les missions et responsabilités du service d'audit interne et le suivi des plans d'actions.

L'IFACI et l'IFA³⁶ recommandent que l'audit interne soit rattaché à la direction générale afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et l'implication du management³⁷

³⁵ Schick(P), Vera(J), Bourrouilh-Parège(O) « Audit interne et référentiels de risques », édition Dunod, paris, 2010, p 25.

³⁶ Institut Français des Administrateurs (IFA) : est une organisation française créée pour promouvoir la gouvernance d'entreprise et accompagner les administrateurs (membres de conseils d'administration ou de surveillance) dans leurs missions. Il regroupe des dirigeants, administrateurs, experts et entreprises soucieux de bonnes pratiques en gouvernance.

³⁷ Idem, p 46.

b. Rattachement de la fonction de l'audit interne au conseil d'administration ou comité d'audit

L'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit constitué en son sein.

Dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, ce rattachement au conseil permet de réduire l'asymétrie de l'information pouvant exister entre les dirigeants, les actionnaires et les administrateurs. Ce positionnement privilégie le rôle de surveillance de conseil³⁸ en préservant l'audit interne de l'influence de la direction générale. En effet ce rattachement permet au conseil d'administration d'avoir accès par l'audit interne aux informations relatives aux risques de l'entreprise, les stratégies menées par le dirigeant et les anomalies de fonctionnement.

Cependant, ce rattachement hiérarchique au comité d'audit reste exceptionnel (3% en 2009-Enquête IFACI).

Xavier de Phily ne dit pas autre chose lorsqu'il écrit " *l'auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties...* ³⁹" il y a là, ce n'est pas douteux, un équilibre délicat à trouver pour les auditeurs internes qui devront à la fois :

- Continuer à être les interlocuteurs de la direction, signalant forces et faiblesses, attirant l'attention sur les défaillances réelles ou potentielles, et ce sans avoir ni à se cacher ni minimiser leurs constats ;
- Et dans le même temps, être à la disposition du comité pour fournir tous renseignements et informations sans réticence ni déformation, et ce dans un climat de transparence envers la direction générale.

Mais Il semble essentiel que les auditeurs internes soient toujours en mesure d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la DG et tous les échelons hiérarchiques. C'est-à-dire que toute mesure de rattachement à un comité d'audit devra être suivie avec vigilance par les principaux acteurs faute de confiner les auditeurs internes dans leurs frontières d'origine.

La prise de position de l'IFACI sur le sujet indique clairement que l'audit interne et le comité d'audit sont complémentaires ; et de fait, il y a rattachement au comité d'audit dans 38 % des cas mais ce lien est purement fonctionnel⁴⁰.

³⁸ Schick(P), Vera(J), Bourrouilh-Parège(O) op cite, P. 45- P.47

³⁹ Renard (J), op cite, p 451

⁴⁰ Renard (J), op cite, p 452

2.2. L'influence d'efficacité sur la gouvernance d'entreprise

Le processus de management (MR⁴¹) des risque évalué par l'audit interne exerce une influence positive sur la GE ce qui permet une meilleure efficacité de celle-ci, qui mène à l'attente des objectifs, la gestion du risque, est l'affaire de tout le management. Tous les acteurs de l'entreprise y sont impliqués selon que chaque manager est propriétaire de ses propres risques.

2.2.1. Audit interne et le management des risques ⁴²

Depuis quelques années, la gestion des risques est devenue une fonction incontournable au sein de l'entreprise. Les organisations devraient d'abord, déterminer et identifier tous les risques auxquels elles sont exposées, ensuite, expliquer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable.

Les risques n'ont pas été un sujet clé pour les auditeurs. Les normes internationales de la pratique professionnelle de l'audit interne même, depuis sa création, n'obligeaient les auditeurs de centrer sur la gestion des risques. Ce n'est qu'en 2002 qu'est apparue une norme obligeant l'audit interne d'évaluer les risques au moins une fois par an.

Selon la norme (2120), "*L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration*⁴³", cela signifie qu'il doit évaluer les risques afférents à la gouvernance d'entreprise, 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 financière et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection du patrimoine ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Ces normes donc impliquent une responsabilité accrue des auditeurs dans l'évaluation du processus de management des risques, ainsi que dans l'efficacité d'un tel processus. Ces nouvelles normes reflétées que le processus de management des risques doit être évalué comme tout autre processus de l'organisation.

⁴¹ Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

⁴² Schick(P), Vera(J), Bourrouilh-Parège(O), 2010. Op cite. P13- P15.

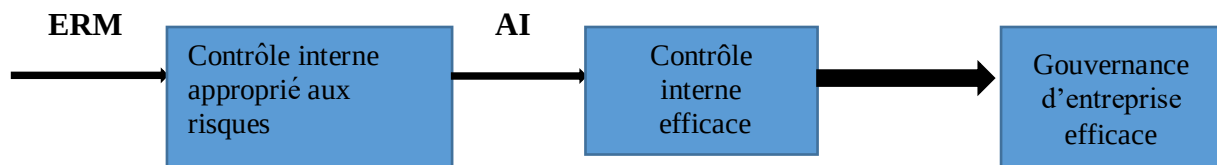
⁴³ Normes international pour la pratique professionnelle de l'audit interne disponible sur le site : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> consulté le 19/05/2025 à 19h

2.2.2. Impact du management des risques sur la GE

L'approfondissement des travaux du COSO⁴⁴ I en 2004 appelé (COSOII)⁴⁵ a montré que parmi les composants d'un système de contrôle interne, c'est le processus d'évaluation des risques, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques, Ce processus a été substitué par la notion nouvelle d'entreprise risk management (ERM⁴⁶). On ne parle plus du management des risques mais de la gestion globale du risque. Il permet la prise en compte de tous les risques de l'entreprise et la mise en place d'un système de contrôle interne approprié L'audit interne évalue l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise, ce qui implique à une gouvernance d'entreprise efficace.⁴⁷ Le management des risques a donc indirectement une influence d'efficacité sur la GE.

