

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales.**

Option : Finance et comptabilité.

Thème :

L'impact de l'audit interne sur la performance de
l'entreprise

Cas : Société Nationale d'Assurance « SAA »

Présenté par :

BENAISSA Meriem.

BOUZAADIR Sihem.

Encadré par :

M.AGGOUN Salim.

Maitre de conférences « A »

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Finance et comptabilité

Thème :

L'impact de l'audit interne sur la performance de
l'entreprise

Cas : Société Nationale d'Assurance « SAA »

Présenté par :

BENAISSA Meriem.

BOUZAADIR Sihem.

Encadré par :

M.AGGOUN Salim.

Maitre de conférences « A ».

12ème Promotion

Juin 2025

Dédicace :

ON DÉDIE CE MODESTE TRAVAIL :

À NOS PARENTS, POUR LEUR AMOUR INCONDITIONNEL, LEUR SOUTIEN CONSTANT
ET LEUR CONFIANCE.

LEUR SACRIFICE ET LEURS ENCOURAGEMENTS NOUS ONT PERMIS DE RÉALISER
CE TRAVAIL.

À NOTRE PROFESSEUR ET ENCADRANT, POUR LEURS PRÉCIEUX CONSEILS ET
LEUR BIENVEILLANCE TOUT AU LONG DE CE PARCOURS ACADÉMIQUE.

Remerciements :

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous tenons à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions tout particulièrement notre encadrant académique pour ses conseils avisés, son accompagnement méthodologique et sa disponibilité tout au long de ce travail. Ses remarques pertinentes ont été d'une grande aide pour mener à bien cette étude.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement les professionnels de la Société Nationale d'Assurance (SAA) qui nous ont accueillies durant notre stage, en particulier le directeur d'audit pour leur encadrement, leur bienveillance et leur disponibilité. Leur contribution à travers les échanges, les documents fournis et les réponses apportées à nos questions a été essentielle à l'enrichissement de cette recherche.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles et tout particulièrement à M.GUETTOUCI, qui a été la raison de notre choix de ce sujet et de notre passion pour l'audit.

Enfin, nous remercions nos familles et nos proches pour leur soutien moral constant, leur encouragement et leur patience tout au long de nos parcours universitaires.

Résumé :

La dernière crise financière internationale a mis en évidence le rôle central de l'audit interne dans la maîtrise des activités des entreprises et dans le pilotage de leur performance.

L'audit interne repose sur une méthodologie rigoureuse qui permet à l'auditeur d'accomplir ses missions avec un certain niveau d'efficacité. Cette démarche vise principalement à identifier les anomalies et dysfonctionnements potentiels au sein des activités de l'entreprise.

Ainsi, l'audit interne revêt une importance stratégique, car il constitue un véritable outil de gestion des risques et contribue à l'efficacité du système de contrôle interne.

L'audit interne participe activement à l'amélioration de la performance de l'entreprise en apportant des recommandations pertinentes et en soutenant l'atteinte des objectifs stratégiques.

Dans ce travail, nous avons cherché à mieux appréhender la spécificité de la démarche d'audit interne, en mettant en lumière le lien entre l'efficacité de ce processus et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Mots Clés : Audit interne, performance, contrôle interne, gestion des risques, efficacité.

Abstract:

The recent international financial crisis has highlighted the central role of internal auditing in managing business activities and steering organizational performance.

Internal auditing is based on a rigorous methodology that enables the auditor to carry out their missions with a certain level of efficiency. This approach primarily aims to identify potential anomalies and dysfunctions within the company's operations.

Thus, internal auditing holds strategic importance, as it serves as a key tool for risk management and contributes to the effectiveness of the internal control system.

Internal auditing actively contributes to improving a company's performance by providing relevant recommendations and supporting the achievement of strategic objectives.

In this study, we aimed to better understand the specific nature of the internal audit approach by highlighting the link between the effectiveness of this process and the improvement of organizational performance.

Keywords : Internal audit, performance, internal contrôle, risk management, efficiency.

الملخص :

في ظل التغيرات التي شهدتها المحيط الاقتصادي، عرفت المؤسسات نمواً ملحوظاً من حيث الحجم وتعدد الوظائف، مما جعلها تلجأ إلى التدقيق الداخلي كأداة أساسية للرقابة على أنشطتها وتحسين أدائها.

يعتمد التدقيق الداخلي على منهجية دقيقة تمكّن المدقق من تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية، حيث يهدف هذا النهج إلى الكشف عن العيوب والاختلالات المحتملة في أنشطة المؤسسة.

ويُعد التدقيق الداخلي عنصراً بالغ الأهمية، إذ يُشكل وسيلة فعالة لدعم إدارة المخاطر وضمان كفاءة نظام الرقابة الداخلية، حيث يساهم التدقيق الداخلي بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تقديم توصيات مناسبة ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذا البحث، سعيينا إلى التعمق في فهم خصوصية عملية التدقيق الداخلي، مع التركيز على العلاقة بين فعالية هذا المسار ومدى تأثيره في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الأداء، الرقابة الداخلية، الكفاءة، الفعالية، إدارة المخاطر.

Sommaire :

Introduction générale.

Chapitre 1 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Section 1. Notions fondamentales du contrôle interne.

Section 2. Cadre conceptuel de l'audit interne.

Section 3. Approche méthodologique de l'audit interne.

Chapitre 2 : la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Section 1. Généralités sur la performance.

Section 2. Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Chapitre 3 : le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Section 1. Présentation de la société nationale d'assurance « SAA ».

Section 2. Démarche d'audit interne et son impact sur la performance de la SAA.

Conclusion générale.

Bibliographie.

Annexe.

Liste des tableaux :

Tableau 1: Les normes de qualification et de fonctionnement.	22
Tableau 2: Les outils informatiques :	35
Tableau 3: Émissions brutes Part de marché par compagnie (Millions de DZD)	67
Tableau 4: Fiche technique de la SAA.	68
Tableau 5: Réponse de la question 01 de l'axe 01.	83
Tableau 6: Réponse de la question 02 de l'axe 01.	84
Tableau 7: Réponse de la question 03 de l'axe 01.	85
Tableau 8: Réponse de la question 04 de l'axe 01.	86
Tableau 9: Réponse de la question 05 de l'axe 01.	86
Tableau 10: Réponse de la question 06 de l'axe 01.	87
Tableau 11: Réponse de la question 01 de l'axe 02.	88
Tableau 12: Réponse de la question 02 de l'axe 02.	89
Tableau 13: Réponse de la question 01 de l'axe 03.	89
Tableau 14: Réponse de la question 02 de l'axe 03.	90
Tableau 15: Réponse de la question 03 de l'axe 03.	91

Liste de figures :

Figure 1: Dispositif global de contrôle interne.....	3
Figure 2: Les composants de COSO.....	7
Figure 3: Pyramide des composantes du contrôle interne.....	7
Figure 4: l'évolution de l'audit interne.....	16
Figure 5: le triangle de performance.....	42
Figure 6: Les étapes d'une décision	59
Figure 7: Organigramme de la SAA	71
Figure 8: Le schéma général de l'assurance.....	73
Figure 9: l'organigramme de la structure d'audit interne de la SAA	75

Liste des annexes :

<u>Numéro de l'annexe</u>	<u>Intitulé</u>
<u>N°1</u>	Lettre de mission
<u>N°2</u>	Feuille de révélation et l'analyse de problème.
<u>N°3</u>	Guide d'entretien

Liste des abréviations :

<u>Abréviation</u>	<u>Signification</u>
CAAR	La Caisse Algérienne D'assurance et de Réassurance
CAAT	Caisse Algérienne D'assurance De Transport.
CCR	Compagnie Centrale De Réassurance
CNMA	Caisse Nationale Des Mutualités Agricole
COSO	Comittee of Sponsoring Organisation of the tread way commission
CNCC	Compagnie Nationale Des Commissaires Aux Comptes.
CI	Contrôle Interne
CRIPP	Cadre De Référence Internationale Des Pratiques Professionnelles
CIAR	Compagnie Internationale d'Assurance Et De Réassurance
DG	Direction Générale
EPE	Entreprise Publique Economique
FRAP	Feuille De Réévaluation Et D'analyse De Problème.
IIA	Institue Of Internal Auditors
IFACI	Institut Français De L'audit Et De Contrôle Interne.
IPA	Inter Partner Assistance
KPI	Key Performance Indicator
MPA	Modalités Pratiques D'applications
PDG	Président Directeur Générale.
QCI	Questionnaire De Contrôle Interne
SAA	Société Algérienne D'assurance
AG	Assemblée Générale
GE	Gouvernance d'entreprise
IPPF	International Professional practices Framework

CAC	Commissaire aux comptes
SCI	Système de Contrôle Interne
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale :

INTRODUCTION GENERALE :

Dans un environnement économique mondial marqué par une complexité croissante, les entreprises doivent faire face à une concurrence exacerbée, des avancées technologiques rapides et des réglementations de plus en plus strictes. Ces facteurs obligent les organisations à adapter en permanence leurs stratégies et à améliorer leur performance afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité.

Dans ce contexte, la recherche de performance devient un enjeu central pour les dirigeants, qui doivent veiller à l'optimisation des processus internes, à la gestion efficace des ressources et à l'atténuation des risques susceptibles d'affecter la stabilité et la croissance de leur organisation. La nécessité d'instaurer des mécanismes de contrôle et d'amélioration continue s'impose alors comme un levier essentiel pour garantir une gestion efficace et transparente.

Parmi les dispositifs contribuant à l'optimisation de cette performance : le contrôle interne occupe une place essentielle en garantissant la fiabilité des opérations, la conformité aux réglementations et la protection des actifs de l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de processus intégrés qui visent à réduire les risques d'erreurs, de fraudes ou de dysfonctionnements susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs stratégiques. Un système de contrôle interne efficace permet ainsi de renforcer la gouvernance d'entreprise et d'améliorer la transparence dans la gestion des activités. Toutefois, pour s'assurer de sa pertinence et de son bon fonctionnement, une évaluation continue est nécessaire, ce qui justifie le recours à une fonction d'audit interne performante et structurée.

L'audit interne, en tant qu'activité indépendante et objective, constitue un outil clé dans le dispositif de contrôle et de gestion des risques. Il permet d'évaluer l'efficacité des processus internes, d'identifier les vulnérabilités et de proposer des recommandations visant à optimiser la performance organisationnelle. Bien plus qu'un simple instrument de vérification, l'audit interne est aujourd'hui perçu comme un levier stratégique contribuant à l'amélioration de la gouvernance, à la réduction des incertitudes et à la création de valeur pour l'entreprise.

Ce travail s'intéresse à l'utilité de l'audit interne, notamment dans l'identification et la maîtrise des risques liés à l'activité de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'instaurer cette fonction, mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système de contrôle interne. Un audit interne efficace peut ainsi contribuer à la création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Introduction générale :

Dans cette optique, notre étude porte sur « **L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.**»

L'objectif principal est d'analyser comment l'audit interne peut assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, la problématique que nous abordons est la suivante :

« Comment la fonction d'audit interne favorise-t-elle l'amélioration de la performance au sein de la société nationale d'assurance SAA? »

Cette question soulève plusieurs interrogations fondamentales :

1. Comment peut-on décrire la fonction d'audit interne ?
2. Comment d'audit interne contribue-t-il à une gestion efficace des risques ?
3. Comment l'audit interne peut-il contribuer à l'évaluation de la performance de l'entreprise SAA ?

Afin de répondre de manière adéquate à ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Au sien de l'entreprise, l'audit interne est une fonction indépendante et objective.

Hypothèse 02 : L'audit interne gère efficacement des risques en détectant les faiblesses et en proposant des améliorations.

Hypothèse 03 : L'audit interne joue un rôle essentiel en fournissant à la SAA des informations fiables pour mesurer sa performance et guider ses actions d'amélioration.

Objectifs de la recherche:

Ce travail analyse l'impact de l'audit interne sur la performance globale de la SAA, soulignant son rôle stratégique dans la gestion et le pilotage de l'entreprise, en s'appuyant sur les objectifs suivants :

1. Évaluer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques et la prise de décision au sein de SAA.
2. Étudier la relation entre l'audit interne et la performance de la SAA.
3. Proposer des recommandations pour améliorer la fonction d'audit interne.

L'importance de l'étude :

Introduction générale :

L'audit interne à la SAA joue un rôle clé dans l'optimisation du contrôle interne, la gestion des risques et la conformité réglementaire. Grâce à une analyse approfondie des processus et des tests de contrôle, il permet d'identifier les anomalies et de proposer des améliorations. Cette mission renforce la gouvernance et assure la transparence financière, faisant de l'audit interne un levier stratégique pour la pérennité de l'entreprise.

Les motifs de choix du sujet :

Le Thème est choisi pour les raisons suivant :

- L'importance et l'obligation de la mise en place de la fonction d'audit interne dans les entreprises Algériennes qui souffrent de manque de la transparence.
- La relation du sujet avec notre spécialité. Ce qui nous permet d'approfondir nos connaissances en matière d'audit.
- Avoir une image claire sur l'application de notion d'audit interne dans les entreprises.

Méthodologie de la recherche :

Concernant notre travail, nous avons principalement eu recours à deux méthodes : la méthode analytique et la méthode déductive. La première a été utilisée pour analyser les différents courants théoriques relatifs à l'audit interne, ainsi que les concepts clés associés à la performance de l'entreprise. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre les mécanismes qui relient l'audit interne à l'amélioration de la performance d'entreprise. Quant à la méthode déductive, elle consiste à étudier des cas particuliers à partir d'un cadre théorique général. Dans notre cas, elle a été mobilisée pour examiner l'impact de l'audit interne sur la performance d'entreprise, à la lumière d'un cadre théorique préalablement défini.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés nous allons structurer notre travail en trois chapitres et qui sont comme suites:

Dans un premier temps, le premier chapitre traite les concepts fondamentaux de l'audit interne, dans la première section nous allons aborder les notions fondamentales du contrôle interne, la deuxième sera sur le Cadre conceptuel d'audit interne, et la troisième section traitera l'approche méthodologique de l'audit interne.

Le deuxième chapitre abordera la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. La première section traitera les notions de base de la performance, puis la deuxième section sera sur les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Et enfin, le troisième chapitre représente notre cas pratique au niveau de l'entreprise SAA, composée de deux sections, présentation d'organisme d'accueil et démarche de l'audit interne et son impact sur la performance de la SAA.

Notre travail va être conclu par une conclusion générale qui englobe nos remarques et recommandations.

Chapitre 01:

Fondements théoriques de l'audit interne.

Introduction :

L'entreprise, en tant qu'organisation structurée, mobilise diverses ressources pour atteindre ses objectifs. Dans un environnement complexe et changeant, la maîtrise des processus internes devient essentielle. Le contrôle interne assure cette maîtrise en réduisant les risques et en garantissant la fiabilité des opérations. À son tour, l'audit interne évalue l'efficacité de ce système et contribue à son amélioration. Ainsi, les deux fonctions sont étroitement liées et indispensables à une gestion saine et performante.

Ce premier chapitre représente le cadre conceptuel et méthodologique de l'audit interne. Il s'ouvre par une présentation des notions fondamentales du contrôle interne, élément clé garantissant la fiabilité des opérations au sein des organisations. Ensuite, il expose les concepts généraux relatifs à l'audit interne, en précisant son rôle, ses objectifs et ses principes directeurs. Enfin, le chapitre se clôture par une étude de l'approche méthodologique de l'audit interne, qui encadre la réalisation des missions d'audit interne.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Section 01 : Notions fondamentales du contrôle interne.

L'audit interne est une fonction indépendante qui vise à évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place au sein de l'entreprise, notamment le contrôle interne. Ce dernier regroupe l'ensemble des procédures destinées à sécuriser les opérations, assurer la conformité et protéger les ressources. L'audit interne intervient donc comme un outil d'amélioration continue du contrôle interne, en identifiant ses limites et en proposant des actions correctives pour renforcer la maîtrise des risques et optimiser la performance de l'organisation.

Figure 1: Dispositif global de contrôle interne



Source : <https://fr.scribd.com>

1 Définition du contrôle interne :

Au fil du temps, le concept de contrôle interne a évolué pour répondre aux changements et aux exigences croissantes des entreprises.

Plusieurs définitions ont permis d'apporter plus de clarté à ce concept, chacune contribuant à mieux cerner son importance et son rôle dans la gestion des organisations.

On distingue parmi elles :

- **Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 :** « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.»¹

- En 1978 le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne a défini le contrôle interne comme suit :
 - «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »²
- the Committee of Sponsoring of the tread way Commission International(1992) a conçu une définition du contrôle interne:
 - « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :
 - Réalisation et optimisation des opérations.
 - la fiabilité des informations financières.
 - la conformité aux lois et réglementations en vigueur. »³
- Selon l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC) : Le contrôle interne est un processus conçu et mis en œuvre par les personnes chargées de la gouvernance, de la gestion, ainsi que par tous les membres du personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable de l'accomplissement des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité des informations financières, la réalisation et l'optimisation des opérations et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.⁴

On observe que, malgré l'utilisation de terminologies variées, les concepts associés au contrôle interne demeurent cohérents et complémentaires, sans contradictions notables.

Toutes ces définitions convergent vers une même idée : le contrôle interne ne se limite pas à une simple fonction spécifique, mais représente un état d'esprit et un dispositif global visant

¹B.GRAND, B.VERDALLE, « Audit comptable et financier », 2ème édition Economica, Paris, 2006, p.63.

²J.RENARD, « Théorie et pratique de l'Audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, p.130.

³A.MERCIER, P.MERLE, R.RICOL, « Audit et commissariat aux comptes », Edition Francis Lefebvre, Paris, 2010, p.530.

⁴R.ROBERT, M.MAIRESSE, « Comptabilité et audit : Manuel et applications », 2e édition, DUNOD, 2009, p.508.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

à maîtriser les situations, anticiper et prévenir les risques, limiter leurs impacts et optimiser les performances de l'organisation.