Nous pouvons illustrer cette relation comme suit :

Figure n° 4 : Impact du management des risques sur la GE



(Source : Renard (j), 2010)

2.3. Audit interne, mission d'évaluation du processus de GE

Les relations que l'audit interne entretient avec les acteurs de la gouvernance, relations par lesquelles elle contribue à son amélioration, l'audit interne évalue aussi le processus même du gouvernement d'entreprise.

Selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (norme de fonctionnement 2110 de l'IFACI) il incombe à l'auditeur d'évaluer le processus de

⁴⁴ **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** : C'est une organisation américaine créée en 1985 par cinq grandes associations professionnelles liées à la comptabilité, à l'audit et à la gestion financière, dont notamment l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) et l'IIA (Institute of Internal Auditors).

⁴⁵ COSO II signifie "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management"

⁴⁶ L'Enterprise Risk Management (**ERM**) est un processus global et structuré permettant à une organisation d'identifier, évaluer et gérer les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs stratégiques.

⁴⁷ Renard (J), op cite, 2010, p 138.

gouvernement d’entreprise et de formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. A cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants ⁴⁸ :

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

Dans l’évaluation de ce processus, l’auditeur interne, évalue d’abord les risques afférents au gouvernement d’entreprise. Ensuite, sur la base des résultats de cette évaluation, il apprécie la pertinence et l’efficacité du dispositif de contrôle interne portant sur le gouvernement d’entreprise et formule ses recommandations :

- **Norme (2110.A2)** : l’audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d’entreprise, aux opérations et aux systèmes d’information de l’organisation au regard de la fiabilité et l’intégrité des informations financières et opérationnelles, l’efficacité et l’efficience des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.
- **Norme (2120.A1)** : sur la base des résultats de l’évaluation des risques, l’audit interne doit évaluer la pertinence et l’efficacité du dispositif de contrôle portant sur le gouvernement d’entreprise, les opérations et les systèmes d’information de l’organisation.

2.4. La gouvernance de Sarl Ibrahim et Fils IFRI

Ce point est dédié à l’examen des mécanismes de gouvernance de l’IFRI qui encadrent son processus décisionnel, en nous focalisant sur son système de gouvernance.

2.4.1. Organes et mécanismes de gouvernance de l’IFRI

L’organisation de IFRI repose sur le cumul des fonctions de directeur général et de présidence du conseil d’administration (structure duale), et le système de gouvernance organisationnelle s’appuyant sur un Conseil d’Administration et une Assemblée Générale assimilée à un conseil de surveillance (CS). ⁴⁹

⁴⁸ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne disponible sur le site : <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> consulté le 20/05/2025 à 14h.

⁴⁹ Mr Guerchouh(M) « Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes :une étude comparative des formes d’organisation à travers l’approche intégrale de la gouvernance » p139 ,2017

2.4.2. Le Conseil d'Administration de l'IFRI

Le CA de l'IFRI est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de trois administrateurs externes désignés par le Président du Groupe d'affiliation, de deux administrateurs internes (Président et Vice-Président du Comité de Participations, qui sont également les représentants des travailleurs), du secrétaire du CA, et occasionnellement d'un commissaire aux comptes.

Théoriquement, cette composition du CA, notamment avec la présence d'administrateurs externes, le contrôle exercé sur le dirigeant devrait être fort et est effectif. Néanmoins, en référence aux entretiens que nous avons eu avec certains cadres de l'entreprise dont l'actuel et l'ancien président du CP, la confusion fonctionnelle entre le président du CA et le Directeur général réduit considérablement son pouvoir. En outre, cette faiblesse du CA est accentuée par la présence d'administrateurs manquant de formation et mal informés sur les rouages de l'entreprise. Selon leurs témoignages, la seule force d'opposition réside dans la présence des représentants des travailleurs (membres du CA).⁵⁰

2.4.3. L'Assemblée Générale

Elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur demande du CA, ou en session extraordinaire qui réunit tous les travailleurs de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par le Comité de Participation et uniquement les adhérents au syndicat de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par ce dernier.

Elle se prononce sur la stratégie, les choix d'investissement et les comptes annuels. En référence aux déclarations de certains cadres de l'entreprise, l'assemblée générale constitue un pouvoir décisionnel plus fort que celui du conseil d'administration, même vis-à-vis de la direction du groupe d'affiliation.⁵¹

⁵⁰ Idem, P.320

⁵¹ J'ai appuyé également pour confirmer cette information sur la thèse de Mr Guerchouh(M), (2017) P.320.

Section 3 : Enquête sur la perception de l'audit interne et la gouvernance d'entreprise par les responsables de Sarl Ibrahim et Fils (IFRI).

3.1. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'IFRI

Dans le cadre de l'audit interne réalisé au sein de la **SARL Ibrahim et Fils (IFRI)**, un questionnaire est élaboré comme outil complémentaire pour recueillir des informations directement auprès des responsables et employés.