Les différentes approches théoriques du contrôle interne nous ont ainsi servi de fondement pour établir notre propre définition, tenant compte des spécificités et des exigences de notre cadre d'analyse :

Le contrôle interne peut être défini comme un ensemble structuré de processus, de méthodes et de procédures mis en place et appliqués par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique (cadres, employés, exécutants). Son objectif principal est d'apporter une assurance raisonnable quant à la bonne organisation des activités, à la protection des ressources de l'entreprise et à l'identification rapide des éventuelles irrégularités. Il vise également à garantir le respect des orientations stratégiques définies par la direction générale et à contribuer à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

2 Les objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans l'optimisation de la gestion d'une entreprise en garantissant la maîtrise des processus mis en œuvre. Il contribue à réduire les erreurs, à limiter les risques et à renforcer la fiabilité des opérations. Ainsi, plusieurs objectifs fondamentaux émergent, permettant d'assurer un fonctionnement plus efficace et structuré. Ces objectifs peuvent être présentés comme suit :

- **Fiabilité des informations financières :** Un contrôle interne efficace fournit un niveau d'assurance raisonnable en matière de fiabilité de l'information financière et comptable en interne et en externe, et assure la conformité aux normes comptables applicables. Cela permet aux dirigeants, aux investisseurs et aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées en se basant sur des informations fiables.
- **Respect des lois et réglementations :** Chaque entreprise doit se conformer aux lois fiscales, sociales et commerciales qui lui sont applicables ainsi qu'aux instructions de la direction générale. Le contrôle interne veille à ce que toutes les opérations soient effectuées dans le cadre légal, réduisant ainsi les risques de sanctions, de litiges ou de non-conformité.
- **Amélioration de l'efficacité des opérations :** Le contrôle interne contribue à l'optimisation des processus en définissant des méthodes de travail claires, en évitant les pertes de temps et en garantissant l'efficacité des opérations. Il permet ainsi d'améliorer la productivité et la rentabilité de l'entreprise.
- **Protection des actifs :** Il s'agit de mettre en place des mesures de sécurité pour prévenir les fraudes, les détournements de fonds, les vols ou encore les erreurs pouvant entraîner des pertes financières ou matérielles. Par exemple, la séparation des tâches ou la mise en place de contrôles d'accès contribuent à sécuriser les ressources de l'entreprise.
- **Maîtrise des risques :** Chaque entreprise est confrontée à divers risques (opérationnels, financiers, stratégiques, informatiques...). Le contrôle interne permet d'identifier ces risques, d'évaluer leur impact et de mettre en place des actions pour les atténuer ou les prévenir.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- **Amélioration de la performance** : En assurant un meilleur contrôle des processus et en favorisant une gestion proactive des risques, le contrôle interne participe directement à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise, en garantissant une meilleure coordination entre les services et une optimisation des ressources.

Le contrôle interne est un outil essentiel pour garantir la performance, la pérennité et la conformité d'une entreprise. Il aide à prévenir les erreurs, à détecter les anomalies et à sécuriser les opérations tout en renforçant la confiance des parties prenantes.

3 L'appréciation et l'évaluation du contrôle interne par l'audit :

Cette appréciation concerne les opérations courantes et répétitives telles que les achats, les ventes et les opérations bancaires... Pour les opérations acycliques, qui ne sont ni répétitives ni courantes par essence, l'auditeur vérifie directement les justificatifs requis.

Afin d'évaluer le contrôle interne, l'auditeur doit exercer un jugement sur les procédures en place au sein de l'entité soumise à l'audit. Il réalise une série de tests qui doivent être assez étendues pour convaincre l'auditeur que les procédures de contrôle sont mises en œuvre de manière continue et sans faille.

- **Tests de conformité**: ont pour objet de confirmer que la description des procédures a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent, d'une part, de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et d'autre part de détecter les procédures dont le réviseur n'a pas eu connaissance jusqu'alors.
- **Tests de permanence**: ont pour objet de vérifier que les procédures constituant les points forts du système comptable font l'objet d'une application effective et constante.

L'appréciation du contrôle interne a un double objectif :

- Assurer la fiabilité des procédures, ce qui permet à l'auditeur de limiter le recours aux échantillonnages lors de la vérification directe des comptes. En revanche, la présence de méthodes peu fiables pousse à réaliser des tests de validation approfondis ;
- Si les méthodes se révèlent inefficaces, l'auditeur est amené à suggérer des améliorations à coût raisonnable visant à éliminer tout risque évitable. Le rôle de l'auditeur est de contribuer à l'optimisation des performances de l'entreprise tout en créant un environnement propice à la réussite de ses futures missions.

4 Le rôle de contrôle interne :

Le contrôle interne permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect « transmission de l'information ». Il assure un niveau minimum spécifique de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, ceci constitue

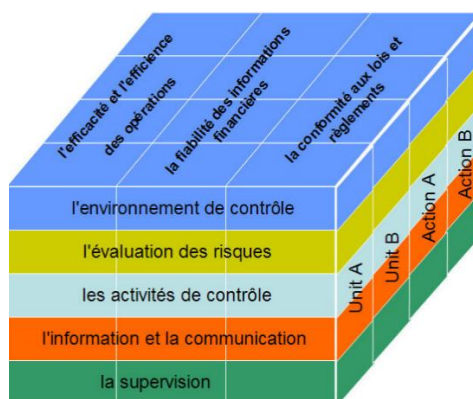
Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

le contrôle direct ou indirect du produit ou service. Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire qu'il permet un fonctionnement harmonieux du système.¹

5 Le COSO et la mise en œuvre du contrôle interne

Le COSO (Comittee of Sponsoring Organisation of the tread way comission) est un référentiel de gestion globale du contrôle interne le plus pertinent selon l'IIA (Institut des Auditeurs Interne), il définit les composantes du contrôle interne, c'est à partir de ces composantes que l'efficacité s'apprécie, représenter sous forme d'une pyramide universelle connue sous le nom de pyramide COSO, cette dernière est complète par une vision a trois dimension soulignons l'universalité de ces cinq composantes et dans tous les domaines d'activités.

Figure 2: Les composants de COSO.



Source : <https://fr.scribd.com/ Synthese-VP-Comment-Le-Droit-Prend-il-en-Consideration-Les-Besoins-Des-Entreprises-Et-Des-Salaries.>

5.1 Les composantes du contrôle interne :

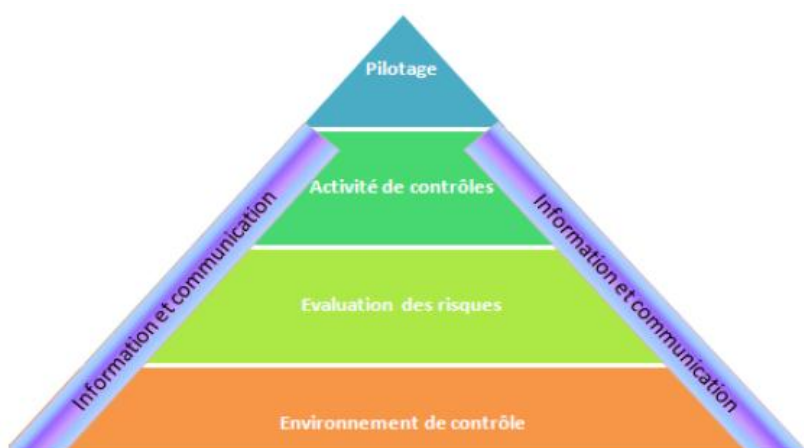
Pour une bonne maîtrise des activités le COSO retient cinq (05) éléments essentiels jugés indispensable au bon fonctionnement de contrôle interne².

Ces cinq éléments sont présentés sous forme d'une pyramide, comportent du bas au sommet.

Figure 3: Pyramide des composantes du contrôle interne

¹B.PIGE, « Audit et contrôle interne », 3ème édition EMS, Paris, 2010, p.56.

²J.RENARD, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne »,1ère édition Eyrolles, 2012, P.54.



Source : RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, 2017.

5.1.1 Environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle constitue la base du contrôle interne, influençant la manière dont il est structuré et appliqué au sein de l'organisation. Il repose sur la culture d'entreprise et l'engagement de la direction à promouvoir des valeurs telles que l'intégrité, l'éthique et la responsabilité.

Cet environnement se traduit par des pratiques managériales favorisant une délégation d'autorité claire, une gouvernance efficace et une politique de recrutement et de développement du personnel alignée sur les objectifs de contrôle interne. Il crée ainsi un cadre propice à la mise en place de mécanismes de contrôle performants.

5.1.2 Evaluation des risques :

L'évaluation des risques est un processus continu et systématique visant à identifier, d'analyser et de mesurer les menaces potentielles susceptibles d'affecter l'organisation, en tenant compte des différentes activités et niveaux de responsabilité, afin de mettre en place des mesures de prévention et de contrôle efficaces, garantissant ainsi une meilleure anticipation des événements pouvant compromettre l'atteinte des objectifs stratégiques, la stabilité financière ou encore la conformité aux exigences réglementaires, tout en s'appuyant sur une compréhension approfondie des processus opérationnels, des vulnérabilités internes et des facteurs externes pouvant impacter la performance globale de l'entreprise.

5.1.3 Activités de contrôles :

Les activités de contrôle regroupent l'ensemble des politiques et des procédures mises en œuvre dans le but d'assurer l'efficacité et la sécurité des opérations, en intégrant des mécanismes de surveillance tels que les validations, les autorisations, les vérifications, les rapprochements comptables, les contrôles physiques et informatiques, qui visent à prévenir et détecter les erreurs, les fraudes et les irrégularités pouvant nuire à la fiabilité des informations

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

financières et à la gestion des ressources, tout en garantissant une amélioration continue des processus et une meilleure maîtrise des risques opérationnels et stratégiques.

5.1.4 Information et communication :

Il est primordial d'assurer une bonne communication transparente, ainsi qu'une circulation fluide des échanges au sein de l'organisation. Elle permet d'assurer une meilleure qualité des données, en couvrant à la fois les aspects financiers et opérationnels, tout en veillant à ce que l'information soit pertinente, bien structurée et transmise dans des délais appropriés afin de faciliter la prise de décision.

On distingue deux formes principales de communication : la communication interne et la communication externe.

5.1.4.1 Communication interne :

La communication interne concerne l'échange d'informations entre les membres de l'organisation. Elle peut être ascendante ou descendante et vise à instaurer un dispositif structuré permettant la diffusion des informations, notamment sur les risques, entre les différentes unités et les niveaux hiérarchiques.

5.1.4.2 Communication externe :

La communication externe concerne la transmission d'informations aux parties prenantes situées en dehors de l'organisation, telles que les journalistes, les médias et les auditeurs externes. Elle permet de partager des informations pertinentes sur l'entreprise, sa performance et ses risques éventuels.

5.1.5 Le pilotage :

Le système de contrôle interne doit être régulièrement évalué et ajusté afin de garantir son efficacité et son adéquation aux besoins de l'organisation. Cette évaluation repose sur des procédures d'analyse des activités et de vérification des dispositifs de contrôle en place, permettant d'identifier les éventuelles failles et de mettre en œuvre des actions correctives adaptées. Les résultats de ces évaluations doivent être signalés et communiqués à la hiérarchie pour permettre une prise de décision éclairée et une amélioration continue du dispositif de contrôle interne.

6 Les types du contrôle interne :

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Selon K. H. Spencer Picket, les principaux contrôles se déclinent en quatre formes qui se représentent comme suit : directif, préventif, détectif, correctif.¹

6.1 Le contrôle directif :

Ce genre de contrôle garantit que la gestion de l'entreprise est efficace et qu'elle mènera à l'atteinte des buts fixés. Ce contrôle comprend des processus constructifs qui encouragent et guident les employés de l'entreprise pour réaliser des avancées significatives, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel.

6.2 Le contrôle détectif :

Ce contrôle permet d'identifier les erreurs ou anomalies qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif via des mécanismes tels que :

- Le rapprochement bancaire.
- L'examen des rapports de paie.
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source.
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.

6.3 Le contrôle correctif :

Cette phase de contrôle consiste à déterminer les actions correctives à mettre en place afin de résoudre les problèmes déjà relevés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles de détection et d'ajuster les processus opérationnels pour minimiser la récurrence des problèmes à l'avenir et atténuer l'impact des risques, comme illustré par le rapport d'audit interne.

6.4 Le contrôle préventif :

Le contrôle préventif consiste à identifier les problèmes potentiels avant leur apparition, en se basant sur un environnement de contrôle favorable comprenant (un personnel qualifié, la séparation des tâches et des règles d'éthique,...).

7 Les principes fondamentaux du contrôle interne :

¹M.CHEKROUNE, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de Contrôle interne », thèse de doctorat en science de gestion, Université Aboubekr Belkaid de Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2012, pp. 135-136.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

La mise en œuvre d'un contrôle interne efficace doit être fondée sur des principes fondamentaux, parmi lesquels figurent notamment¹ :

7.1 L'organisation :

Une entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, doit adopter une organisation rationnelle. Cette organisation repose sur une structure clairement définie, représentée par un organigramme, et sur des procédures documentées dans un manuel. Plus l'entreprise est grande, plus ce manuel devient indispensable pour préciser les tâches, les responsabilités, les pouvoirs et les flux d'information. L'organigramme, quant à lui, illustre l'architecture de l'entreprise en mettant en évidence les interactions entre les services et les membres du personnel.

7.2 La séparation des tâches :

« Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations. Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, la réalisation de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération. »²

7.3 L'intégration :

Les processus de contrôle interne devraient comporter des systèmes de contrôle mutuel qui permettent d'identifier les irrégularités lors des procédures standard. Elles s'appuient sur des vérifications croisées et des contrôles mutuels, rendues possibles par une distinction efficace des rôles.

Ce concept a pour but de mettre en place un mécanisme d'auto-vérification assurant l'exactitude des informations, la validation des conclusions découlant du traitement des données ainsi que la prévention contre les erreurs, les omissions et les fraudes.

7.4 Recoupement des informations

Le recoupement des informations consiste à comparer des données censées être identiques lorsqu'elles figurent dans plusieurs documents. Cette vérification est essentielle en comptabilité manuelle, où des erreurs humaines, telles que des fautes de transcription ou des inversions de chiffres, peuvent survenir. En revanche, en comptabilité informatisée, ces erreurs sont éliminées grâce à l'automatisation des traitements.

¹ M.CHEKROUNE, Op.cit, p 135-136.

² CETIC, « L'Audit et la maîtrise des risques de gestion, Contrôle interne et typologie des risques », 1997, p. 37.

7.5 Contrôle mutuel (réciproque) :

Le contrôle mutuel repose sur la comparaison d'une même information par deux personnes distinctes, sans qu'une ne prolonge directement le travail de l'autre. Il s'appuie sur plusieurs dispositifs, notamment :

- Les moyens matériels de protection (coffres, caméras, dispositifs de surveillance, etc.).
- Le système de traçabilité et de preuves justifiant chaque opération effectuée.

Ce mécanisme permet non seulement de prévenir les fraudes, mais également de détecter d'éventuelles erreurs involontaires, telles que des inversions de chiffres. Par exemple, le rapprochement bancaire constitue un outil clé pour identifier et corriger ces anomalies.

7.6 La bonne information :

La qualité de l'information est importante pour tous les utilisateurs. Elle doit être objective, pertinente, utile, vérifiable et aisément transmissible. Ce principe requiert que la direction dispose d'un système d'information performant, garantissant une gestion efficace et un pilotage optimal de l'entreprise.

7.7 La qualité du personnel :

La qualité des employés est un élément essentiel dans la gestion des organisations. Elle est fondée sur la compétence et l'intégrité des employés. Il est primordial de sélectionner des individus motivés, possédant les compétences et les aptitudes requises afin de participer de manière efficace à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

7.8 L'harmonie :

Ce principe signifie l'adéquation existante du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement

Cela se traduit par une efficacité alignée sur les objectifs du contrôle interne et une efficience qui équilibre la maîtrise des risques avec le coût de mise en œuvre des dispositifs de contrôle.

7.9 L'universalité :

L'universalité du contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise en tout temps et en tout lieu. C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

7.10 L'indépendance :

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Le principe d'indépendance implique que les buts et les objectifs du contrôle interne sont atteints indépendamment des méthodes, des procédures et des moyens de l'entreprise :quels que soient les procédés employés pour conclure des contrats (actes notariés ou simples appels téléphoniques), tenir la comptabilité (tenue sur informatique autonome, sous-traitance), ou archiver les informations (papier, CD), les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

7.11 La permanence :

Il est impératif pour toute organisation de garantir la stabilité de ses procédures de contrôle et de ses structures afin de prévenir les pertes de temps engendrées par l'adaptation du personnel et des équipements à de nouvelles méthodes.

Cette continuité favorise la mise en œuvre des procédures et permet au dirigeant d'entreprise d'avoir un meilleur contrôle sur son activité.

8 Obstacles et limites du contrôle interne :

L'atteinte des objectifs ne dépend pas uniquement de la volonté de l'entreprise. Tout système de contrôle interne présente en effet des limites inhérentes¹. Celles-ci découlent de divers facteurs, tels que les incertitudes liées à l'environnement externe, l'exercice du jugement humain ou encore les dysfonctionnements pouvant résulter de défaillances humaines ou d'erreurs involontaires.

8.1 L'Erreur de jugement :

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision ayant un impact sur les processus de l'office peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités. Ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées.

8.2 Les dysfonctionnements :

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs, la négligence et l'oubli de l'enquête des anomalies par un responsable, le remplacement de celui-ci par un personnel intérimaire incompetent, aussi il est souvent constaté que des changements dans les systèmes sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement. Tout cela conduira à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

¹M.BOUHADIDA, « Audit interne : aspects théoriques et pratiques », Office des Publications Universitaires (OPU), Alger, 2008.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

8.3 Les contrôles outrepassés ou contournés :

Le système de Contrôle Interne ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent le contourner et agir incorrectement et non-conformément aux règles légales, dans le but d'en tirer des profits, et cela en augmentant fictivement le chiffre d'affaires, en rehaussant la valeur de la société en prévision d'une cession ou émission d'actions, afin d'accroître les primes liées à la performance.

8.4 La collusion :

La collusion signifie que deux ou plusieurs individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action susceptible d'altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le Système de Contrôle Interne (SCI). Par exemple un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou avec des tiers externes à l'entreprise pour contourner des contrôles et que les résultats affichés soient conformes aux objectifs.

8.5 Ratio Coût/Bénéfice :

L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, c'est-à-dire, le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

En définitive, le mieux que l'on peut s'attendre à tout système de contrôle interne, c'est que l'assurance raisonnable est obtenue.

Section 02 : Concepts générales sur l'audit interne.

Dans cette présente section, nous aborderons les concepts fondamentaux liés à l'audit interne. Nous commençons par définir ce qu'est l'audit interne, en retraçant son évolution historique afin de mieux comprendre son rôle actuel au sein des organisations. Par la suite, nous mettrons en lumière ses principaux objectifs et ses caractéristiques essentielles, tout en présentant les disciplines qui lui sont étroitement liées.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

1 Evolution et définition de l'audit interne :

1.1 Evolution et historique :

« Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérien ou les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains entraient dans les magasins que correspondaient aux sacs livrée par les fermiers. »¹

L'audit tire son origine du mot latin *auditus*, qui signifie "écouter" ou "entendre". Dans l'Antiquité romaine, ce terme désignait un contrôle de la gestion des provinces effectué au nom de l'empereur. À cette époque, la plupart des contrôles étaient réalisés oralement, car peu de personnes savaient lire et écrire.

Par la suite, ce concept a évolué, notamment avec les Anglo-Saxons qui, au début du XIX^e siècle, ont créé le premier cabinet d'audit à Londres. Son rôle était alors de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations examinées.

Aux États-Unis, la révolution industrielle a marqué une étape clé dans l'évolution de l'audit, conduisant à l'adoption de nouvelles méthodes pour contrôler les coûts, la production et les *ratios* d'exploitation. Ces avancées ont largement contribué au développement de la profession comptable. C'est à cette période que les entreprises américaines ont pris conscience de l'importance des mécanismes de détection des fraudes et de la responsabilité financière, tandis que les investisseurs accordaient une confiance croissante aux rapports financiers.

À la suite de la crise économique de 1929, l'audit est devenu une procédure obligatoire aux États-Unis. La Securities and Exchange Act de 1934 a ainsi instauré la Securities and Exchange Commission (SEC), chargée de la diffusion des normes comptables et de la surveillance des auditeurs. Dans ce cadre, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) a publié, en octobre 1939, le premier Statement on Auditing Procedure (SAP n°1). Cela a conduit les auditeurs à examiner les inventaires et à confirmer les créances, leur conférant ainsi la responsabilité de la vérification de l'entité des entreprises.²

En 1977, une organisation internationale de la profession comptable, l'International Federation of Accountants (IFAC), a été créée dans le but de structurer et renforcer la profession à l'échelle mondiale. En 1996, l'IFAC comptait 119 organismes comptables représentant 86 pays, incluant notamment des experts de l'industrie, du commerce, du secteur public, de l'éducation et de la pratique libérale. Sa mission principale est de favoriser le développement et la valorisation de la profession comptable afin d'assurer des services de haute qualité et répondant à l'intérêt public.³

¹J. H. VLAMINICK, « histoire de la comptabilité », édition Pragmos, Paris, 1979, p.17.

²M.CAPRON, « Audit et contrôle interne », 7e édition, Éditions La Découverte, 2013, pp.5-20.

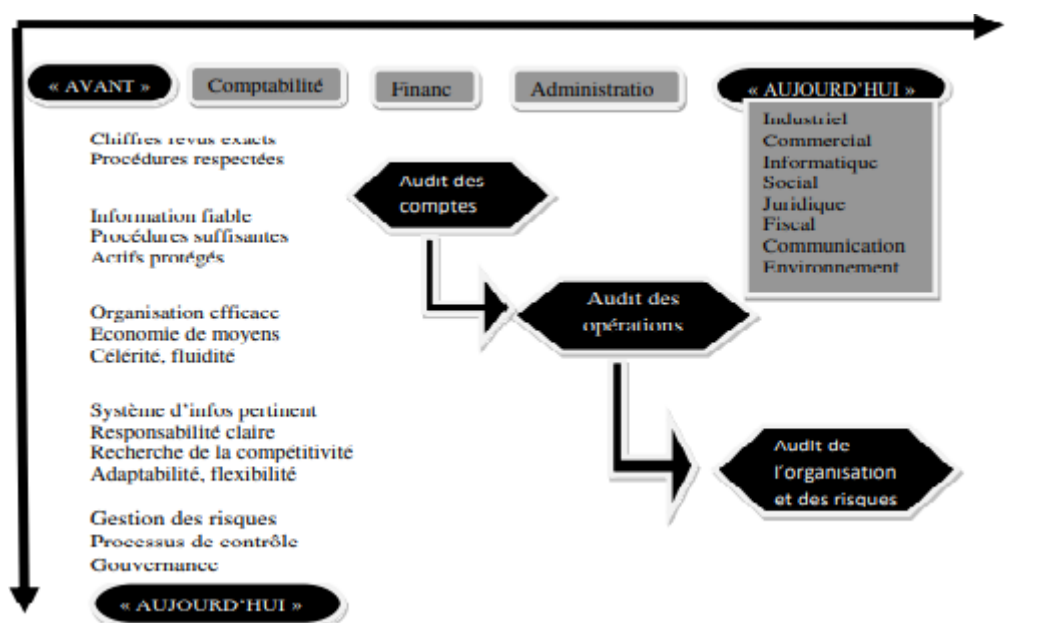
³A.BELHACHEMI, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Thèse de doctorat en science économiques université d'Aboubekr Belkaid de Tlemcen, 2014.p.18.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Au début du XXI^e siècle, la nécessité d'évaluer la validité globale des états financiers s'est accompagnée d'une vigilance accrue face aux fraudes et erreurs potentielles. Les méthodes d'audit se sont perfectionnées, passant de simples sondages à des vérifications détaillées, ce qui a été accentué par la croissance des entreprises auditées et l'augmentation des coûts liés aux contrôles.

Aujourd'hui, l'audit ne se limite plus à la finance et à la comptabilité. Il s'étend à d'autres domaines tels que l'audit marketing, l'audit environnemental ou encore l'audit social, aussi appelé audit interne.

Figure 4: l'évolution de l'audit interne.



Source : SCHICK Pierre et VERA Jacques Olivier BOURROUILH- PAREGE, « Audit Interne et Référentiels de Risques », Edition Dunod, 2eme Édition, P30.31.

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (les entreprises publiques économiques). Ce dernier énonce ce qui suit :

« Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes (d'audit d'entreprise) et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ». Par la suite cette obligation légale fut abrogée en 1995.¹

¹A.ZIANI, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », Thèse de doctorat en science économiques université d'Aboubekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p.15.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

1.2 Définition de l'audit interne

La fonction d'audit interne ayant évolué au fil du temps, plusieurs définitions en ont été proposées. Nous présenterons ici celles qui nous semblent les plus pertinentes.

Définition 01 : Selon Alberto Sillero :

« L'audit est une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de productions, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société ». ¹

Définition 02 : Selon RENARD Jacques :

« L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables,
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations,
- Garantir l'intégrité du patrimoine,
- Juger de l'efficacité des systèmes d'information. »²

Définition 03 : la définition internationale adoptée par l'IIA le 29 juin 1999 :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

- **Indépendant** : par rapport aux activités exécutives de l'organisation.
- **Objective** : fondée sur des faits et des preuves, sans l'impact de jugements individuels.

Cette définition comprend les éléments suivants :

- Un appui à l'entité pour réaliser ses buts.
- L'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus liés à la gestion des risques, au contrôle et à la gouvernance.
- Des missions d'audit et de consultation destinées à ajouter de la valeur et à améliorer les processus opérationnels de l'organisation.
- L'observance des principes d'autonomie et de neutralité.

¹A.SILLERO, « Audit et révision légale », Editions Eska, 2000, p.12.

²J.RENARD, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, p.72.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- Une démarche organisée et systématique.

Définition4 : la définition adoptée par l'IFACI :

« L'auditeur interne exerce à l'intérieur d'une organisation, une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité.»¹

Cette définition souligne l'interaction de la fonction d'audit interne avec les différents départements de l'entreprise, caractérisée à la fois par son indépendance et sa dépendance vis-à-vis de la direction.

Définition5 : la définition officielle :

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'IIA, le 29/06/1999 et approuvée le 21/03/2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à la création de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management de risques, de contrôle, et gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»²

D'après les définitions précédentes, nous constatons que l'audit interne est un examen indépendant réalisé par un auditeur interne de l'entreprise. Il permet d'analyser, d'évaluer et de contrôler les activités afin d'apporter des recommandations et des améliorations.

2 Objectifs de l'audit interne :

La haute direction doit établir clairement les buts de la fonction d'audit interne et les transmettre non seulement au département d'audit interne, qui est responsable de leur application, mais aussi à tous les services de l'entreprise.

L'audit interne contribue à l'atteinte de ces objectifs à travers cinq axes principaux :

- Assurer la conformité aux critères des normes, réglementations, cahiers des charges et exigences des clients qui sont en application dans l'entreprise.

¹R.KHELASSI, « Les applications de l'audit interne », Éditions Houma, Alger, 2010, p.48.

²Les métiers de l'audit et du contrôle internes - IFACI (consulté le 06/04/2025 à 8H15).

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- S'assurer que les dispositifs organisationnels (processus) et opérationnels (procédures, instructions, etc.) sont définis, communiqués, compris et mis en œuvre de manière effective.
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- Déterminer les domaines à perfectionner et proposer des conseils stratégiques dans le but de soutenir l'entreprise dans son évolution.
- Consolider les bonnes pratiques mises en œuvre, en valorisant leur impact positif et en les intégrant durablement dans la culture et les processus de l'entreprise.

3 Les caractéristiques de l'audit interne :

Selon l'IIA, « l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs », et puis, en distingue quatre caractéristiques d'audit interne :¹

- **L'universalité :** l'audit interne est universellement applicable à toutes les entreprises, dépendant de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur structure. Il englobe également l'ensemble des fonctions au sein de l'entreprise.
- **L'indépendance :** Afin de garantir une évaluation neutre et sans parti pris, les auditeurs doivent être complètement autonomes par rapport aux activités qu'ils inspectent. Cette indépendance se fonde sur une structure organisationnelle appropriée qui assure l'absence de conflits d'intérêts, et sur une autonomie décisionnelle qui permet aux auditeurs de réaliser leurs tâches avec intégrité et sans influence extérieure.
- **Objectivité :** L'objectivité dans l'audit interne se base sur deux aspects essentiels. D'une part, elle nécessite que l'auditeur interne adopte une mentalité indépendante tout au long de ses missions. D'un autre côté, cela se manifeste par une mise en œuvre stricte des normes et standards internationaux qui régulent la profession d'auditeur interne.
- **La périodicité :** L'audit interne est une opération effectuée de façon régulière, ce qui implique qu'elle ne se déroule pas continuellement dans le temps, mais à des intervalles spécifiques. Son application est essentiellement dépendante des risques liés aux activités faisant l'objet d'un audit.

4 L'organisation de l'audit interne :

L'audit interne a été organisé grâce à l'Institute of internal auditor (IIA) qui a été fondé aux États-Unis en 1942. Il s'agit d'une association professionnelle internationale regroupant 122000 membres et une activité importante dans la formation professionnelle et la recherche. Publie des ouvrages et des revues, et organise même des conférences et des colloques. D'autres

¹F.SAIDJ, « méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne », Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, p.22.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

organisations ont vu le jour avec pour objectif de développer la fonction d'audit interne, comme ce que l'on appelle la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit interne » (ECIAA), « L'union Francophone de l'Audit Interne » (UFAI), En Algérie, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA), fondée en 1993, a pour mission de développer l'audit interne dans l'Algérie. Actuellement, les principales activités de l'AACIA sont : la formation, l'organisation de séminaires, conférences et débats, ainsi que la publication de travaux spécialisés.

5 Le code de déontologie :

Publié en 1968 puis révisé en 1988 et en 2000. Le code de déontologie est un document désormais placé en tête des normes, comme pour on ne saurait souligner l'importance et signifier qu'il énonce des principes dont l'auditeur ne saurait s'écarter sans trahir sa mission. Le code énonce quatre principes fondamentaux, déclinés en douze règles de conduite.¹

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

- **Intégrité :**

Il est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leurs jugements.

- **Objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leurs jugements par leurs propres intérêts ou par autrui.

- **Confidentialité :**

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, Ils ne partagent ces données que si autorisés, sauf en cas d'obligation légale ou professionnelle les y contraignant.

- **Compétence :**

Les auditeurs internes mettent en pratique et exploitent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour accomplir leurs missions.

¹J.RENARD, Op.cit, p.108.

6 Les normes de l'audit interne

L'audit interne s'exerce conformément aux normes établies par la profession, qui sont définies à l'échelle internationale. Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA), officiellement approuvées par l'IIA en 1978 et publiées par The Internal Audit Standards Board (IASB), constituent aujourd'hui un référentiel essentiel pour les auditeurs internes.

Les normes ont pour objet:¹

- Définir les principes de base de la pratique de l'audit interne.
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'interventions d'IA à valeur ajoutée.
- Établir des critères d'évaluation de la profession d'auditeur interne.
- Promouvoir l'amélioration des processus organisationnels et opérationnels.

On distingue trois types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les normes de l'audit interne se proposent : ²

1.1. **Les normes de qualification** : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne, en établissant les critères de compétence, d'expérience et de formation nécessaires pour exercer en tant qu'auditeur interne.

1.2. **Les normes de fonctionnement** : décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des normes de qualité pour évaluer l'efficacité des services rendus. Elles spécifient les principes fondamentaux de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité, l'analyse des risques et la communication des résultats.

Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

1.3. **Les normes de mise en œuvre** : précisent les exigences définies dans les normes de qualification et de fonctionnement. Elles fournissent des directives complémentaires sur leur application en détaillant les processus, méthodologies et pratiques recommandés pour assurer une mise en œuvre efficace des normes d'audit interne.

Toutes ces normes sont résumées dans le tableau suivant :

¹www.ifaci.com. «Publier en 2013 », «Consulté le 04/04/2025 à 10 :20 ».

²J.RENARD, Op.cit, p.106.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Tableau 1: Les normes de qualification et de fonctionnement.

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité :</p> <p>1100 : Indépendant et objectivité :</p> <p>1110- Indépendance dans l'organisation</p> <p>1120- Objectivité individuelle</p> <p>1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle :</p> <p>1210- Compétence</p> <p>1220- Conscience professionnelle</p> <p>1230- Formation professionnelle</p> <p>1300 : Programme d'assurance et de la qualité :</p> <p>1310- Evaluation du programme qualité</p> <p>1311- Evaluations interne</p> <p>1312- Evaluation externe</p> <p>1320- Rapport relatifs au programme qualité</p> <p>1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p>1340- Indicateur de non-conformité</p>	<p>2000 : Gestion de l'audit interne :</p> <p>2010 – Planification</p> <p>2020 – Communication et approbation</p> <p>2030 – Gestion des ressources</p> <p>2040 – Règles et procédures</p> <p>2050 – Coordination</p> <p>2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p>2100 : Nature du travail :</p> <p>2110 – Management des risques</p> <p>2120 – Contrôle</p> <p>2130 – Gouvernement d'entreprise</p> <p>2200 : Planification de la mission :</p> <p>2201 – Considérations relatives à la Planification</p> <p>2210 – Objectifs de la mission</p> <p>2220- Champ de la mission</p> <p>2230 – Ressources affectées à la mission</p> <p>2240 – Programme de travail de la mission</p> <p>2300 : Accomplissement de la mission :</p> <p>2310 – Identification des informations</p> <p>2320 – Analyse et évaluation</p> <p>2330 – Documentation des informations</p> <p>2340 – Supervision de la mission</p> <p>2400 : Communication des résultats :</p> <p>2410 – Contenu de la communication</p> <p>2420 – Qualité de la communication</p> <p>2421 – Erreurs et omissions</p> <p>2430 – Indication de non-conformité aux normes</p> <p>2440 : Diffusion des résultats</p> <p>2500 : Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600 : Acceptation des risques par la direction générale</p>

Source: Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, édition DUNOD, Paris, 2010, P 217.

7 La charte d'audit interne :

7.1 Définition de la charte :

Point de vue de l'IIA : Toute organisation gagne à avoir une fonction d'audit interne, et la charte est essentielle à la réussite de cette activité (Norme 1 000 de l'IIA)¹.

La charte est un document officiel approuvé par les organes de gouvernance et/ou par le comité d'audit, et porté par la direction générale.

Il doit au minimum définir :

- L'objectif de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation.
- Les pouvoirs de la fonction d'audit interne.
- Les responsabilités de la fonction d'audit interne.
- Le positionnement de la fonction dans l'organisation.

7.2 L'importance de charte d'audit interne :

La présente charte d'audit interne fournit un cadre pour définir la manière dont la fonction audit interne fonctionnera et permet à l'instance de gouvernance de promouvoir clairement la valeur qu'elle accorde à l'indépendance de l'audit interne. C'est un document important du Conseil d'Administration permettant au responsable d'audit et à la fonction d'audit interne de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités au sein de l'organisation. Elle établit clairement le rôle et les responsabilités de l'audit interne. La charte aide ainsi à mettre en place les conditions permettant à l'audit interne de générer de la valeur pour l'organisation et à la mesurer.

7.3 La mise à jour de la charte de l'audit interne :

L'audit interne tient à jour une charte décrivant les droits et obligations liés à la fonction ainsi que la description de ses activités. La charte doit être revue annuellement et, le cas échéant, amendées des modifications apportées par l'audit interne sur la forme ou le fond de ses activités.

¹https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2019/11/Prise_position_Charte_AI1-1.pdf. « Publier au novembre 2019 », « Consulté le 8/4/2025 à 21 : 03 ».

Section 03 : Approche méthodologique de la mission l'audit Interne.

L'audit interne est une fonction normée, nécessitant une méthodologie rigoureuse et l'utilisation d'outils appropriés. Son objectif est de fournir des informations pertinentes pour le processus décisionnel, en respectant les contraintes de temps.