L'objectif principal de ce questionnaire est de mieux comprendre la réalité du fonctionnement interne de l'entreprise et d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne. Plus précisément, il permet de :

- Détecter d'éventuelles faiblesses ou dysfonctionnements dans l'organisation.
- Identifier les risques perçus par les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes.
- Évaluer le niveau de sensibilisation du personnel aux questions de contrôle et de gestion des risques.

Après avoir fait la présentation des différents mécanismes de gouvernance de IFRI , nous allons présenter aussi les informations recueillis de IFRI à travers les réponses au questionnaire que nous avons établi.

Tableau N° 03 :

N°	Question	Oui	Non	Observations
1	Selon vous la fonction d'audit interne est-elle rattachée à la direction générale ou au comité d'audit ?			Au niveau de entreprise IFRI la fonction d'audit interne est rattachée à la direction générale.
2	Les rapports d'audit interne sont-ils communiqués au conseil d'administration ou au comité d'audit ?			Les rapports d'audit interne sont communiqués au président de la direction générale ou la structure auditée
3	S'il existe un comité d'audit au sein du conseil d'administration quelle sont ses attributions ?			Au sein de notre entreprise on n'a pas un comité d'audit
4	L'audit interne au niveau de votre entreprise est-il indépendant ?		√	Absence d'argument
5	Est-ce-que le contrôle des procédures exercé par l'audit	√		Le contrôle des procédures exercé par l'audit interne, juge l'efficacité et l'efficience du

	interne, juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ?			système de contrôle interne par-ce-que ça l'aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.
6	L'audit interne sert-il à corriger le système de contrôle interne ?	√		L'audit interne corrige le système de contrôle interne par l'élaboration des recommandations.
7	Est-ce-que l'activité de l'audit interne dans la gestion des risques est l'évaluation primaire des risques ?	√		Il montre une signification de l'évaluation des risques qui sont considérés comme l'une des tâches les plus importantes de l'audit interne, il est donc nécessaire pour l'audit interne d'hierarchiser les risques des plus important aux plus mineurs afin de diminuer les risques majeurs.
8	Comment l'audit interne se concentre sur la gestion des risques pour une bonne gouvernance ?	√		L'audit interne donne une assurance en évaluant et en rendant compte de l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle conçus pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité.
9	Est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiable pour le conseil d'administration pour la prise des décisions stratégiques ?	√		L'audit interne permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration, ceci explique bien l'importance de ces informations surtout si nous savons que l'entreprise vit dans un environnement incertain, ou les risques portent une grande partie.
10	Comment l'audit interne aide à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information ?			L'audit interne aide à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information en évaluant l'efficacité du contrôle interne comptable mise en place pour fiabiliser les enregistrements comptables, aussi l'audit externe utilise le rapport final d'audit interne dans l'exercice de ses fonctions, principalement la certification des comptes annuels et des états financiers.
11	Est-ce-que le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information ?	√		Le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information qui confirme le rattachement de l'audit interne au conseil

				d'administration et lui donne une plus grande indépendance.
12	Est-ce que l'audit interne contribue à la réduction de l'asymétrie d'information entre les managers et les actionnaires pour améliorer la gouvernance ?	√		L'asymétrie d'information, l'audit interne améliore la transparence, la responsabilité et la confiance au sein de l'entreprise. Cela conduit à une meilleure gouvernance, car les actionnaires peuvent exercer un contrôle plus éclairé et les dirigeants sont incités à adopter une conduite plus éthique et alignée sur les objectifs de long terme.
13	le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance. Comment?	√		En émettant des conclusions et des recommandations sur les travaux d'audit effectué conformément au programme d'audit
14	Faite vous appel à des auditeurs externes ? Si oui, quels types de mission réalisent-ils ?	√		à l'audit opérationnel lorsque les auditeurs internes n'ont pas les compétences nécessaires pour réaliser leurs tâches, on fait appel à l'audit externe.
15	Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?			L'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en l'éclairant sur les forces et les faiblesses du contrôle interne mise en place pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.
16	Avez-vous un référentiel concernant la gouvernance	√		Absence d'argument.
17	Est-ce-que l'absence d'une bonne gouvernance influe-t-elle sur le fonctionnement de l'entreprise ?	√		Par ce que cela l'amène aux dysfonctionnements des processus et des activités de l'organisation.
18	Votre entreprise dégage-t-elle un budget afin de vous assurer des formations sur l'audit et la gouvernance de l'entreprise ?	√		Notre entreprise dégage un budget mis en place annuellement pour des formations.

19	Quels sont les mécanismes de gouvernance de votre entreprise ?	√		Les mécanismes dont IFRI dispose sont le conseil d'administration et l'assemblée générale. — Le conseil d'administration est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de trois administrateurs externes désignés par le Président du Groupe d'affiliation, de deux administrateurs internes (Président et Vice-Président du Comité de Participations, qui sont également les représentants des travailleurs), du secrétaire du CA, et occasionnellement d'un commissaire aux comptes. — L'assemblée générale elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur demande du CA, ou en session extraordinaire qui réunit tous les travailleurs de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par le Comité de Participation et uniquement les adhérents au syndicat de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par ce dernier
20	Quel est le niveau intellectuel des responsables de l'entreprise IFRI universitaire / Formation professionnel			Les responsables de l'entreprise IFRI présentent des profils variés, combinant pour certains un niveau universitaire (dans des domaines comme le management, l'ingénierie ou le commerce) et pour d'autres une formation professionnelle solide, enrichie par une expérience significative sur le terrain. Cette diversité de parcours contribue à une gestion équilibrée entre expertise technique et vision stratégique.
21	Pensez-vous que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprises ?	√		L'audit interne apporte clairement de la valeur ajoutée à l'entreprise et un levier de performance, de transparence et de pilotage stratégique. Il ne se contente pas de constater, il oriente, alerte et améliore. Sa valeur ajoutée se mesure à son impact sur la qualité de la gestion et la maîtrise des risques.
23	Souhaiteriez-vous que soit donné plus d'importance à la fonction d'audit interne dans votre entreprise ?	√		C'est d'accorder plus d'importance à la fonction d'audit interne permettrait à l'entreprise IFRI de renforcer sa gouvernance, d'optimiser ses performances et de mieux anticiper les risques. L'audit interne, en tant que partenaire stratégique, mérite une place