1 Définition de La mission d'audit :

La mission est définie autant qu'une charge, fonction, ou mandat donné à quelqu'un afin d'accomplir une tâche déterminée et temporaire. On se garde bien d'extrapoler à partir de cette définition et affirmer que la mission d'audit est constituée d'une succession de missions temporaires donnant au travail de l'auditeur interne un caractère permanent.

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application.
- la durée.

2 Le champ d'application d'une mission d'audit :

La notion de mission d'audit interne peut varier en fonction de plusieurs éléments, dont principalement l'objet et la fonction de la mission.

L'objet :

Quand on parle de l'objet de la mission, on fait référence à ce qu'elle est de nature générale ou spécifique.

- Une mission spécifique est une mission portant sur un point précis en un lieu déterminé. Il s'agit d'une mission propre à l'entreprise et qui présente une caractéristique originale et exclusive, et c'est le cas le plus fréquent.
- Une mission générale est celle qui est considérée dans sa plus grande extension. Contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

La fonction :

Selon la fonction on distingue : des missions unifonctionnelles et d'autres plurifonctionnelles :

- La mission unie fonctionnelle: spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.
- La mission plurifonctionnelle : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

3 La durée d'une mission d'audit :

En général, la durée des missions n'est pas fixée par les normes, elle dépend de l'importance du sujet à auditer. Mais la moyenne des missions effectuées par les auditeurs internes se situe entre 10 jours à 10 semaines. On dit que la mission est courte pour une durée inférieure à quatre semaines, et une mission longue pour une durée supérieure à un mois. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. On s'exprime alors en jours/auditeurs ou en semaines/auditeurs pour la planification des missions.¹

4 Les phases de la mission d'audit interne :

Pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, la mission d'audit interne doit être conduite selon une méthodologie bien établie. Le champ d'application de l'audit interne peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de ses besoins, ce qui distingue les missions générales des missions spécifiques. La durée de la mission peut être courte ou longue (de quelques jours à plusieurs mois), selon l'ampleur du sujet et le nombre d'auditeurs impliqués.

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d'audit interne :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

4.1 Phase de préparation :

La phase d'étude marque le début de la mission d'audit. Sa durée représente entre 10 % et 30 % du temps total alloué à la mission.

Une bonne préparation facilite le travail de terrain, en ciblant efficacement les éléments à examiner et en renforçant la crédibilité des auditeurs, qui ne sont pas toujours experts des domaines qu'ils auditent.²

Cette phase se déroule en plusieurs étapes essentielles :

4.1.1 L'ordre de mission :

Afin d'assurer le respect des droits et obligations des deux parties impliquées (auditeurs et audités), celles-ci peuvent formaliser par écrit leurs engagements réciproques.

¹J. RENARD, Op.cit, p.211.

²H.P.MADERS, J.L.MASSELIN, « contrôle interne des risques, Editions d'organisation », paris, 2004, p.185.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

L'ordre de mission, ou lettre de mission, est un document officiel délivré par la direction générale à l'audit interne. Il constitue le mandat officiel validant la demande d'audit et informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.¹

4.1.2 Le plan d'approche :

Le plan d'approche sert de base d'échange entre le chef de mission et le responsable de l'audit. Une fois validé, il constitue le contrat de mission pour l'équipe d'audit.

Les principales étapes de sa mise en œuvre sont les suivantes :

- La prise de connaissance approfondie du domaine audité.
- Identification et décomposition des éléments audités.
- Évaluation des risques et des opportunités d'amélioration.

4.1.2.1 La prise de connaissance du domaine audité :

À cette étape, l'auditeur prend connaissance de la mission d'audit interne afin de mieux appréhender les procédures de contrôle en place. Pour ce faire, il analyse les rapports d'audit et d'inspection antérieurs et mène des entretiens avec des experts du domaine.

4.1.2.2 La décomposition en éléments audités :

L'auditeur interne segmente chaque activité ou processus audité en opérations ou domaines distincts. Pour chaque opération, des objectifs spécifiques sont définis et examinés successivement.

4.1.2.3 Identification des risques et opportunités d'amélioration :

Cette étape consiste à identifier, pour chaque tâche, les objectifs assignés et les risques associés. Chaque couple « objectif-risque » est ensuite étudié afin de déterminer les dispositifs de contrôle interne nécessaires pour atteindre ces objectifs tout en minimisant les risques.

4.1.3 Le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation, ou plan de mission, est un document structurant les axes d'investigation et les limites de l'audit, conformément à la norme 2240. Il s'agit d'un accord entre l'auditeur et l'entité auditée, précisant les objectifs et le champ d'action de la mission. Il est de trois sections :²

- Les objectifs généraux.
- Les objectifs spécifiques.

¹ T.ARDOUIN, S.LACAILLE, « l'audit de formation comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation », DUNOD, Paris, 2005, avec modification, pp.90-93.

²J.RENARD, Op.cit, p.231.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- Le champ d'action.

4.1.3.1 Les objectifs généraux :

L'audit interne a pour mission d'évaluer le niveau de contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement leurs objectifs et à maîtriser les risques liés à leurs activités.¹Ces objectifs généraux correspondent aux principes fondamentaux du contrôle interne, dont l'application efficace doit être vérifiée.

4.1.3.2 Les objectifs spécifiques :

Ces objectifs détaillent les dispositifs de contrôle à examiner par les auditeurs. Ils contribuent à l'atteinte des objectifs généraux en se concentrant sur les zones à risques identifiées préalablement. L'auditeur interne devra alors arbitrer entre ces risques pour orienter son travail, ce qui influencera le contenu de son rapport.²

4.1.3.3 Le champ d'action :

Pour atteindre ces objectifs, l'auditeur définit un champ d'action pour ses investigations. Il doit identifier les points de contrôle à auditer au cours de sa mission.

4.2 Phase de réalisation:

Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur, la durée de cette phase "est de 20 à 50% du temps total de la mission,"³ Elle correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).
- Le travail sur le terrain.

4.2.1 Réunion d'ouverture :

¹ I.LLAIR, « l'audit interne: son utilité pour le CAC dans le cas d'une entreprise à sites multiples », revue française de comptabilité, N°417, janvier 2009, Paris, p.17.

² J.RENARD, Op.cit, p.242.

³H.P. MADERS, J.L.MASSELIN, Op.cit, p.187.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

L'auditeur est en mesure d'élaborer un plan de l'audit détaillé en tenant compte de la nécessité d'atteindre les objectifs d'audit par l'utilisation efficiente de ses ressources,¹ il tiendra une réunion d'ouverture, elle se déroule chez les audités sur les lieux même ou la mission d'audit se dérouler, durant cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leurs présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée par les auditeurs.

4.2.2 Le programme d'audit :

Le programme d'audit, également appelé "programme de vérification" ou "planning des réalisations", est un document interne au service. Il sert à définir la répartition des tâches et à organiser le travail de l'équipe en charge de la mission.

Ce programme est généralement élaboré après un bref retour dans les bureaux du service concerné. Il inclut plusieurs éléments essentiels : le planning de travail, les points de départ des questionnaires de contrôle interne, le suivi du travail et la documentation.

4.2.3 Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est un outil utilisé pour identifier les forces et faiblesses apparentes d'un système. Il est composé de questions- types, réparties en plusieurs catégories :

- Les questions liées à la fonction stratégique.
- Les questions relatives à la fonction de pilotage.
- Les questions portant sur la fonction de régulation.
- Les questions concernant la fonction de transformation.

Dans le QCI, une réponse affirmative « oui » indique généralement une force apparente, tandis qu'une réponse négative « non » révèle une faiblesse potentielle. L'auditeur doit donc en tenir compte lors de la rédaction du questionnaire. Par ailleurs, il ne doit pas oublier d'évaluer le niveau de satisfaction des bénéficiaires du travail audité.

4.2.4 Le travail sur le terrain :

Cette étape marque le début de la mission d'audit sur le terrain. L'auditeur doit réaliser des tests et des observations établis à partir du QCI, tout en mettant en œuvre les FRAP.

4.2.4.1 Les observations :

¹M. HAMZAOU, « audit-gestion des risques et contrôle interne normes ISA 200, 215, 330 et 500 », Pearson Education, Paris, 2005, avec modification, p.70.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Les auditeurs effectuent des tests sur un certain nombre d'opérations ou de processus liés à des périodes spécifiques. Cette observation peut être immédiate ou ciblée, selon les besoins. Il est essentiel de choisir les tests de manière pertinente afin d'évaluer efficacement la maîtrise des opérations. Ces tests reposent sur l'ensemble des outils d'audit généralement définis lors de l'élaboration du programme d'audit.

4.2.4.2 Les fiches d'observation :

Aussi appelées feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) ou feuilles de risque, elles constituent un support essentiel pour l'auditeur.

La FRAP est un document de travail synthétique permettant d'enregistrer les dysfonctionnements identifiés au cours de l'audit interne. Ce document doit être structuré et clair. Après un reclassement et une sélection des FRAP, celles-ci peuvent constituer le corps du rapport final d'audit interne.

Cet outil de synthèse met en évidence les conséquences des faiblesses relevées et suit une méthodologie de résolution de problèmes. Il fournit les informations nécessaires à la gestion et à l'analyse des anomalies détectées.

4.3 La phase de conclusion :

Cette étape clôture les travaux d'investigation de la mission. Elle se déroule principalement dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements limités.

Une fois le dossier d'audit élaboré, la mission atteint sa phase de conclusion qui consiste dans un premier temps en la rédaction des conclusions à travers la construction de l'ossature du rapport d'audit qui va servir de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois cette étape achevée, un compte rendu oral est présenté aux audités en vue de la validation des conclusions. Suites à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final et assurent dans un deuxième temps le suivi de la mise en œuvre des recommandations.¹

4.3.1 L'ossature du rapport :

L'ossature du rapport (OR) est un document de synthèse résultant d'une réunion entre les auditeurs. Il est élaboré à partir des principaux problèmes figurant sur les FRAP et les conclusions issues des feuilles de couverture. Il permet d'organiser les points clés et d'assurer une présentation cohérente des résultats de l'audit. En effet, l'ossature du rapport peut être considérée comme étant un support sur lequel s'appuie l'auditeur pour élaborer son rapport final. Il permet également de faciliter le compte rendu final au site.²

¹P.SCHICK, J.VERA, Olivier BOURROUILH PAREGE (2014), « Audit interne et référentiels des risques », Éditions Dunod, Paris, 2010. p.83.

²M.CHEKROUN, Op.cit, p.81.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

4.3.2 Le compte rendu oral sur site :

Le compte rendu oral sur site est une présentation effectuée par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée. Lors de cette réunion, les observations majeures sont exposées afin de partager les conclusions avant leur validation. Cette présentation marque la clôture des travaux sur le terrain.¹

4.3.3 Le projet du rapport d'audit :

À l'issue de chaque mission, l'auditeur élabore un « projet de rapport » qui formalise ses constats et recommandations. Ce document recense et examine les lacunes et dysfonctionnements observés durant la mission, en les évaluant et les classant selon la gravité des conséquences qu'ils entraînent.

Ces niveaux de gravité sont déterminés à partir des éléments collectés lors des tests et investigations menés. À défaut de données précises, la gravité peut être estimée en fonction des enjeux liés aux faiblesses identifiées et quantifiées lors de la phase d'étude.

Le projet de rapport est ensuite transmis aux responsables concernés par l'audit, dans les meilleurs délais, afin qu'ils puissent l'examiner avant la réunion de validation.²

4.3.4 La réunion de validation :

Une réunion de validation est organisée entre les audités et les auditeurs afin de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions, renforçant ainsi la solidité du rapport final.

En introduction, cette réunion rappelle les objectifs de l'audit et présente les personnes interrogées ainsi que les sites audités. Elle permet également d'identifier les points sensibles issus de l'analyse des risques ou des vérifications effectuées, qui seront mis en avant dans la note de synthèse du rapport final.

Dans le cas d'un désaccord persistant sur la formulation d'un problème ou de la pertinence d'une recommandation, les commentaires écrits des responsables audités confirmés par leur hiérarchie sont joints au cahier de recommandation. La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif. Au terme de la réunion de validation, il n'y a plus lieu de commenter mais d'agir.³

¹ IFACI, « Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit », Paris : Éditions Eyrolles. (2013), p.115.

²P.SCHICK, J. VERA, Op.cit, p.144.

³P.SCHICK, J.VERA, Op.cit, p.145

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Les participants à cette réunion de clôture sont désignés par le responsable du domaine audité. Leur nombre varie selon l'ampleur de l'audit et son importance stratégique.

La présentation doit durer moins de 45 minutes. Elle vise à exposer les observations et conclusions sur la base d'éléments factuels et vérifiables, sans refaire l'audit.

4.3.5 Le rapport définitif :

Après la réunion de validation, les auditeurs rédigent le rapport d'audit final. Ce document se compose d'une synthèse de trois pages maximum, destinée aux dirigeants, ainsi que de fiches examinées lors de la réunion. Il inclut également une liste de recommandations classées par destinataire, précisant la position des audités et constituant leur première réponse à l'audit.

Un rapport d'audit ne se limite pas à l'analyse des dysfonctionnements, il vise également à proposer des actions d'amélioration, sans omettre de souligner les points forts. Il contient ainsi des recommandations sous forme de solutions concrètes, destinées aux responsables chargés de leur mise en œuvre, afin d'apporter des améliorations durables et adaptées aux problèmes soulevés.¹

4.3.6 Le suivi de la mission :

À des échéances précises après la fin de la mission (par exemple, 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit est chargé de suivre la mise en œuvre des plans d'actions afin de s'assurer que les recommandations ont bien été appliquées et que l'audit a pleinement atteint ses objectifs.

Ce suivi peut être effectué de différentes manières, allant d'un simple retour déclaratif des audités à des missions de suivi plus approfondies sur le terrain. Les résultats de ce suivi sont consignés dans un document intitulé « état des actions et des progrès ».

Ce document permet à l'auditeur d'obtenir les plans d'action des audités, d'évaluer leur mise en œuvre et de s'assurer que les problèmes identifiés sont effectivement résolus. Le suivi peut être réalisé directement ou indirectement, selon les besoins. Une fois les plans d'actions finalisés, un état des progrès est transmis au commanditaire de la mission.²

On peut conclure que la mission d'audit est une tâche temporaire et bien définie. L'auditeur interne doit l'exécuter avec rigueur et efficacité afin d'éclairer la direction générale. Pour cela, il doit posséder un ensemble de connaissances théoriques et techniques, tout en mettant en place une organisation humaine et matérielle adaptée. Cette approche lui permet d'optimiser les systèmes, de vérifier les processus internes et d'assurer la pertinence de ses conclusions.

5 Les outils d'audit interne :

¹P. SCHICK, J.VERA, Op.cit, p.138.

² P.SCHICK, J.VERA, Op.cit, p.83.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

La profession d'auditeur interne requiert l'utilisation d'une gamme d'outils de travail pour mener à bien les missions. Le choix des outils dépend des particularités de la mission et des objectifs visés, afin de permettre à l'auditeur d'accomplir ses tâches de manière efficace. Les outils à la disposition de l'auditeur sont variés, cependant, leur utilisation n'est pas systématique. Au sein d'une même étude, il est possible d'utiliser deux ou plusieurs méthodes différentes afin d'atteindre un objectif commun.

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques : ¹

- ✓ Ils ne sont pas employés de façon systématique, L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif.
- ✓ Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels : auditeurs externes, organisateurs, consultants, informaticiens...
- ✓ Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.

On peut classer les outils en deux types :

- Les outils d'interrogation ayant pour objet d'aider l'auditeur à formuler des questions et à y répondre.²
- Les outils de description consistant à renseigner l'auditeur, à mieux l'aider à comprendre une situation.

5.1 Les outils d'interrogation :

Ce sont des outils conçus pour aider l'auditeur interne à formuler ou à répondre à ses propres questions. Parmi eux, on retrouve les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques et les questionnaires.

5.1.1 Les sondages statistiques :

Le sondage statistique (ou sondage aléatoire, ou échantillonnage) est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon avec une certitude spécifiée et une précision désirée.

¹ J, RENARD, Op.cit, p.329.

²M.CHEKROUNE, Op.cit, p.86.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Les sondages statistiques sont souvent mises en œuvre lorsque l'objectif de l'auditeur est de déterminer une caractéristique (valeur monétaire, fréquence, etc.) pour un large échantillon de population.

La réalisation d'un sondage statistique exige une rigueur méthodologique et le respect de principes fondamentaux. Selon B. SAWYER¹, dix règles essentielles doivent être suivies pour assurer la fiabilité et la qualité des résultats.

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit.
- Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises.
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue.
- Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcerait d'atteindre ou de justifier.
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population. Se trouver en présence d'un échantillon sans " gros clients" alors que ceux-ci représentent 10% de la population " clients" ne doit pas être un élément de trouble ou de doute.
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable.
- Ne pas prendre de vue la réalité : à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte.
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon : on ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages au lieu d'un seul.
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés.
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques : rechercher les causes.

5.1.2 Les interviews :

L'interview est un outil qui permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir des informations afin de comprendre, pour chaque opération réalisée les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutés, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.²

L'interview est une méthode de collecte d'informations qui favorise l'explication et la discussion du déroulement des procédures liées à un processus.

➤ Les sept règles d'une bonne interview :

¹L.B.SAWYER, « la pratique de l'audit interne », 2eme Édition, LIA, 1976, p.123.

²S.PIERRE, J.VERA, Op.cit., pp. 185 -187.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales suivantes ¹ :

1^{er} règle : Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.

2^{ème} règle : L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.

3^{ème} règle : Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.

4^{ème} règle : Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiqués alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.

5^{ème} règle : on doit garder de tous question ayant un caractère subjectif et mettant en Cause les réponses.

6^{ème} règle : L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.

7^{ème} règle : L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

➤ Les étapes de préparation de l'interview :

La préparation d'une interview se structure autour des points clés suivants.

- **Avant l'interview :**

Avant l'interview, l'auditeur doit déterminer le contenu et le groupe cible, sélectionner les questions, fixer une date et élaborer son sujet en créant un plan d'interview comprenant : les sujets à traiter, les documents à obtenir, les points à approfondir en fonction des enjeux de la mission, etc.

- **Pendant l'interview :**

Au cours de l'interview, l'auditeur doit suivre le plan préétabli du guide, poser des questions, consigner les réponses et rassembler les documents supplémentaires, tout en restant attentif à la direction souhaitée par l'interviewé pour éviter toute dérive dans des considérations triviales.

¹J, RENARD, Op.cit, pp. 337-338.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- **Après l'interview :**

Après l'interview, l'auditeur est tenu de rédiger le rapport dans les plus brefs délais et d'en extraire une synthèse pour l'analysé. Les rapports rédigés ont pour but de diffuser l'information parmi les membres de l'équipe d'audit.

5.1.3 Les outils informatiques :

Ils sont de plus en plus nombreux et d'autant plus difficiles à répertorier, car les services d'audit interne tendent à concevoir leurs propres outils plutôt qu'à adopter des logiciels du marché.

Le nombre croissant de ces outils complique leur inventaire, car la majorité des services d'audit interne développent leurs propres instruments plutôt que d'utiliser des logiciels qui ne conviennent pas parfaitement à cette fonction.

Le tableau ci-dessus représente les trois catégories d'outils informatiques qui peuvent être définies :

Tableau 2: Les outils informatiques :

Les outils	Exemples
Les outils de gestion de services :	Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
Les outils de travail de l'auditeur :	les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point,...etc.) et les tableaux.
Les outils de réalisation des missions :	les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI (la FRAP,...etc.).

La source : J.RENARD. « Théorie et pratique de l'audit interne », édition, organisation, paris. (2010), p 310.

Il est fréquent que les auditeurs internes souhaitent examiner et analyser toutes les transactions réalisées sur le terrain. Lors de l'examen de chaque entité économique, il peut être

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

découvert qu'une même information est issue de deux sources distinctes. À ce stade, l'auditeur interne a pour mission de vérifier la conformité de ces informations. Cependant, toute divergence entre ces deux sources peut être perçue comme une anomalie.

5.1.4 Les questionnaires :

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

Le questionnaire peut se classer en deux grandes catégories à savoir : Les questionnaires à choix multiple dont le choix de réponse est limité et les questionnaires ouverts dont le choix de réponse est illimité.

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

Les questions les plus spécifiques doivent être abordées au milieu du questionnaire de façon à ne pas effrayer l'audité.

Le questionnaire ne doit pas être trop long car la précision des réponses fournies par les audités diminue en fonction de la durée, la présentation doit être maniable, facile à lire et facile à remplir pour éviter le rejet du questionnaire par l'audité¹.

5.2 Les outils de description :

Il s'agit d'outils qui permettent à l'auditeur de mettre en évidence les particularités des situations rencontrées.

5.2.1 L'observation physique :

Une observation physique consiste à constater la présence et le fonctionnement concrets d'un processus, d'un bien, d'une transaction ou d'une valeur.

L'observation physique intervient principalement dans les audits de régularité et de conformité. La pratique de l'observation physique exige trois conditions² :

¹S.PIERRE, J.VERA, Op. cit, p.194.

²J.RENARD, Op.cit, pp.314-315.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

- ✓ L'observation ne doit pas être clandestine ; on applique ici également la règle générale de l'audit interne, celle de la transparence. L'auditeur n'est pas un espion, il prévient donc les responsables concernés pour les informer de sa visite et de ses intentions.
- ✓ L'observation ne doit pas être ponctuelle : ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises. Et cela est la contrepartie de la première condition : peu importe que les intéressés aient été prévenus, l'observation sera toujours suffisamment complète pour saisir le phénomène dans sa réalité.
- ✓ L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation. En effet, non seulement elle peut être incomplète, mais elle peut également être réalisée à un moment peu propice, alors que le phénomène observable ne se manifeste pas.¹

5.2.2 La narration :

On distingue deux types de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, est la plus riche en enseignements, tandis que la seconde est écrite, constitue principalement une structuration et une organisation des idées et des connaissances. Une narration bien construite et cohérente en facilite la lecture et la compréhension par un tiers. Toutefois, elle ne constitue pas un outil de description initiale, mais plutôt une mise en ordre des informations recueillies par d'autres moyens.

5.2.3 L'organigramme fonctionnel :

L'auditeur élabore l'organigramme fonctionnel chaque fois qu'il le considère nécessaire afin de faciliter la compréhension de l'organigramme hiérarchique. Il favorise l'enrichissement des savoirs acquis grâce à la combinaison de l'organigramme hiérarchique et des descriptions de postes.

L'auditeur l'élabore à partir de données recueillies par observation, interview, narration..., en principe en tout début de mission ou au début de réalisation.

5.2.4 La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est construite afin de relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique, justifier les analyses de postes et déceler les manquements à la

¹J.RENARD, Op.cit. , p.327.

Chapitre 01 : Fondements théoriques de l'audit interne.

séparation des tâches. La structure de la grille et le mode d'emploi sont préétablis par la fonction méthode, fonction et qualité pour chaque fonction ou processus. ¹

5.2.5 Le diagramme de circulation :

Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions et centre de responsabilité. D'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du cheminement des informations et de leurs supports.

Cette méthode de schématisation remplace une longue description et a de nombreux avantages :

- ✓ Il s'agit d'un document figuratif, ce qui le rend facile à lire et à comprendre ; chaque opération est symbolisée par un symbole distinct tel que la création de document, la duplication, la comparaison, la transmission, l'archivage, ...
- ✓ Elle met en évidence les points forts et les points faibles du processus étudié. Les points de contrôle sont clairement identifiés et les interfaces entre les services sont précisément définies.
- ✓ Les risques d'omission sont réduits au minimum : chaque document ou exemplaire peut être tracé avec précision grâce au schéma.

Conclusion :

L'audit interne constitue un levier essentiel pour toute entreprise souhaitant maîtriser ses opérations et prévenir les dysfonctionnements. Toutefois, l'efficacité de cette démarche repose sur la réussite des missions d'audit, qui doivent être menées conformément aux normes de l'Institut international des auditeurs internes.

Au-delà des compétences techniques, la réussite d'une mission d'audit dépend également de l'environnement organisationnel dans lequel elle est menée. Le soutien de la direction, la transparence des informations disponibles, ainsi que la collaboration des différents services audités jouent un rôle déterminant dans la qualité et la pertinence des recommandations formulées.

¹A.BELAKEB, la fonction d'audit interne dans l'entreprise algérienne, mémoire de post-graduation, spécialisée en audit et contrôle, université Es- SENIA d'Oran, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2010, p.46.

Chapitre 2 :
**La contribution de l'audit interne à la
performance de l'entreprise.**

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Introduction

La performance constitue aujourd'hui un objectif central pour toute entreprise souhaitant assurer sa pérennité et renforcer sa position sur le marché. Pour atteindre une performance durable, il est essentiel d'optimiser la gestion des ressources, de maîtriser les risques et de prendre des décisions éclairées.

Dans ce cadre, l'audit interne se présente comme un outil essentiel. Sa mission ne se résume pas à un simple contrôle, mais s'étend à l'évaluation du fonctionnement interne de l'entreprise, à la proposition d'améliorations et à l'accompagnement des responsables dans le pilotage de leurs activités. Ce chapitre a pour objectif d'analyser comment l'audit interne peut contribuer à améliorer la performance de l'entreprise.

Ce chapitre est structuré en trois parties. D'abord, il présente les notions générales de la performance, en fonction de ses différentes dimensions et les critères pour l'évaluer. Ensuite, il aborde les mécanismes de pilotage qui permettent de suivre et d'orienter la performance. Enfin, il met en évidence le rôle de l'audit interne dans ce processus, en montrant comment cette fonction contribue à améliorer les pratiques et à atteindre les objectifs de l'organisation.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Section 1 : Concepts clés sur la performance.

La mesure de la performance est un sujet d'étude majeur ces dernières années, en raison de son rôle central dans l'évaluation et le pilotage des entreprises. Désormais au cœur des attentes des parties prenantes, elle a considérablement évolué avec les avancées des théories du management. De plus, les récents événements ont mis en avant l'importance accordée par nos sociétés à l'évaluation et à la gestion de la performance.

1 Définition de la performance :

Le concept de performance est largement utilisé, aussi bien dans la littérature que dans les organisations, pour désigner un certain niveau d'excellence. Toutefois, il demeure relativement ambigu, car il est souvent employé de manière imprécise dans le langage courant. Par ailleurs, bien que son usage soit répandu, il ne fait pas l'objet d'un consensus sur une définition et une méthode de mesure précises. En effet, ces éléments varient en fonction des objectifs visés, de la perspective d'analyse adoptée et du domaine d'application.

Selon LORINO Philippe 2003 :

« La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) ».¹

Selon LORINO Philippe 1998 :

« La performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ses objectifs stratégiques ».²

Selon ANGELE Dohou et NICOLAS Berland :

« La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales ».³

¹P.LORINO, « Méthodes et pratiques de la performance », 3ème Édition d'organisation, France, 2003, p.5.

²P. LORINO, « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation, 1998, p.18.

³A.DOHO, N.BERLAND, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers, p.3.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

En s'appuyant sur les diverses définitions proposées par les auteurs, il est possible de définir la performance d'une entreprise comme suit :

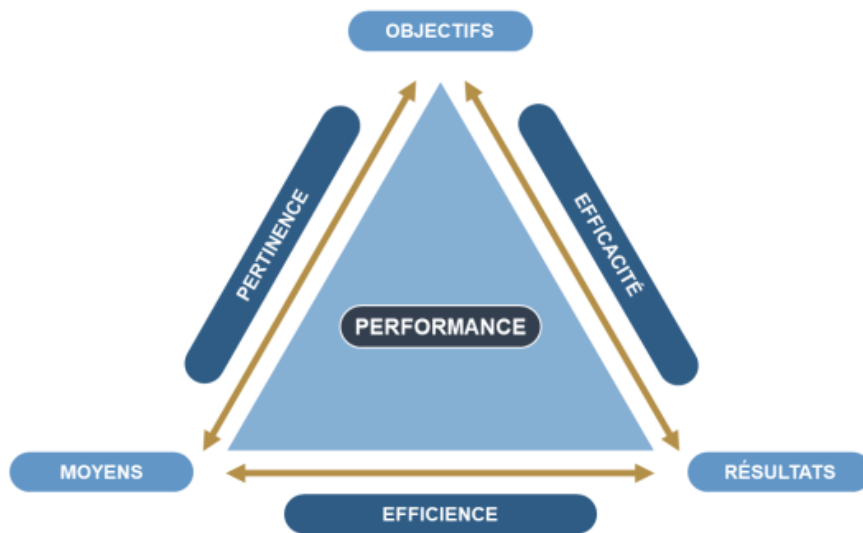
Ainsi, la performance d'une entreprise peut être définie comme le niveau de réalisation des résultats en fonction des efforts déployés et des ressources utilisées. Elle repose principalement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Une entreprise performante se caractérise par sa pérennité, sa rentabilité durable et sa capacité à se démarquer de la concurrence en termes de qualité et de rapidité de service. Elle parvient également à fidéliser sa clientèle et à assurer un portefeuille de commandes stable grâce à une veille constante et une projection stratégique sur le long terme. Ainsi, une entreprise est considérée comme performante lorsqu'elle met en place des indicateurs pertinents pour élaborer des stratégies de développement efficaces.

2 Les concepts de base :

La performance consiste à atteindre un objectif de manière optimale. Elle repose sur trois principes : l'efficacité, l'efficience et la pertinence, qui sont résumés dans le triangle de contrôle de gestion suivant :

Figure 5: le triangle de performance.



Source : LONONG, (H) : le contrôle de gestion organisation et mise en œuvre, édition Dunod, Paris, 2003, P.6.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

2.1 L'efficacité :

« Elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production. »¹.

Donc, l'intérêt de l'efficacité est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.

Le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultat réalisé} / \text{objectifs visés.}$$

2.2 L'efficience :

L'efficience concerne l'utilisation rationnelle des moyens à disposition et vise à analyser si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel). Le critère d'efficience mesure la relation entre les différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus. Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget.

La formule qui exprime l'efficience est :

$$\text{Efficience} = \text{résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre.}$$

L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que : la productivité, la rentabilité, la rentabilité.

2.3 La pertinence :

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance, c'est-à-dire en veillant à ce que les moyens mis en œuvre soient adaptés aux objectifs fixés. Elle établit ainsi un lien entre les ressources disponibles et les résultats à atteindre.

3 Les objectifs de la performance :

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit²:

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.

¹J.L.MALO, J.C.MATHE, « L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation », 1998, pp. 125-127.

²A.CALLAT, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France, 2008, p. 38.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

- Optimiser les processus de fabrication et l'ambiance de travail.
- Réduire les coûts de production.
- Lancer de nouveaux produits tout en respectant les délais de livraison.
- Encourager la créativité du personnel.
- Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- Anticiper les attentes des clients afin d'améliorer la rentabilité ;
- Renforcer et développer les savoir-faire.

4 Les caractéristiques de la performance :

La performance a les caractéristiques suivantes ¹:

4.1 La mesurabilité :

La performance se mesure d'où la nécessité de construire ou d'utiliser les indicateurs et des critères qualitatifs et quantitatifs adaptés ;

4.2 La comparabilité :

La performance se compare, soit dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs exercices), soit dans l'espace (au secteur).

4.3 L'explication (ou l'interprétation) :

La performance s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement).

5 Les types de la performance:

La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu. Parmi les différentes formes existantes de la performance, nous pouvons citer ² :

5.1 La performance organisationnelle:

D'après les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

¹ M.DJEDOU, « Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole supérieure de commerce, Kolea, Algérie, 2016, p. 30.

²<https://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/performance-financiere>. « Consulté le 15/03/2025 à 16 :56 ».

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

M. Malik, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle¹:

- Le respect de la structure formelle;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle);
- La qualité de la circulation d'informations;
- La flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation.

Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquels déterminent à leur tour les requis professionnels.

5.2 La performance financière :

L'évaluation de la performance financière d'une entreprise repose sur des critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité et le rendement de l'efficacité. Elle peut être principalement formulée en termes comptables et financiers.

5.3 La performance économique :

La performance économique des entreprises résulte des décisions et des actions menées par les équipes opérationnelles, notamment la direction de la production et de la communication. Pour l'améliorer, il est essentiel d'optimiser la gestion de ces services en augmentant la production tout en réduisant les coûts. Cela permet d'améliorer les indicateurs de performance, ce qui requiert un certain niveau de compétence dans les domaines suivants :

- ✓ L'identification et la classification des types de coûts.
- ✓ La définition d'une stratégie de réduction des coûts.
- ✓ La mise en place de méthodes de réduction des coûts.

La performance économique peut être évaluée en analysant certains indicateurs issus des soldes intermédiaires de gestion, tels que le résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation (EBE), la valeur ajoutée, la production de l'exercice et la marge commerciale.

5.4 La performance stratégique et concurrentielle :

¹www.cerg.acversailles.fr/spip.php?article282. « Publier en 2008 », « consulté le 04/04/2025 à 16 :20 ».

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

La notion de la performance stratégique et concurrentielle est développée suite à la constatation d'un certain nombre d'échecs des entreprises aux organisations théoriquement parfaites, car ces dernières ont réalisé de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas suivi la transformation de leur marché et elles n'ont pas assuré une bonne adaptation avec leur nouvel environnement concurrentiel. ¹

La performance exige un maintien d'une «distance» avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme, entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.

La performance à long terme repose sur l'aptitude à remettre en question les avantages établis afin de préserver la viabilité d'un concept, sur la mise en place d'une stratégie orientée vers le futur et sur la capacité à identifier des leviers de création de valeur et d'optimisation des marges.

5.5 La performance humaine :

Il est de plus en plus reconnu que la durabilité financière d'une entreprise est étroitement liée à sa performance en termes humains et sociaux. Les questions relatives à la compétence, à la capacité d'initiative, à l'engagement des employés, à l'accomplissement des objectifs, voire au projet et par conséquent à la culture organisationnelle, jouent un rôle crucial.

6 Les indicateurs de performance :

Afin de mieux comprendre la notion des indicateurs de performance, il est essentiel de commencer par définir ce qu'est un indicateur.

6.1 Définition d'un indicateur :

Un indicateur peut être défini comme suit :

« Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Il s'agit d'un instrument statistique servant à observer et à mesurer un phénomène selon des critères d'évaluation prédéfinis.

¹A.MEGHOUFEL, M.SENOUCI, « l'audit interne facteur de performance dans une entreprise », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, Ecole des hautes études commerciales kolea, 2017.p.40.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

6.2 Définitions d'un indicateur de performance :

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹.

Indicateur de la performance est: « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »².

Les indicateurs de performance constituent un outil essentiel pour piloter la performance d'une organisation, d'un projet ou d'un individu. Ils permettent de suivre la progression vers les objectifs fixés, d'identifier les points d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques.

6.3 Les types d'indicateurs :

Il existe une multitude de types d'indicateurs de performance, chacun étant dédié à un domaine spécifique de l'activité d'une organisation.³

6.3.1 **Les indicateurs de performance financiers :**

Ils permettent de mesurer la santé financière de l'entreprise, Parmi les plus couramment utilisés, on retrouve :

- Le chiffre d'affaires (global ou par produit/service)
- La marge bénéficiaire
- La rentabilité
- Le taux de marge
- Le ratio dette/capitaux propres
- L'EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

¹AFGI, « indicateur de performance », Edition hermes, paris, 2001, p.150.

²P.LORINO, Op.cit, p.5.

³<https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html>. « Publiée le 23 juin 2023 », « consulté le 16/03/2025 à 10 :30 ».

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

6.3.2 Les indicateurs de performance commerciale :

Quant à eux, ils mesurent la satisfaction du client et la qualité de la relation établie avec celui-ci. Parmi les principaux, on retrouve :

- **Le taux de fidélité**, qui correspond au nombre de clients réguliers par rapport à l'ensemble de la clientèle.
- **Le coût d'acquisition**, qui représente l'investissement nécessaire pour attirer un nouveau client.
- **Le taux d'attrition**, qui indique la proportion de clients ayant cessé d'acheter sur une période donnée.

6.3.3 Indicateurs de performance RH :

L'ensemble des processus internes d'une entreprise peut être analysé à travers des indicateurs de performance RH visant à améliorer la rentabilité et l'efficacité des services.