				centrale dans le pilotage et la sécurisation des activités de l'entreprise.
24	Considérez-vous que la fonction de l'audit interne est synonyme d'une gouvernance d'entreprise de qualité?	√		L'existence d'une fonction d'audit interne forte, indépendante et bien intégrée est un signe clair de maturité en gouvernance.
26	Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise IFRI?	√		L'audit interne est un acteur-clé de la gouvernance d'entreprise et est un levier essentiel pour améliorer la gouvernance d'IFRI, en instaurant une culture de contrôle, de transparence et de performance continue.
27	Quelle est la forme de la gouvernance au sein de l'entreprise ? choisissez ? Forme shareholder (dit « externe » exercé par les actionnaires) ☒ Forme stakeholder (dit « interne » exercé par les différents parties prenantes) ☒			La gouvernance du Groupe IFRI correspond à une forme "stakeholder" , en raison de sa nature familiale et de son engagement envers diverses parties prenantes au-delà des seuls actionnaires

3.1.1. Interprétation des réponses du questionnaire

Après avoir établi le questionnaire de recueil d'information au niveau **de SARL Ibrahim et Fils (IFRI)** nous avons pu constater que celle-ci dispose d'une fonction d'audit interne qui est rattaché à la direction générale et les rapports d'audit interne sont communiqués au président de la direction générale ou la structure auditée. Le contrôle des procédures exercé par l'audit interne, juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne pour l'aider à atteindre les objectifs de l'entreprise à travers les recommandations élaborées.

Concernant la gestion des risques on nous a souligné, qu'au sein de l'entreprise **IFRI** l'une des tâches les plus importantes de l'audit interne est l'évaluation des risques afin de les hiérarchiser des plus importants aux plus mineurs et diminuer les risques majeurs, cela revient au fait qu'aujourd'hui la gestion des risques est devenu un centre de préoccupation de l'audit interne afin d'arriver à une bonne gouvernance.

L'environnement incertain et turbulent dont vit cette entreprise la pousse à recourir à l'audit interne qui permet une présentation des informations fiables et pertinentes pour le conseil d'administration. l'audit interne aide aussi à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés à l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information en évaluant l'efficacité du contrôle interne comptable mise en place pour fiabiliser les enregistrements comptables, aussi afin que l'audit externe s'appuie sur le rapport final d'audit interne dans l'exercice de ses fonctions.

Cette petite recherche nous a également permis de constater que le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance par l'émission des conclusions et des recommandations sur les travaux d'audit effectué conformément au programme d'audit, il contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en l'éclairant sur les forces et les faiblesses du contrôle interne mise en place pour atteindre les objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixé, accorder davantage d'importance à la fonction d'audit interne permettrait à l'entreprise IFRI non seulement de consolider sa gouvernance, mais aussi d'améliorer ses performances globales et d'anticiper plus efficacement les risques. L'audit interne mérite une position centrale dans la gestion et la sécurisation des activités de l'entreprise.

Nous constatons que les responsables de l'entreprise **IFRI** présentent des profils variés, combinant pour certains un niveau universitaire (dans des domaines comme le management, l'ingénierie ou le commerce) et pour d'autres une formation professionnelle solide, enrichie par une expérience significative sur le terrain. Cette diversité de parcours contribue à une gestion équilibrée entre expertise technique et vision stratégique, L'audit interne constitue un véritable levier de création de valeur pour l'entreprise. Au-delà de son rôle de constat, il contribue activement à la performance, à la transparence et au pilotage stratégique. Il joue un rôle d'orientation, de prévention et d'amélioration continue. Sa valeur ajoutée se reflète dans l'amélioration de la qualité de gestion et le renforcement de la maîtrise des risques.

Les pratiques observées montrent que l'audit interne joue un rôle central dans la gouvernance d'entreprise et constitue un levier stratégique pour renforcer celle de l'IFRI. Il favorise l'instauration d'une culture fondée sur le contrôle, la transparence et l'amélioration continue de la performance, et La gouvernance du Groupe IFRI s'inscrit dans une logique

"stakeholder⁵²", portée par son identité familiale et sa volonté affirmée de prendre en compte les intérêts d'un ensemble élargi de parties prenantes, bien au-delà des seuls actionnaires. Les mécanismes dont l'IFRI dispose sont le conseil d'administration et l'assemblée générale.