Plusieurs indicateurs de performance RH sont essentiels, notamment :

- Le temps consacré aux tâches administratives.
- Le taux d'absentéisme et le taux de démission des employés.
- Le taux de formation du personnel.
- Le temps de recrutement nécessaire pour embaucher un nouveau collaborateur.
- Le nombre de contacts établis par collaborateur.

6.3.4 Les indicateurs de performance du marché :

Les **indicateurs de performance du marché** fournissent des informations précieuses sur la valeur ajoutée d'un produit ou service, le niveau d'innovation d'une entreprise et la notoriété de sa marque. On mettra en avant :

- Les taux de transformation d'un devis en facture.
- Un indicateur de notoriété sur les réseaux sociaux.
- Le chiffre d'affaires dégagé par les nouveaux produits ou services.
- Le taux d'investissement, etc.

6.3.5 Indicateurs de performance d'innovation :

Ces indicateurs permettent d'évaluer la capacité d'une entreprise à innover et à développer de nouveaux produits et services.

Exemples d'indicateurs d'innovation :

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

- Le nombre de brevets déposés.
- Le nombre de nouveaux produits lancés.
- La part de marché des nouveaux produits.
- Les dépenses en recherche et développement (R&D).
- Le délai de mise sur le marché.

6.4 Un bon indicateur de performance :

Afin de choisir le bon outil de mesure pour obtenir des résultats justes et fiables, votre indicateur de performance¹ doit répondre à plusieurs critères essentiels :

- ✓ **Pertinent** : Il doit être directement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation.
- ✓ **Actionnable** : Il doit permettre d'orienter la prise de décision et d'améliorer les performances.
- ✓ **Simple et compréhensible** : Il doit être facile à interpréter par tous les utilisateurs, sans ambiguïté.

La méthode SMART : Un bon indicateur doit être :

- **Spécifique** : L'objectif du KPI doit être clairement défini, précis et compréhensible.
- **Mesurable** : Les données utilisées doivent être quantifiables afin d'évaluer efficacement la performance.
- **Atteignable** : L'objectif fixé doit être réaliste et accessible aux collaborateurs concernés.
- **Réaliste** : votre indicateur doit également être pertinent et respecter la vision de l'entreprise
- **Temporel** : Il doit s'inscrire dans une période définie pour permettre un suivi et une évaluation efficaces.

7 Mesure et évaluation de la performance :

La question de la performance reste centrale pour toute équipe dirigeante soucieuse du développement de son entreprise.

En effet, une organisation soucieuse de sa progression doit constamment s'interroger : comment évaluer sa performance, qu'elle soit économique, stratégique ou financière ? Dispose-t-elle des outils et des méthodes nécessaires pour effectuer une telle évaluation ? Est-il possible de tout mesurer objectivement ? Quels sont les indicateurs pertinents à prendre en compte ?.

¹<https://www.digitaweb.com/blog/types-indicateurs-performances>. « Consulté le 16/03/2025 à 11 :30 ».

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

7.1 Les outils de mesure et de pilotage de la performance :

Les outils de pilotage sont essentiels à la bonne gestion d'une entreprise. Ils regroupent un ensemble de méthodes destinées à faciliter la prise de décision.

7.1.1 La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) :

a. Définition :

La comptabilité analytique constitue un outil clé dans la mesure de la performance. Elle joue un rôle fondamental en contrôle de gestion, c'est un instrument de rapport de la rentabilité, de la productivité et du rendement.

b. Objectifs :

Les principaux objectifs de la comptabilité analytique sont les suivants :

- Calculer les coûts des différentes fonctions de l'entreprise et les différents biens produits
- Donner une base au contrôle de gestion
- Fournir une base d'évaluation pour certains postes de bilan

7.1.2 Le tableau de bord :

Le tableau de bord est défini comme un outil de mesure de la performance à plusieurs dimensions, englobant à la fois des indicateurs financiers et non financiers.

Ce système d'indicateurs est étroitement lié à la stratégie élaborée par l'organisation, offrant ainsi à l'utilisateur la possibilité de contrôler tous les facteurs influençant la performance.

7.1.3 Le reporting (la remontée des informations) :

Le reporting permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...). C'est un outil de contrôle a posteriori, primordial pour les entreprises dont la gestion est décentralisée. Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion.¹

7.1.4 Les prix de cession internes :

La mesure de performance du centre de responsabilité doit être indépendante de celle des autres centres. Les résultats d'un acteur doivent pouvoir isoler des actions et des décisions d'autres membres de l'entité afin d'éviter des transferts de performance de centre à centre.

Pour ce faire, la mise en place des prix de cession internes peut s'avérer judicieuse.

¹B.GRANDGUILLOT, F.GRANDGUILLOT, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition Gualino, 10^e édition, 2018, p.168.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

a. Définition :

Le prix de cession interne (PCI) représente le prix de transfert auquel est valorisée une cession entre deux centres de responsabilité¹.

b. Objectif :

La mise en place d'une organisation décentralisée et d'un système de prix de cession interne doit être cohérente avec les objectifs de l'entreprise et ceux des centres. Les prix de cession interne ont pour finalités :

- De faciliter la décision et d'améliorer la réactivité au marché.
- De transformer certains centres de coûts (ou de frais) en centres de profits ;
- De développer au sein des différentes divisions une véritable culture de la performance ;
- D'accroître la motivation des responsables par rapport à des objectifs à réaliser et des résultats à atteindre.

7.1.5 Le coût cible :

a. Définition :

Le coût cible est un coût prévisionnel que l'entreprise se fixe comme objectif. Il est généralement déterminé à partir du prix de vente envisagé (ou prix cible), auquel on soustrait la marge bénéficiaire souhaitée.

Il est évalué par l'entreprise compte tenu de ses compétences et du marché dès le début de la conception du produit.

b. Objectif :

La méthode du coût cible vise principalement à réduire les coûts dès la conception du produit, dans le but d'améliorer les marges sans nuire à la qualité ni à la valeur perçue par le client.

En pratique, cette méthode s'avère efficace :

- En présence d'une forte concurrence ;
- Lorsque les coûts de conception sont élevés ;
- Lorsque la durée de vie des produits est courte.

c. Coût cible et pilotage de la performance :

La définition des prix de cession interne permet d'en déduire :

¹P.RAIMBOURG, C.HENOT, F.HEMICI, « contrôle de gestion », édition Bréal, 2007, p.118.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

- Le coût cible est un outil de contrôle stratégique et de pilotage de la performance
- Il s'agit du prix d'un produit ou d'un service dont les caractéristiques sont spécifiées afin de répondre aux exigences des clients.
- C'est un coût prévisionnel, défini en fonction des objectifs de rentabilité de l'organisation.

7.1.6 Le Benchmarking :

a. Définition :

Selon HERMEL et ACHARD « Le Benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise. Le Benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant d'assurer une supériorité par rapport à la concurrence. »¹.

Le benchmarking est perçu comme un processus structuré d'amélioration continue, visant à accroître la compétitivité de l'entreprise en l'alignant sur les standards de performance des leaders mondiaux dans son domaine.

b. L'utilité de Benchmarking :

- L'amélioration en permanence de la satisfaction des clients ;
- Poser des objectifs ambitieux ;
- Accélère le rythme du changement ;
- Identifier des processus permettant des avancées significatives ;
- Mieux connaître ses forces et faiblesses ;
- Accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer ;
- Accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs ;
- Travailler sur des actions ciblées ;
- Adopter une approche ouverte vers l'extérieur ;

Section 2 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

L'audit interne joue un rôle stratégique dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise en contribuant activement à la maîtrise des risques et à l'optimisation des processus décisionnels. En identifiant, évaluant et anticipant les risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs, l'audit interne permet à l'organisation de renforcer sa résilience et sa capacité à

¹L.HERMEL, P.ACHARD, « Le Benchmarking », AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010, p.3.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

s'adapter dans un environnement complexe et incertain. Par ailleurs, en fournissant une information fiable, indépendante et objective, il éclaire les dirigeants dans leur processus de prise de décision. Ainsi, l'audit interne ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais devient un levier de performance durable, en favorisant une meilleure allocation des ressources, une gouvernance plus efficace et une amélioration continue des pratiques managériales.

1 L'audit interne comme outil de gestion des risques

1.1 Définition de risque :

➤ **Selon l'IIA :**

Le risque est défini comme étant : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs ». ¹

En effet, on peut classer les risques selon trois niveaux différents, à savoir :

- **Niveau 1** : risque critique (actions prioritaires) ;
- **Niveau 2** : risque majeur (actions sont à envisager) ;
- **Niveau 3** : risque mineur (situation acceptable) ;

Le risque est généralement lié à trois concepts qui sont le facteur de risque, la criticité et la vulnérabilité.

- **Le facteur du risque** : c'est l'élément qui peut mener à l'apparition du risque ;
- **La criticité** : c'est la combinaison de la gravité et de la probabilité d'un risque ;
- **La vulnérabilité** : ce sont les pertes dues à l'accomplissement d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

➤ **Selon Dominique VINCENTI :**

« Le risque, c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »²

➤ **Selon la norme ISA 315 de L'IFAC :**

«le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événements importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »³

¹ Price Waterhouse, Coopers, « L'audit interne en 2012 », perspectives et enjeux édition 2008, p.72.

²J.RENARD, Op.cit, p.155.

³https://www.ifac.org/system/files/downloads/Clarified_ISAs_-_List_of_Key_Terms. « Publier en 2009 », « consulté le 8/04/2025 à 21:03 ».

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

Le risque d'audit se définit comme la probabilité qu'un auditeur émette une opinion inappropriée sur des états financiers comportant des anomalies significatives.

La gestion des risques implique l'ensemble des parties impliquées de la société. Elle revêt un caractère global et doit couvrir l'intégralité des activités, des processus et des actifs de l'organisation.

Établie et mise en œuvre sous la responsabilité de la société, la gestion des risques constitue un dispositif dynamique et évolutif.

Elle s'appuie sur un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptées aux spécificités de chaque organisation, permettant aux instances dirigeantes de maîtriser les risques et de les maintenir à un niveau acceptable pour la société.

1.2 Objectif de la gestion des risques

La gestion des risques vise plusieurs objectifs essentiels, ajustés en fonction du contexte et du secteur d'activité de l'organisation. Elle cherche principalement à garantir la sécurité des personnes, qu'il s'agisse des usagers, des clients ou des populations environnantes, tout en assurant la protection de l'environnement face aux risques écologiques. Elle contribue également à la sécurité financière et à la pérennité de l'organisation, en maîtrisant les risques susceptibles de compromettre sa stabilité économique, tout en optimisant les coûts associés à la prévention.

Par ailleurs, la gestion des risques vise à préserver l'image et la réputation de l'organisation, facteurs déterminants pour maintenir la confiance durable des parties prenantes. Elle assure également la sécurité juridique en démontrant l'accomplissement des diligences normales exigées par la réglementation. Enfin, elle facilite l'assurabilité de l'organisation en mettant en place un dispositif de prévention des risques permettant un accès à l'assurance dans des conditions favorables.

Ainsi, la complémentarité entre la gestion des risques et l'audit interne contribue à une maîtrise globale des processus, constituant un levier essentiel pour assurer la pérennité et l'expansion durable des organisations.

1.3 Processus de la gestion des risques :

Le processus de gestion des risques s'appuie sur une méthodologie structurée et systématique, visant à identifier, analyser, évaluer et surveiller les risques susceptibles d'affecter les objectifs d'un projet ou d'une organisation. Il comprend cinq (05) étapes essentielles qui permettent d'apprécier rigoureusement les menaces potentielles et la mise en place de mesures appropriées pour en atténuer l'impact.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

1.3.1 Identification des risques :

Cette étape a une importance capitale, vu le fait qu'un risque omis est comparé à un risque accepté. L'identification des risques vise à identifier et à repérer les menaces puissantes ainsi que le degré d'exposition d'une entité à l'incertitude (le hasard). Elle requiert une connaissance précise de l'entité, de son environnement juridique, social, économique...etc. Elle nécessite également de développer une large compréhension de ses objectifs qu'ils soient stratégique ou opérationnel, des facteurs critiques du succès. Cette identification doit être de manière minutieuse et doit aboutir à un recensement d'autant plus complet que possible de tous les aléas générateurs de risque pour l'entité"¹.

1.3.2 Analyse des risques :

Cette phase consiste à comprendre la nature des risques identifiés, à en déterminer les causes, à évaluer leurs conséquences potentielles ainsi que leurs caractéristiques. En effet, on ne peut agir de manière appropriée et efficace que sur ce que l'on connaît, au moins de façon partielle.

Cette analyse devra ainsi aboutir à l'identification des menaces possibles ainsi qu'à la découverte de nouveaux risques.

1.3.3 L'évaluation des risques :

Cette étape consiste à :

- Évaluer, dans la mesure du possible, la probabilité d'occurrence de chaque risque identifié.
- Apprécier également la gravité des conséquences, directes et indirectes, que ces risques pourraient avoir sur l'entreprise.

Une fois cette évaluation réalisée, il est nécessaire de hiérarchiser les risques afin de distinguer ceux qui sont acceptables de ceux qui ne le sont pas pour l'organisation.

Cette hiérarchisation permet d'estimer l'impact global des risques sur l'entreprise et de mieux cerner son niveau d'exposition.

1.3.4 Le traitement des risques :

Le traitement des risques consiste à déterminer et à mettre en œuvre les mesures appropriées pour réduire les risques identifiés à un niveau acceptable. Il existe plusieurs techniques de gestion du risque qui peuvent être mises en place, parmi lesquelles :

- **Évitement** : il s'agit de déterminer si l'entreprise peut supprimer un service ou une activité jugée trop risquée.

¹B.ZONGO, « Audit de la gestion du risque logistique », Mémoire de fin d'étude de 3e cycle, Institut supérieur de comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008, p.18.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

- **Prévention ou modification** : cela consiste à mettre en œuvre des actions destinées à réduire la probabilité qu'une menace se concrétise.
- **Atténuation** : il est question ici d'identifier et de mettre en place des mesures pour diminuer l'impact potentiel des menaces si elles se produisent ultérieurement.
- **Conservation** : certains risques étant inhérents dans les activités de l'entreprise, celle-ci peut choisir d'en accepter tout ou partie, ainsi que leurs conséquences.
- **Transfert (ou partage)** : l'entreprise peut décider de transférer tout ou partie d'un risque à un tiers, par exemple par le biais d'un contrat ou d'une assurance.

Suite à l'évaluation de toutes les alternatives et des risques associés, l'organisation décide dès lors quelles stratégies de gestion du risque présentent le meilleur équilibre entre efficacité et rendement.

1.3.5 Le suivi et le contrôle des risques :

La gestion des risques ne s'arrête pas à leur identification initiale ; elle nécessite un suivi régulier tout au long du projet. Ce processus permet de détecter l'émergence de nouveaux risques, de réévaluer ceux déjà identifiés et d'adapter les stratégies en fonction des évolutions du contexte.

1.4 Les types de risque d'audit :

Le risque d'une mission d'audit est le risque que le professionnel exprime une opinion inappropriée. Ce risque comprend :

1.4.1 Le risque inhérent :

« C'est le risque lié à l'environnement de l'entreprise. D'une certaine manière il s'impose à tous les acteurs. Ces risques sont liés aux évolutions du marché et du secteur, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information, à la propension et au goût du risque des dirigeants. Le seul moyen de le réduire est soit de sortir de l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée »¹.

Ce risque est lié à la nature même de l'activité ou du secteur de l'entreprise. Par exemple, certaines activités comportent naturellement une complexité ou une volatilité accrue, ce qui augmente la probabilité d'erreurs ou de défaillances, même en présence de contrôles adéquats.

1.4.2 Le risque de non contrôle :

« Le contrôle interne fait explicitement partie de la compréhension de l'audit et de son environnement. Les cinq composants du contrôle interne relevés par la norme comme devant faire preuve d'un examen approfondi sont ceux du COSO, l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, le système d'information, les activités de contrôle et la supervision. Pour

¹L. COLLINS, G. VALIN, « Audit et contrôle interne, aspects financiers opérationnels et stratégique », 4^{ème} édition, Dollaz, paris, 1992, p.102.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

les aspects formels du contrôle interne, les risques sont souvent liés au système d'information et concernent les opérations répétitives »¹.

Il concerne l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place. Même si des procédures existent, elles peuvent être mal conçues ou mal appliquées, laissant la porte ouverte à des anomalies, fraudes ou erreurs. L'audit interne évalue donc la robustesse de ces contrôles.

1.4.3 Le risque de non détection :

Est le risque que des défaillances ne soient pas détectées par l'auditeur, ce risque dépend de l'évaluation faite du risque inhérent et du risque lié au contrôle, il dépend :

- Des choix effectués dans le programme de travail de contrôle ;
- De la nature même des travaux de l'auditeur : approche adoptée.

Ce risque se réfère à la possibilité que les procédures d'audit ne parviennent pas à identifier une anomalie significative. Il dépend de la qualité, de la portée et de l'efficacité des procédés de vérification de l'auditeur

1.4.4 Risque d'audit (ou risque global d'audit) :

C'est le risque combiné qu'une erreur significative ne soit pas détectée.

Il se calcule souvent ainsi :

Risque d'audit = Risque inhérent x Risque de contrôle x Risque de détection

1.5 Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques :

L'audit interne constitue un acteur essentiel dans le dispositif de gestion des risques des organisations. Conformément aux orientations de l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2004), son rôle principal consiste à contribuer à l'assurance que les risques significatifs sont identifiés, évalués et maîtrisés de manière adéquate. Sans se substituer aux responsables opérationnels, l'audit interne exerce une mission indépendante et objective qui vise à évaluer l'efficacité et la pertinence des mécanismes de gestion des risques en place². Il apporte également des conseils visant à renforcer ces dispositifs, tout en veillant à préserver son autonomie vis-à-vis des opérations auditées. Ainsi, l'audit interne participe activement à l'amélioration continue du système de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, contribuant à créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

¹S. THIERY-DUBUISSON, « l'audit », édition la découverte paris, 2004, p.40.

²IIA, 2004, p.05.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

2 L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision

2.1 Définition de la décision :

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles »¹.

La décision est une activité qui consiste à délibérer en vue de choisir des moyens adéquats pour atteindre des buts préalablement définis et qui aboutit à une action.²

«Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre ».³

Selon Pascal CHARPENTIER :

« La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celle qui semble apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis »⁴

2.2 Les étapes de la décision :

La prise de décision se déroule en plusieurs étapes, que l'on peut regrouper en cinq principales phases : l'identification des problèmes, la recherche de solutions, la sélection d'une ou plusieurs solutions, la mise en œuvre et enfin le contrôle.

2.3 Identification des problèmes :

Cette première phase repose sur l'analyse et la compréhension des problèmes rencontrés. Elle permet d'évaluer la situation et d'identifier les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée.

¹ S. BELLUT, « Les processus de la décision », Edition Afnor, France, 2002, p.87.

²LASARY, « Economie de l'entreprise », Édition, Es-Salem. Cheraga, 2001, p.36.

³R.BRENNEMANN, S.SEPARI, « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

⁴P.CHARPENTIER, « Management et gestion des organisations », Paris, 2007, Armand Colin, p.123.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

2.4 Recherche des solutions :

Cette étape consiste à explorer différentes alternatives en évaluant les risques associés et en les comparant aux ressources disponibles. L'objectif est d'établir un classement des solutions envisageables.

2.5 Choix d'une ou plusieurs solutions :

C'est la phase où les compétences du décideur jouent un grand rôle pour un choix décisif, puisque c'est l'étape où on met en place une décision.

2.5.1 Mise en œuvre de la solution :

C'est le moment où on passe l'ordre aux exécuteurs et leur donne tous les moyens nécessaires pour la réalisation de la mission.

2.5.2 Contrôle ou phase de suivi :

Une fois la décision appliquée, il est essentiel de suivre son exécution et d'évaluer les résultats obtenus. Cette phase permet de comparer les performances réalisées avec les prévisions initiales et d'apporter d'éventuels ajustements.

Figure 6: Les étapes d'une décision



Source : ANELKA T., DHENIN J.F., PICO P., POU-MEROU-LIE M., Collectif, « Économie -Droit», Édition Bréal, France, 2004, p.108.

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.

2.6 Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision :

Chaque jour, les entreprises prennent de nombreuses décisions à différents niveaux hiérarchiques pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Toutefois, dans un environnement de plus en plus complexe et instable, les décideurs doivent s'appuyer sur des informations fiables pour orienter leurs choix.

Les systèmes d'information génèrent une multitude de données essentielles, qu'elles soient opérationnelles, financières ou réglementaires. Ces informations, qui concernent tant la gestion interne que l'environnement externe, sont cruciales pour assurer des décisions pertinentes et éclairées.

Dans ce contexte, l'auditeur interne joue un rôle fondamental. Il met à disposition des dirigeants des informations précises et vérifiées, garantissant ainsi leur fiabilité et leur pertinence. De plus, il veille à l'application des procédures et au respect des réglementations, renforçant la transparence et la performance de l'entreprise.

Conclusion

L'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Il permet d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, d'identifier les faiblesses et de proposer des solutions adaptées. Grâce à ses missions d'assurance et de conseil, il aide les dirigeants à mieux gérer les risques, à améliorer les processus internes et à prendre de meilleures décisions.

En respectant ces étapes fondamentales et en étant bien intégré au sein de l'organisation, l'audit interne peut réellement apporter une valeur ajoutée et contribuer à atteindre les objectifs de performance fixés par l'entreprise.

Chapitre 03 :
**Le rôle de l'audit interne dans
l'amélioration de la performance de
l'entreprise : cas SAA.**

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Introduction :

Après avoir exploré les fondements théoriques de l'audit interne et son impact sur la performance des entreprises, ainsi que les différentes méthodologies d'évaluation dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de la Société Nationale d'Assurance (SAA).

Tout d'abord, nous présenterons la SAA en abordant son évolution, son activité et son organigramme. Ensuite, nous examinerons la démarche et le déroulement d'une mission d'audit interne au sein de cette entreprise, en détaillant ses trois phases essentielles. Enfin, nous analyserons l'impact que peut avoir l'audit interne sur la performance de la SAA, en nous basant sur une approche qualitative menée auprès des auditeurs de l'entreprise.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Section 01 : Présentation du marché algérien des assurances et de l'entreprise d'accueil (SAA).

Acteur majeur du secteur des assurances en Algérie, la Société Nationale d'Assurance (SAA) occupe une place stratégique dans le paysage économique national. Forte d'une longue expérience et d'un réseau étendu à travers le territoire, la SAA s'est imposée comme un pilier de la protection des personnes et des biens.

1 Le marché algérien des assurances :

1.1 Présentation du marché algérien des assurances :

L'évolution du marché algérien des assurances peut être divisée en cinq grandes périodes. Avant l'indépendance, l'assurance en Algérie suivait le modèle français. Pendant toute la période coloniale, l'assurance en Algérie s'est confondue avec l'évolution de l'assurance en France. Cela conduit après l'indépendance à l'héritage des lois et des règlements antérieurs qui n'ont été abrogés qu'en 1975¹. Après cette période, des nouvelles lois sont apparues permettant à l'assurance de connaître un nouvel essor.

1.1.1 La période coloniale :

Cette période était caractérisée par le monopole des compagnies françaises sur le secteur d'assurance en Algérie. Cela se confirme en 1861 par la création d'une mutuelle incendie spécialisée pour l'assurance en Algérie et dans les colonies. Afin de répondre à la demande des colons-agriculteurs, des mutuelles sont constituées ; c'est le cas de la Mutuelle Centrale Agricole en 1933 qui fait partie de la Caisse Centrale de Réassurance des Mutuelles Agricoles laquelle a été créée en 1907 et qui regroupe les mutuelles de Tunisie, du Maroc et d'Algérie.²

Les principaux textes métropolitains adoptés par le législateur pour réglementer l'assurance en Algérie sont :

La loi du 13 juillet 1930, qui encadre l'ensemble des contrats d'assurance terrestre.

Le décret du 14 juin 1938, instaurant un contrôle unifié de l'État sur toutes les sociétés d'assurance.

¹S.OUBAZIZ, « les réformes institutionnelles dans le secteur des assurances », Mémoire de magister en sciences économiques, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.2012.p.33.

²BOUAZIZ CHEIKH, « L'histoire de l'assurance en Algérie, Assurances et gestion des risques », université AVAL, vol.81 (3-4).canada, 2013, p.285.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

La loi du 25 avril 1946, portant sur la nationalisation de 32 sociétés d'assurance et la création de la Caisse Centrale de Réassurance, de l'École Nationale d'Assurances et du Conseil National des Assurances.

1.1.2 La période après l'indépendance :

Après l'indépendance, le secteur de l'assurance était dominé par 270 entreprises françaises, dont 30 % avaient leur siège à l'étranger. Son développement s'est fait progressivement à travers plusieurs étapes marquant son évolution et son adaptation aux nouveaux enjeux économiques et nationaux.

- **1 ère étape (1962-1966)**

À cette période, le secteur des assurances en Algérie était sous l'emprise des compagnies étrangères, principalement françaises, et ne disposait ni de cadres nationaux qualifiés ni d'une législation propre. Pour y remédier, l'État algérien a instauré plusieurs mesures visant à structurer et à nationaliser ce domaine stratégique.

La loi n° 63-197 du 8 juin 1963 a introduit la réassurance obligatoire en instituant la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), obligeant les compagnies à céder 10 % de leurs primes. En parallèle, la loi n° 63-201 a renforcé la réglementation en soumettant toutes les sociétés d'assurance à un contrôle strict du ministère des Finances, qui supervisait leur activité et délivrait les agréments aux entreprises étrangères souhaitant exercer en Algérie.

Dans cette dynamique de consolidation nationale, la Société nationale d'Assurance (SAA) a été créée le 12 décembre 1963, avec une participation égyptienne de 39 %, suivie de la Mutuelle Algérienne d'Assurance des Travailleurs de l'Éducation et de la Culture (MAATEC), fondée le 29 décembre 1964.

Ces réformes ont posé les bases d'un secteur des assurances structuré et encadré par l'État, marquant une étape clé dans la souveraineté économique du pays.

- **2ème étape (1966-1975) :**

L'État instaure un monopole sur le secteur des assurances, réservant son exploitation aux entreprises nationales.

Nationalisation des compagnies d'assurances suite à l'ordonnance n° 66-129 du 27 mai 1966 avec une spécialisation de leur domaine d'action:

- CAAR spécialisée dans les risques des transports et industriels.
- SAA (après rachat des parts égyptiennes) pour les risques automobiles, assurances de personnes et risques simples pendant la période 1973 à 1989.

Création de la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) en 1975 → toutes les compagnies d'assurances sont obligées d'effectuer l'intégralité de leurs cessions au profit de la CCR

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

- **3ème étape (1975-1988) :** spécialisation des entreprises d'assurance.

Durant cette période, les compagnies d'assurance se spécialisent selon les risques couverts :

- CAAR : assurances des gros risques et du transport (terrestre, maritime, aérien).
- SAA : assurances des petits risques générant une épargne importante (automobile, vol, bris de glaces, dégâts des eaux, multirisques habitations, assurances de personnes, incendie et explosion).

Création de la CAAT : la Compagnie Algérienne de l'Assurance Transport est fondée par le décret n° 85-82 en avril 1985.

- **4ème étape (1988-1995) :**

Cette période se caractérise par :

- ✓ Les réformes du secteur des assurances en 1988, qui ont favorisé la concurrence entre les compagnies existantes, notamment la SAA, la CAAR, la CAAT, la MAATEC et la CNMA.
- ✓ La promulgation de la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit, qui a constitué un cadre législatif facilitant la transition vers une économie de marché et a contribué au développement du secteur des assurances.

- **5ème étape 1995 à nos jours:**

L'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 supprime le monopole de l'État sur le marché d'assurance, permettant la naissance des compagnies privées. Cette réforme a introduit l'économie de marché en ouvrant le secteur aux investisseurs nationaux et étrangers sous condition d'agrément du ministère des Finances. Elle a également renforcé les réseaux de distribution en intégrant des intermédiaires d'assurance pour améliorer les services.

Les objectifs principaux étaient :

- La protection et le développement du marché des assurances
- L'accumulation et l'orientation de l'épargne
- L'amélioration des prestations de service.

En 2004, deux évolutions majeures ont marqué le secteur :

L'obligation d'assurance contre les catastrophes naturelles (septembre 2004). Conformément à l'ordonnance présidentielle n° 03-12 du 26 octobre 2003 adoptée le 7 octobre 2003 par l'Assemblée populaire nationale (APN) et le 14 du même mois par le Sénat, ainsi que par le conseil des ministres.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

L'essor de l'assurance voyage, devenue indispensable pour l'obtention d'un visa Schengen (juin 2004).

En 2006 :

La Loi n° 06-04 du 20 février 2006 modifie et complète l'ordonnance n° 95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances en Algérie. Elle a été adoptée pour renforcer le cadre juridique du secteur des assurances, en particulier pour soutenir le développement des assurances de personnes et ouvrir davantage le marché à la concurrence.

Les principes dispositifs de la loi :

- Ouverture aux opérateurs étrangers.
- Séparation des branches d'assurance.
- Diversification des canaux de distribution.
- Renforcement du contrôle et de la régulation.

1.2 Structure du marché algérien des assurances :

Les compagnies d'assurance et de réassurance sont au nombre de vingt-cinq, neuf sociétés publiques, sept sociétés privées, quatre mixtes, deux mutuelles et deux Takafuls¹ dont :

- **Les sociétés publiques:** représentent 61 % de la production du marché.
- **Quatre compagnies publiques d'assurance de dommage :** la CAAR, la SAA, la CAAT et la CASH assurance.
- **Deux compagnies publiques spécialisées :** la CAGEX (assurance-crédit à l'exportation) et la SGCI (assurance-crédit à l'immobilier).
- **Une société publique de réassurance:** la CCR, Compagnie centrale de réassurance, bénéficie des cessions préférentielles du marché et de la garantie de l'Etat.
- **Deux compagnies publiques d'assurance de personne :** CAARAMA assurance, TALA assurance.
- **Les sociétés privées:** représentent 24 % de la production du marché.

Elles représentent 20 % de la production globale du marché, acquise en un peu plus CIAR, TRUST, ALLIANCE, SALAMA, GIG, GAM, AXA Dommages

- **Les sociétés mixtes:** représentent 7 % de la production du marché.

¹<https://www.uar.dz>. « Consulté le 08/02 /2025 à 16 :03 ».

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

AXA assurance de dommage, AXA assurance de vie, AGLIC, SAPS.

- **Les sociétés mutuelles:** représentent 8 % de la production du marché.

CNMA, le mutualiste.

- **Les sociétés Takafuls :** ALGERIEN GENERAL TAKAFUL représente une production de 48 % du total de production des assurances Takafuls.

EL DJAZAIR EL MOUTAHIDA DE TAKAFUL FAMILIAL représente une production de 52 % du total de production des assurances Takafuls.

Tableau 3: Émissions brutes Part de marché par compagnie (Millions de DZD)

RANG	COMPAGNIE	RÉALISATIONS	PART DE MARCHÉ			ÉVOLUTION PDM (%)	Part de marché	ÉVOLUTION PDM (%)
			2022 (%)	2021 (%)	2020 (%)	2022-2020		
1	SAA	29516	21.05	21.52	21	-0.47	18	1
2	CAAT	26046	18.57	18.98	19.46	-0.41	18	7
3	CASH	18795	13.4	12.03	11.08	1.38	12	7
4	CAAR	16451	11.73	11.92	11.69	-0.19	10	-4
5	CNMA	13065	9.32	9.45	10.27	-0.13	8	-1
Total publiques Sociétés		103873	74.08	73.91	73.88	0.17	66	10
6	CIAR	8686	6.19	6.47	6.86	-0.27	6	7
7	TRUST	6583	4.69	4.53	3.74	0.17	5	14
8	ALLIANCE	5449	3.89	3.6	3.72	0.28	4	8
9	SALAMA	4284	3.06	3.23	3.59	-0.17	3	4
10	GIG	3844	2.74	2.82	2.93	-0.08	3	10
11	GAM	2970	2.12	2.36	2.59	-0.25	2	-4
12	AXA DOMMAGE	1775	1.27	1.22	1.48	0.04	1	-5
Total Privés Sociétés		33590	23.95	24.24	24.26	-0.28	24	34
13	CAGEX	1484	1.06	0.93	0.9	0.13	/	/
14	SGCI	1275	0.91	0.92	0.69	-0.02	/	/
Total spécialises Sociétés		2759	1.97	1.86	1.87	0.11	/	/

Source : élaboré par nous même à la base de :

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

2022 : Rapport annuel 2022 de SAA/ <https://www.saa.dz>

2023 : <https://www.uar.dz> activité des assurances en Algérie 2023

2 Présentation de l'organisme d'accueil (Société nationale des assurances SAA) :

La Société nationale des Assurances (SAA) est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des assurances.

Créée le 12 décembre 1963 sous la forme d'une société mixte algéro-égyptienne, elle était détenue à hauteur de 61 % par l'Algérie et 39 % par l'Égypte. Le 27 mai 1966, dans le cadre de la politique de nationalisation, la SAA est devenue une entreprise entièrement publique en vertu de l'ordonnance n°66-129. Cette transformation s'est accompagnée de l'instauration du monopole de l'État sur les opérations d'assurance, conformément à l'ordonnance n°66-177.

En février 1989, dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la SAA a revu son mode de gouvernance et adopté le statut d'entreprise publique économique, tout en conservant la forme juridique d'une société par actions (SPA).

Tableau 4: Fiche technique de la SAA.

Nom de la société	Société Nationale D'Assurance (SAA)
Année de création	12 décembre 1963
Forme juridique	Société Par Action (SPA)
Capital Sociale	35 Milliards de dinars
Actionnaire	Etat algérienne à 100%
Activité	L'assurance et la réassurance
Produit	Produit L'assurance incendie et risques divers simples. L'assurance des risques techniques. L'assurance de construction et les catastrophes naturelles. L'assurance des pertes d'exploitation.
Filiales	La société algérienne des expertises La société d'assurance, de prévoyance et de santé. Inter Partner Assistance (IPA) La filiale imprimerie des assurances.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Le slogan	Se moderniser pour mieux servir sa clientèle.
Logo	
Adresse du siège social	Immeuble SAA, lot 234, Quartier d'Affaires Bab Ezzouar, Alger, Algérie.
Site web	www.saa.com

Source : établi à partir des documents de la SAA.

3 Evolution et historique de la SAA:

La Société Nationale d'Assurance a été créée le 12 décembre 1963 en tant que compagnie d'assurance généraliste sous forme de société mixte Algéro-Egyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Egypte). Car l'Algérie n'a pas les moyens techniques de créer une compagnie d'assurance, après son indépendance. Le premier point de vente ouvre ses portes à Alger-Centre sous l'enseigne "SAA Assurances".¹

La SAA a une histoire très riche d'événements. En effet :

- **27mai 1966** : institution du monopole de l'Etat sur les opérations d'assurance par ordonnance

N° 66127, ayant conduit à la nationalisation de la SAA par ordonnance N° 66129.

En 1973, l'intermédiaire privé d'assurance est supprimé et rejoint la Compagnie Algérienne d'Assurances en tant que fonctionnaire ou employé.

- **Janvier 1976** : SAA se spécialise, en vertu de la loi, dans l'assurance du segment des risques simples et le développement des offres adaptées aux particuliers, aux professionnels, aux collectivités et aux institutions.

Avec l'avènement de la réforme économique, la SAA s'est transformée en une entreprise par action, **27 janvier 1982**. Cette évolution s'est accompagnée de l'annulation de la spécialisation des compagnies d'assurances, qui ont élargi le champ de leurs activités à d'autres risques. Actuellement, la SAA est active dans tous les domaines de l'assurance.