- Le conseil d'administration est composé du président du conseil qui est également le directeur général, de trois administrateurs externes (03) désignés par le Président du Groupe d'affiliation, de deux (02) administrateurs internes (Président et Vice-Président du Comité de Participations, qui sont également les représentants des travailleurs), du secrétaire du CA, et occasionnellement d'un commissaire aux comptes.
- L'assemblée générale elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur demande du CA, ou en session extraordinaire qui réunit tous les travailleurs de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par le Comité de Participation et uniquement les adhérents au syndicat de l'entreprise lorsqu'elle est convoquée par ce dernier

De notre enquête au sein de l'IFRI, nous avons conclu que l'absence d'une fonction d'audit interne peut engendrer une mauvaise gouvernance ce qui amène l'entreprise à des dysfonctionnements des processus et des activités qui sous-tendent l'organisation.

Par ailleurs, nous surprenons d'éventuels dysfonctionnements liés à la confusion entre la fonction de Directeur Général (DG) et celle du président du conseil d'administration. En effet, cela poursuit également l'ineffectivité du contrôle exercé par le conseil d'administration sur les dirigeants.

Conclusion

La qualité de l'audit interne a un impact direct sur l'efficacité du contrôle des dirigeants et la gouvernance d'entreprise. En effet, l'audit interne, constitue un instrument efficace pour protéger les intérêts des parties prenantes de l'entreprise à travers l'assurance de l'intégrité des informations financières.

À travers les informations recueillies au sein de l'entreprise IFRI nous avons pu constater que celle-ci dispose d'une fonction d'audit interne qui est rattaché à la Direction Générale et

⁵² **Un stakeholder (ou partie prenante)** Un **stakeholder** est toute personne ou groupe ayant un **intérêt direct ou indirect** dans les activités, les décisions ou les performances d'une organisation et désigne tout individu ou groupe susceptible d'affecter ou d'être affecté par les décisions, les activités ou les résultats d'une organisation.

les rapports d'audit sont communiqués au président de la direction générale ou la structure auditée.

L'audit interne au sein de l'IFRI il contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en l'éclairant sur les forces et les faiblesses du contrôle interne mise en place pour atteindre les objectifs stratégiques que l'entreprise s'est fixé.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'objet de cette recherche est d'examiner la façon avec laquelle l'audit interne peut améliorer la gouvernance d'entreprise c'est-à-dire, comment peut-il assurer une bonne gouvernance.

L'objectif principal de la gouvernance d'entreprise est de favoriser la création de la richesse et s'assurer sa répartition équitable entre les actionnaires et les différentes parties prenantes.

La fonction d'audit interne fait partie d'un large système de gouvernance où le comité d'audit peut avoir un impact sur la fiabilité de cette fonction à travers le contrôle et la surveillance qu'il est censé exercer. Par ailleurs, nous avons cherché à étudier la nature de la relation qui peut exister entre comité d'audit, celles de la fonction d'audit interne, le management, le conseil d'administration et les actionnaires.

Une bonne gouvernance d'entreprise repose obligatoirement sur l'audit interne, un outil puissant qui permet aux dirigeants des entreprises de s'assurer que les procédures du contrôle interne sont convenablement respectées et en formulant des recommandations pour renforcer l'efficacité du dispositif dans le but de contribuer à la sauvegarde du patrimoine et à la création de la valeur ajoutée. L'audit interne permet la réduction des asymétries d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, mais il est aussi un mécanisme d'identification et d'évaluation des risques encourus par l'entreprise.

Notre étude, nous a permis de vérifier si la fonction d'audit interne au sein de Sarl Ibrahim et fils IFRI contribue à la gouvernance d'entreprise. Ensuite nous avons présenté les différents mécanismes de gouvernance de IFRI.

Nous avons aussi essayé d'aborder la question d'audit interne, où nous avons montré que l'audit interne fait face à des risques, qui peuvent influencer sur le bon fonctionnement de l'entreprise. L'audit interne devrait se centrer sur la gestion des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est considéré comme l'un des principaux objectifs de sa mission. La complémentarité avec la fonction de gestion des risques peut l'aider à renforcer son rôle pour une meilleure évaluation des risques de l'entreprise, ce qui nous a amené à constater que la première hypothèse est à confirmer.

Conclusion générale

L'audit interne peut jouer un rôle essentiel dans la réduction de cette asymétrie de l'information notamment dans la détection des anomalies et de leur révélation aux parties prenantes, Ainsi il contribue à réduire le déséquilibre informationnel en mettant à la disposition des actionnaires une partie des informations dont dispose le dirigeant. L'audit interne, émanation de la direction générale n'est pas considérée comme un mécanisme de réduction des asymétries de l'information selon la théorie de l'agence. Le rattachement de l'audit interne au conseil d'administration et/ou au comité d'audit est une condition essentielle de la contribution de l'audit interne à la réduction des asymétries d'information dans un gouvernement d'entreprise. Ce qui nous a amené à constater que la deuxième hypothèse est infirmée.

Enfin, l'audit interne est considéré comme l'un des principaux éléments de l'application de la gouvernance des entreprises

Annexes

1. Les mécanismes de l'Audit Interne pour Réduire l'Asymétrie d'Information

Ce tableau s'inspire des principes exposés par l'IFACI (2020), soulignant que l'audit interne, par sa fonction d'assurance indépendante et objective, contribue à améliorer la transparence, réduire l'asymétrie d'information et renforcer la gouvernance.

Mécanisme de l'audit interne	Effet sur l'asymétrie d'information
Vérification des données	Garantit que les rapports (financiers, opérationnels) sont fiables
Indépendance	Fournit une évaluation neutre, différente de celle de la direction
Transparence des processus	Clarifie comment les décisions sont prises et exécutées
Détection des fraudes ou manipulations	Protège les intérêts contre des comportements cachés
Rapports réguliers au comité d'audit	Fait remonter des alertes non communiquées par le management
Suivi des plans d'action	S'assure que les corrections sont mises en œuvre et communiquées

(Source :IFACI, (2020),Cadre de référence de l'audit interne).

2. Tableau d'Analyse des Risques et Évaluation des Contrôles Clés de SARL Ibrahim et Fils IFRI :**Observation :**

- **Impact** : Faible, Moyen, Élevé, Très élevé
- **Probabilité** : Faible, Moyenne, Élevée
- **Niveau de risque** : Produit de l'impact × probabilité
- **Évaluation du contrôle** : Faible (inefficace), Moyenne (partiellement efficace), Bonne (efficace)

Processus	Risque identifié	Impact	Probabilité	Niveau de Risque	Contrôle existant	Évaluation du contrôle / Plan d'action
Achats	Retard ou rupture d'approvisionnement chez le fournisseur principal (IFRI)	Élevé	Élevée	Très élevé	Commandes planifiées, stock tampon	Diversifier les fournisseurs ou contrats secondaires

Stock / Entrepôt	Vol ou détérioration de produits (chaleur, expiration, casse)	Élevé	Moyenne	Élevé	Stockage en lieu sécurisé, FIFO, inventaire régulier	Installer caméras, former au stockage optimal
Transport / Livraison	Retard de livraison client, accident, casse lors du transport	Moyen	Élevée	Élevé	Suivi GPS, planning de livraison	Maintenance préventive, contrat d'assurance adapté
Vente / Clientèle	Litiges commerciaux, impayés clients	Élevé	Moyenne	Élevé	Bons de commande signés, conditions de paiement claires	Relance automatique et pénalités de retard
Trésorerie	Mauvais encaissement, vol de liquidité, erreurs de caisse	Très élevé	Moyenne	Très élevé	Double signature, dépôt quotidien à la banque	Paiement numérique, terminal mobile
Comptabilité / Fiscalité	Retard dans la déclaration fiscale, erreurs dans la TVA	Élevé	Moyenne	Élevé	Cabinet comptable externe, logiciel certifié	Audit fiscal interne annuel
Ressources humaines	Absentéisme du personnel, non-respect des normes sociales	Moyen	Moyenne	Moyen	Pointage manuel, contrat de travail	Automatiser la gestion du temps
Système d'information	Panne informatique, perte de données clients ou factures	Élevé	Moyenne	Élevé	Sauvegarde sur disque dur, antivirus	Passer à un logiciel cloud sécurisé

(Source : Document interne de l'entreprise)

Annexe 01 : Questionnaire d'audit.

Le : 15/03/2025

Les Questions :

Q1 : selon vous la fonction de l'audit interne est-elle rattachée à/au :

1. a) Direction générale.
2. b) Comité d'audit.
3. c) Autre. (préciser)

Q2 : Les rapports d'audit interne sont-ils communiqués au :

1. a) conseil d'administration
2. b) comité d'audit
3. c) CAC
4. d) Autres (préciser)

Q3 : s'il existe un comité d'audit au sein du conseil d'administration, quelles sont ses attributions ?

Q4 : l'audit interne au niveau de votre entreprise est-il indépendant ?

Q5: comment l'audit interne assure l'existence du contrôle interne de l'entreprise ?

Q6 : comment le contrôle des procédures, exercé par l'audit interne juge l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ?

Q7: l'audit interne sert -il à corriger le système de contrôle interne par des recommandations ?

Q8: est-ce –que la première activité de l'audit interne dans la gestion des risques est l'évaluation primaire des risques ?

Q9 : comment l'audit interne se concentre sur la gestion des risques pour une bonne gouvernance ?

Q10 : est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiables pour le comité d'audit et le conseil d'administration, pour la prise des décisions stratégiques ?

Q11: comment l'audit interne aide à vérifier l'exactitude des états financiers et des informations financières administrés a l'auditeur externe pour la certification et la réduction de l'asymétrie d'information ?

Q12 : est-ce-que le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information ?

Q13 : comment l'audit interne contribue à la réduction de l'asymétrie d'information entre les managers et les actionnaires pour améliorer la gouvernance ?

Q14: le rôle présenté par l'auditeur interne aux participants de la gouvernance d'entreprise aide à améliorer la gouvernance. Comment ?

Q15 : selon vous quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance à travers la réduction de l'asymétrie d'information ?

Q16 : faite vous appel à des auditeurs externes ? Si oui, quels types de mission réalisent-ils ?

Q17 : selon vous quels sont les éléments constitutifs d'une bonne gouvernance ?

Q18: comment l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?

Q19 : pensez-vous que l'audit interne est important pour la gouvernance d'entreprise ?

Q20 : Avez-vous un référentiel concernant la gouvernance ?

Q21 : est-ce-que l'absence d'une bonne gouvernance influe-t-elle sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Q22 : dans votre entreprise est-ce-que la direction de l'audit interne évalue-t-elle le processus de gouvernance d'entreprise selon les normes de l'IIA ?

Q23 : votre entreprise dégage-t-elle un budget afin de vous assurer des formations sur l'audit et la gouvernance de l'entreprise ?

Q24 : quels sont les mécanismes de gouvernance de votre entreprise ?

Q25 : Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise IFRI?

Q26 : Considérez-vous que la fonction de l'audit interne est synonyme d'une gouvernance d'entreprise de qualité?

Q27 : Quelle est la forme de la gouvernance au sein de l'entreprise ? choisissez ?