¹Documents internes de la SAA.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

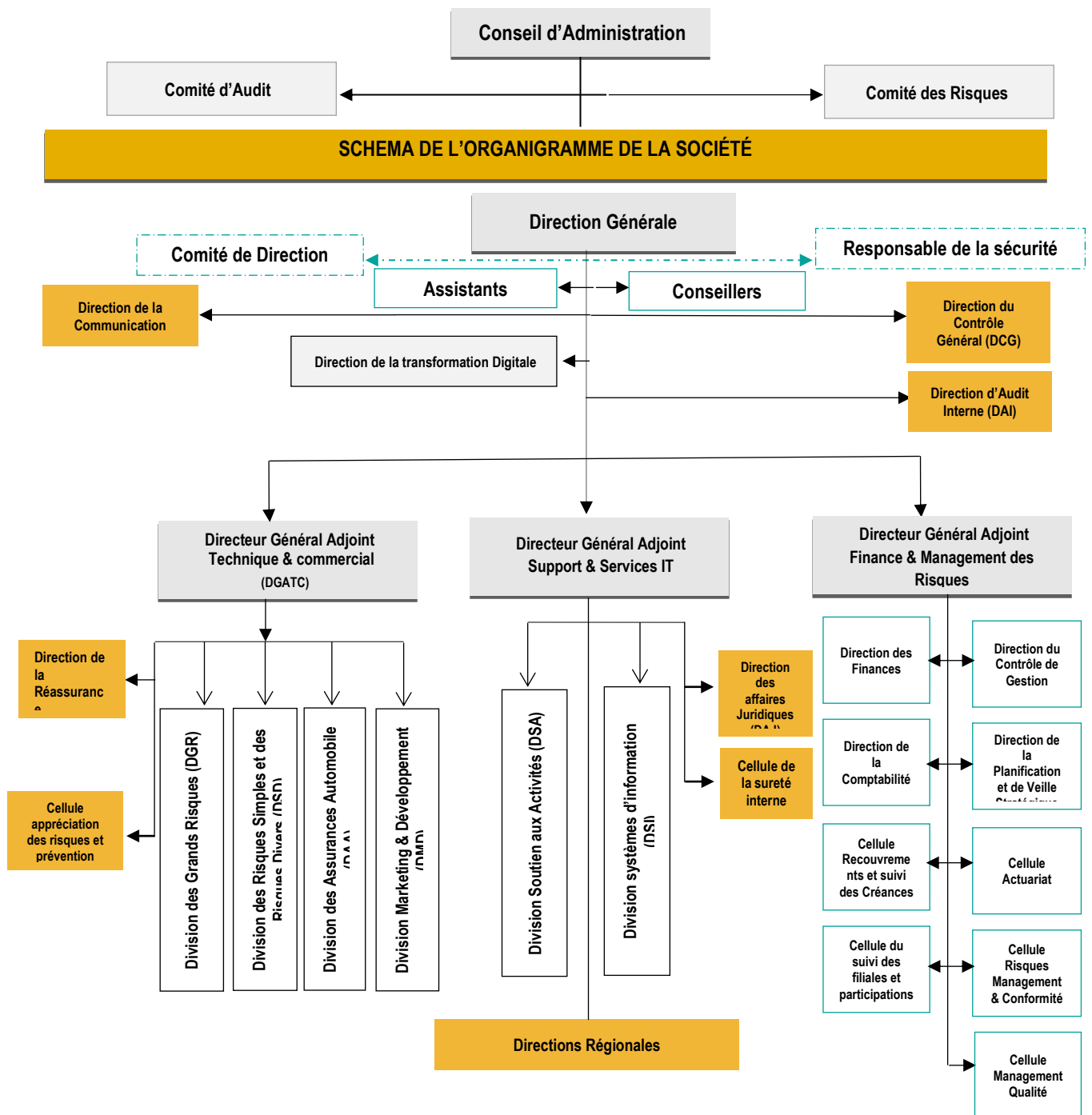
- **Février 1989** : transformation de la SAA au même titre que la CAAT et la CAAR et la CCR en entreprise publique de l'assurance (E.P.E) dans le cadre de l'automne des entreprises.
- **1990** : levée de la spécialisation des entreprises publiques d'assurance : SAA se lance dans la couverture des risques industriels, de la construction de l'engineering et du transport, pour étendre ses activités aux risques agricoles à compter de l'année 2000.
- **En janvier 1995**, dans le cadre de l'ouverture de l'Algérie à une économie de marché, la loi n° 80/07 a été abrogée par le décret n° 95/07.
 - L'ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers.
 - La réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurances).
 - La mise en place des outils de contrôle du marché et la création de la commission nationale de supervision des assurances.
 - La séparation des assurances de personne par rapport aux assurances de dommages.
- **2016** : la SAA fait passer son capital social à 30 milliards de DA, soit 275 millions d'USD. La SAA présente les indicateurs de performances les plus élevés du marché avec un portefeuille désormais diversifié.
- **2023** : la SAA a augmenté son capital social à 35 milliards de DA. Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui célèbre cette année ses 60 ans d'existence. C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.

4 Organisation de la Société Nationale D'assurance (SAA) :

La Société Nationale d'Assurance (SAA), est l'une des principales compagnies d'assurance en Algérie. Compte plus de 3500 employés répartis à travers tout le territoire algérien. Son réseau de distribution comprend 15 directions régionales chargées de mettre en œuvre les politiques commerciales, 293 agences directes, 199 agences agréées et 22 courtiers, assurant ainsi une large couverture nationale. L'organisation de la SAA repose sur une structure hiérarchique centralisée, dirigée par une direction générale et appuyée par des divisions techniques (assurance auto, vie, risques professionnels, etc.) et support (finances, RH, contentieux, logistique, informatique). Ce modèle permet une gestion efficace des opérations tout en assurant une couverture nationale étendue.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Figure 7: Organigramme de la SAA



Source : documents internes de la SAA

5 Activités de la SAA :

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

- ✓ **Assurance incendie et risques associés** : protection contre les dommages matériels (incendie, vol, vandalisme).
- ✓ **Assurance perte d'exploitation** : compensation financière après un sinistre affectant l'activité.
- ✓ **Assurance risques construction** : garanties pour les professionnels du bâtiment (RC décennale, chantiers, équipements).
- ✓ **Assurance ingénierie** : couverture des équipements techniques et pertes liées aux défaillances.
- ✓ **Assurance des risques personnels** : protection des indépendants et collectivités contre accidents, vol et dommages.

Ces assurances sécurisent les biens, les personnes et les activités.

- ✓ **Assurance Automobile** : l'assurance automobile constitue l'activité principale de la SAA. Elle propose une gamme de couvertures variées, allant de la responsabilité civile obligatoire à des formules élargies intégrant le vol, l'incendie et les dommages tous accidents.
- ✓ **Garantie responsabilité civile** : cette garantie couvre l'indemnisation des dommages causés à des tiers lorsque le véhicule en est responsable. Ces dommages peuvent résulter d'un accident, d'un incendie ou d'une explosion.
- ✓ **Assurance individuelle accident** : cette assurance protège l'assuré contre tout accident corporel. En cas d'invalidité permanente ou de décès, un capital déterminé à l'avance est versé à l'assuré ou au bénéficiaire désigné dans le contrat.
- ✓ **Catastrophes naturelles** : obligatoire selon l'ordonnance 03-12 du 26 août 2003, cette assurance couvre, dans un seul contrat, plusieurs événements naturels, notamment :
 - Les inondations et coulées de boue.
 - Les tempêtes et les vents violents.
 - Les mouvements de terrain.
- ✓ **L'assurance agricole** : protège les exploitants contre les risques climatiques, sanitaires et économiques. En Algérie, elle sécurise les exploitations face aux intempéries, aux incendies et aux pertes de bétail, garantissant ainsi la stabilité et le développement du secteur agricole.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

- ✓ **L'assurance transport** : garantit la sécurité des moyens de transport ainsi que des biens et marchandises. La SAA propose une protection complète pour les marchandises transportées, couvrant les risques liés au transport aérien, maritime et terrestre, aussi bien pour les professionnels que pour les transporteurs.

6 L'assurance : définitions et spécificités

6.1 Définition de L'assurance :

Nous définissons ci-après l'assurance sous deux aspects différents :

- ✓ **Définition générale :**

L'assurance est l'assemblée des personnes, qui craignent l'arrivée d'un événement préjudiciable pour elles, se cotisent pour permettre à ceux qui seront frappés par l'événement de faire face à ses conséquences.¹

- ✓ **Définition technique :**

La définition la plus courante de l'opération d'assurance est celle de JOSEPH HEMARD (1876-1932), juriste français et professeur en faculté de droit :

« L'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation pécuniaire par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique.»²

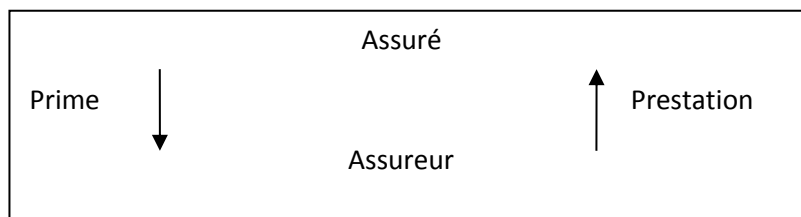
Cette définition permet d'identifier les opérations d'assurance en s'appuyant sur quatre concepts clés : le risque, les primes, la performance et la rémunération de l'assureur, dont il est essentiel de comprendre la signification. Par ailleurs, les opérations d'assurance impliquent au moins deux parties : l'assuré et l'assureur. Il convient donc de distinguer l'assuré, qui supporte le risque, de l'assureur, qui établit le contrat et perçoit la prime. Dans certains cas, un tiers, appelé « bénéficiaire », peut également intervenir et tirer avantage du contrat.

Figure 8: Le schéma général de l'assurance.

¹F.COUILBAUT, E.CONSTANT, M.LATRASSE, « Les grands principes de l'assurance », 5ème édition L'argus, Paris, 2002, p.48.

²F. LukauNkodi, « gestion des assurances ». Ed. Le Harmattan, 2014. P24.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.



Source: Alain TOSETTI et al, Assurance : Comptabilité – Réglementation – Actuariat, Economica, Paris, P12.

6.2 La spécificité de l'activité d'assurance :

L'assurance se distingue des autres activités économiques par des caractéristiques propres, découlant principalement de son mécanisme fondamental : l'inversion du cycle de production. Cette spécificité structurelle conditionne l'ensemble du fonctionnement des entreprises d'assurance. Les principales caractéristiques sont les suivantes :

- **Inversion du cycle de production**

Contrairement aux entreprises industrielles ou commerciales qui produisent ou livrent un bien avant d'en recevoir le paiement, l'entreprise d'assurance perçoit les cotisations (primes) avant la réalisation éventuelle de la prestation. L'assureur encaisse ainsi des ressources financières sans certitude immédiate sur les coûts futurs liés aux sinistres. Cette inversion du cycle confère un avantage de trésorerie, mais impose aussi une gestion rigoureuse des risques et des engagements.

- **Antériorité du financement par rapport au service**

La prime d'assurance est payée en amont, alors que la survenance du risque (et donc la prestation due par l'assureur) est aléatoire et différée dans le temps. L'assureur doit donc anticiper les conséquences financières des risques assurés sans en connaître à l'avance le coût exact.

- **Nécessité de constituer des provisions techniques**

Cette incertitude quant aux charges futures impose aux assureurs de constituer des provisions, qui représentent des engagements comptables destinés à couvrir les sinistres à venir. Ces provisions garantissent la solvabilité de l'assureur et sa capacité à honorer ses obligations envers les assurés.

- **Partage et mutualisation des risques**

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Le principe fondamental de l'assurance repose sur la mutualisation : les primes versées par un grand nombre d'assurés permettent de couvrir les sinistres subis par une minorité d'entre eux. Ce mécanisme repose sur les lois de la statistique et de la probabilité.

- **Relation contractuelle spécifique :**

L'assurance est fondée sur un contrat synallagmatique entre deux parties (l'assureur et l'assuré), avec des engagements réciproques clairement définis : le paiement des primes par l'assuré, en contrepartie d'une prestation garantie par l'assureur en cas de survenance du risque.

7 L'audit interne au sein de la SAA :

7.1 Présentation de la Direction D'audit Interne de la SAA :

En Algérie, la fonction d'audit interne a connu des multiples mutations. Elle est devenue obligatoire dans toutes les entreprises publiques économiques dès 1988 (article 40 de la loi 88/01 du 12 janvier 1988). Le 25 septembre 1995, suite à l'ordonnance 95/25, sa mise en place est devenue une prérogative de l'entreprise¹.

7.1.1 Organisation de la Direction D'audit Interne :

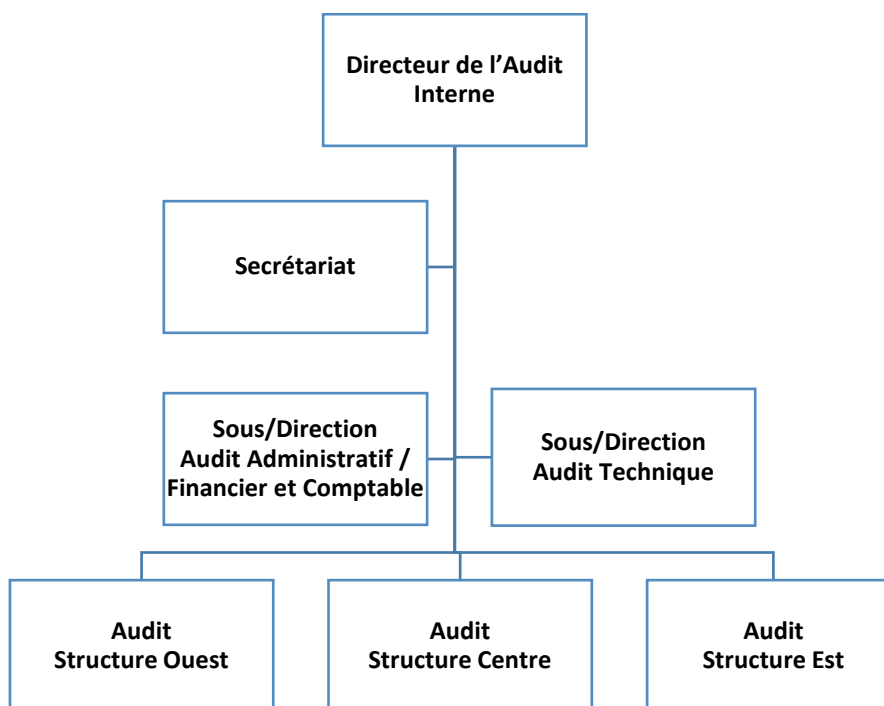
Pour garantir l'indépendance de la direction d'audit interne dans l'exécution de ses missions, la SAA a institué une direction de l'audit rattachée directement au président de la direction générale.

L'organisation de la direction d'audit interne de la SAA se présente comme suit :

Figure 9: l'organigramme de la structure d'audit interne de la SAA

¹M.CHEKROUN, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen 2013 – 2014, p.220.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.



Source : Elaboré par nous-même à l'aide des documents de la SAA

7.2 Le rôle de l'audit interne dans la compagnie :

L'objectif de l'audit interne est d'apprécier l'efficacité des procédures de gestion techniques, administratives et financières au sein de la société. Il assure la solidité du contrôle interne, examine objectivement la structure organisationnelle, détecte et évalue les risques, tout en garantissant la crédibilité des données financières. Il fournit également des conseils stratégiques pour améliorer les pratiques et gérer les risques de manière efficace. Il couvre toutes les structures de l'entreprise, au niveau central, régional et agences.

Section 02 : Démarche de l'audit interne et son impact sur la performance de la SAA.

Afin de réaliser efficacement une mission d'audit interne au sein de la société SAA, nous mettons en œuvre l'intégralité de nos connaissances théoriques, en suivant rigoureusement le processus d'audit interne et en utilisant les instruments adéquats. La qualité de l'audit dépend également de la compréhension du contexte, des conditions opérationnelles de l'entité auditée, ainsi que de la nature de la fonction, du système ou du processus examiné.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

1 La mission d'audit et ses différentes phases :

Le succès d'une mission d'audit dépend de la clarté de la méthodologie, d'une approche structurée et de l'utilisation d'outils appropriés. L'audit se décompose généralement en trois phases essentielles :

- la phase de préparation.
- la phase de réalisation.
- la phase de conclusion et communication.

1.1 La phase de préparation:

Cette phase initiale de la mission d'audit requiert de l'auditeur une grande capacité d'analyse, d'attention et d'assimilation. Elle implique également une bonne connaissance de l'entreprise, afin de savoir où et auprès de qui obtenir les informations pertinentes. Elle comprend les étapes suivantes :

1.1.1 Le plan d'audit :

Le plan d'audit est un document stratégique qui structure et organise les travaux de l'auditeur en définissant les objectifs, le périmètre, les méthodes, les ressources et les étapes de l'audit. Il constitue une feuille de route détaillée permettant de garantir l'efficacité, la rigueur et la traçabilité de la mission.

Élaboré en amont de la mission, le plan d'audit constitue un avant-projet soumis à la validation du Président Directeur Général (PDG). Ce dernier peut également proposer ou missions recommandées à intégrer dans le plan, en fonction des priorités stratégiques ou des risques identifiés.

1.1.2 Le Choix d'équipe :

L'accomplissement d'une mission d'audit nécessite des compétences robustes ainsi qu'un véritable professionnalisme. La constitution de l'équipe se fonde sur une analyse minutieuse de la mission, en définissant les restrictions temporelles et les moyens à disposition.

Une équipe est généralement composée d'un chef de mission, d'auditeurs et placée sous la supervision d'un responsable qui lui consacre une partie de son temps chaque semaine.

1.1.3 La prise de connaissance du domaine audité :

L'audit nécessite une phase de compréhension essentielle, consistant la collecte et l'analyse des documents pertinents, afin de délimiter le périmètre de l'audit, d'identifier les interlocuteurs clés à rencontrer, et de réunir une documentation variée offrant une vision globale de l'organisation ainsi que des spécificités du secteur concerné.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

1.1.4 Identification des risques :

L'auditeur va identifier les zones à risques, sans se pencher sur l'analyse détaillée des causes de ces risques et de leurs effets.

Une fois l'ensemble des informations recueillies, il élabore un tableau récapitulatif mettant en évidence les forces et faiblesses apparentes. Ce tableau permet