- Forme shareholder (dit « externe » exercé par les actionnaires)
- Forme stakeholder (dit « interne » exercé par les différentes parties prenantes)

Q28 : Quel est le niveau intellectuel des responsables de l'entreprise IFRI :

- universitaire
- Formation professionnel

Liste des illustrations

Liste des tableaux :

Numéro du tableau	Désignation	Numéro de pages
Tableau n° 1	Catégories de clients de la Sarl IFRI	17
Tableau n° 2	Effectif par sexe et par catégorie socio professionnelle à IFRI	17

Liste des figures :

Numéro du tableau	Désignation	Numéro de pages
Figure n° 1	Les participants à la gouvernance d'entreprise.	11
Figure n° 2	Fiche signalétique de la SARL Ibrahim et fils IFRI	15
Figure n° 3	Organigramme de l'organisme d'accueil (IFRI)	21
Figure n° 4	Impact du management des risques sur la GE	27

Bibliographie

Ouvrages

1. BANCEL Franck « la gouvernance des entreprises » édition ECONOMICA,(1997).
2. BERTIN Elisabeth « Audit interne, enjeux et pratique édition, Eyrolles, Paris.(2007).
3. CABY Jérôme, Hirigoyen Gérard « Création de Valeur l'Entreprise », 3^e édition, ECONOMICA, (2005).
4. CHARREAUX Gérard « vers une théorie du gouvernement
gouvernement des Entreprise, Charreaux G. édition, coll recherche en gestion, Economica.
(1997).
5. DIDIER de Ménonville « les Comités d'Audit », Edition. ECONOMICA.(2009).
6. EBONDOWA MANDZILA Eustache « La gouvernance de l'entreprise : une approche Par
l'audit et le contrôle interne », Edition Harmattan, Paris.(2006).
7. GRENIER Claude, BONNEBOUCHE Jean, « auditer et contrôler les activités de
l'entreprise » éditions Foucher. Paris. (2003).
8. JONQUIERES Michel « Manuel de l'audit des systèmes de management à l'usage des
auditeurs et des audités », édition Afnor, paris.(2006).
9. RENARD. Jacques « théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation,
paris.(2010)
10. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-P AREGE Olivier « audit interne et
référentiels de risques », édition, Dunod,paris.(2010)
11. PARRAT Frédéric «théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise», édition
Maxima, paris,2015

Rapports

1. Glossaire des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, IIA
/ IFACI, 2014.
2. IFACI, la conduite d'une mission d'audit interne, édition, Dunod, Paris, 1989.
3. IFACI, « *cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne* »,
Paris, édition 2013.
4. Principes de gouvernement d'entreprise de L'OCDE édition 2004.

Thèses et mémoires

1. Mr. ZIANI Abdelhak thèse de doctorat « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la
gouvernance d'entreprise : cas entreprises Algérienne », à l'Université Abou BekrBelkaid de
Tlemcen 2013-2014 ; disponible sur le site : [dspace.univ-
tlemcen.dz/bitstream/112/5942/1/Le-role-de-l-audit-interne.doc.pdf](https://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/5942/1/Le-role-de-l-audit-interne.doc.pdf)
2. Mr. Boussadia Hichem « la gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant », à
l'Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen 2013-2014; disponible sur le site [dspace.univ-
tlemcen.dz/.../gouvernance-entreprise-dirigeant-publique-
algerienne.Doc.pdf](https://dspace.univ-tlemcen.dz/.../gouvernance-entreprise-dirigeant-publique-algerienne.Doc.pdf)

3. Mr. Gouerchouh Mouloud « Système de gouvernance et efficience organisationnelle des entreprises algériennes :une étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance » à l'UMMTO 2016-2017.

Sites internet

1. [http // bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr](http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr).
2. www.lesaffaires.com.
3. dspace.cread.dz:8080/handle/CREAD/315.
4. www.memoireonline.com › Economie et Finance.
5. www.IFA-asso.com.
6. www.enssea.net>enssea>majalat.
7. www.ecgi.org.
8. <https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20English.pdf>.
9. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>
10. www.iwra.org/congress/resource/abs863_article.pdf.
11. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>

Table des matières	
<i>Dédicace</i>	2
<i>Remerciement</i>	3
<i>Liste des abréviations</i>	4
<i>Sommaire</i>	5
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre 1</i>	4
<i>Cadre théorique de l'audit interne</i>	4
Section 1 : généralités sur l'audit interne.....	4
1.1. Définition de l'audit interne.....	4
Section 2 : les principes d'audit interne.	5
2.1. Les principes fondamentaux de l'audit interne	5
2.1.1. La simplicité.....	5
2.1.2. La rigueur.....	5
2.1.3. L'adaptabilité	6
2.1.4. La transparence	6
Section 03 : La démarche d'audit interne.	6
3.1. La démarche d'une mission d'audit	6
3.1.1. Définition de la mission d'audit :.....	6
3.1.2. Les phases fondamentales d'une mission d'audit interne	7
a. La phase de préparation	7
b. La phase de réalisation	7
c. La phase de conclusion.....	7
d. Le suivi de rapport d'audit interne ou suivi des recommandations.....	8
<i>Chapitre 2 :</i>	9
<i>La gouvernance d'entreprise</i>	9
Section 1 : Cadre conceptuelle de la gouvernance d'entreprise.	9
1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise.....	9
1.1.1. Définition de la gouvernance (historique)	9
1.1.2. Définition de la gouvernance d'entreprise.....	9
Section 2 : Les participants à la gouvernance d'entreprise.....	10
2.1. Le conseil d'administration (CA)	10
2.2. Comité d'audit	10
2.3. La direction générale (DG).....	11
2.4. Les parties prenantes (PP)	11
(Source : nous-même).....	11
Section 3 : Les mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	12
3.1. Les mécanismes de contrôle interne des dirigeants	12
3.1.1. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les propriétaires/actionnaires .	12
3.2. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les salariés	12
3.2.1. Les modalités de contrôle des dirigeants par les salariés	13

Table des matières

3.3. Les mécanismes de contrôle des dirigeants par les autres parties prenantes	13
3.3.1. Le contrôle des dirigeants par les banques	13
3.3.2. Le contrôle des dirigeants par l'état	14
Conclusion :	14
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	15
1. Présentation générale de l'entreprise IFRI	15
1.1. Historique et évolution de l'entreprise :	15
1.3. La situation géographique :.....	15
□ Site Zone activité TAHARACHT AKBOU :	15
2. Missions & activités.....	16
2.1. Missions :	16
2.2. Activités :	16
3. Les moyens et l'organisation d'IFRI	17
3.1. Les moyens de la SARL Ibrahim et fils « IFRI » :	17
3.1.1. Les moyens humains :	17
3.1.2. Les moyens matériels :	17
a. Superficie Bâtie :	17
b. Transport et logistique :	18
3.2. L'organisation de la Sarl Ibrahim & fils IFRI :	18
3.2.1. Les structures de la Sarl IFRI :	18
3.3. L'organigramme de la Sarl Ibrahim & Fils	21
Figure n 3 : Organigramme de l'organisme d'accueil.	21
Section 2 : les qualités et l'influence d'efficacité de l'audit interne pour une bonne gouvernance d'entreprise.	22
2.1. Les Qualités de l'audit interne	22
2.1.1. Les compétences des auditeurs internes	22
2.1.2. La performance de l'auditeur interne	23
2.1.3. Indépendance et objectif des auditeurs interne	23
2.1.4. Le positionnement hiérarchique de la fonction d'audit interne	24
a. Rattachement de la fonction de l'audit interne avec la direction générale	24
b. Rattachement de la fonction de l'audit interne au conseil d'administration ou comité d'audit	25
2.2. L'influence d'efficacité sur la gouvernance d'entreprise	26
2.2.1. Audit interne et le management des risques	26
2.2.2. Impact du management des risques sur la GE	27
2.3. Audit interne, mission d'évaluation du processus de GE.....	27
2.4. La gouvernance de Sarl Ibrahim et Fils IFRI	28
2.4.1. Organes et mécanismes de gouvernance de l'IFRI	28
2.4.2. Le Conseil d'Administration de l'IFRI	29
2.4.3. L'Assemblée Générale	29
Section 3 : Enquête sur la perception de l'audit interne et la gouvernance d'entreprise par les responsables de Sarl Ibrahim et Fils (IFRI).	30
3.1. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'IFRI	30
3.1.1. Interprétation des réponses du questionnaire	34
Conclusion générale	39
Annexes	40
1. Les mécanismes de l'Audit Interne pour Réduire l'Asymétrie d'Information	40

Table des matières

2. <i>Tableau d'Analyse des Risques et Évaluation des Contrôles Clés de SARL Ibrahim et Fils IFRI :</i>	40
<i>Liste des illustrations</i>	44
<i>Bibliographie</i>	45

Résumé

Suite aux scandales financiers qui ont touché les États-Unis, l'Europe et le Japon, l'audit interne est devenu un outil incontournable dans le système de la gouvernance d'entreprise. En effet, il est considéré comme l'un des principaux acteurs de ce système. L'Algérie, comme d'autres pays, a connu ces dernières années, une large diffusion de corruption et fraude, ce qui a conduit les entreprises à donner plus d'importance et de considération à l'audit interne afin de diminuer les risques, d'assurer une transparence et de contribuer à la performance, le but de cette étude est de savoir si l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, et ce à travers l'évaluation du système de contrôle interne, sa capacité de gérer les risques, la réduction de l'asymétrie d'information et à assurer la protection des droits des parties prenantes.

Following the financial scandals in the United States, Europe and Japan, the internal audit has become an indispensable tool in the system of corporate governance. Indeed, it is considered one of the main actors in this system. The Algeria, like other countries, has in recent years, a wide spread of corruption and fraud, which led firms to give more importance and consideration to internal audit in order to reduce risks, ensure transparency and to contribute to the performance, The purpose of this study is whether the internal audit can contribute to the improvement of corporate governance, and through the evaluation of the internal control system, its ability to manage risk, the reduction of asymmetry of information and protects the rights of stakeholders.

لقد أصبح التدقيق الداخلي أداة لا غنى عنها في نظام حكومة الشركات خاصة بعد الفضائح المالية التي طالت الـ.م.أ، أوروبا و اليابان وهزت اقتصاداتها، و الجزائر كغيرها من دول العالم عرفت انتشارا واسعا للفساد والاحتيال مما دفع بغالبية مؤسساتها إلى الاهتمام بالتدقيق الداخلي و إيلاء أهمية بالغة بغية الحد من المخاطر التي تواجهها و ضمان عنصر الشفافية و كذا المساهمة في تحسين الأداء. و تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حكومة المؤسسات الجزائرية و هذا من خلال تقييمه لنظام الرقابة الداخلية و قدرته على تسيير المخاطر و التحكم بها و الحد من عدم تماثل المعلومات و كذا ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح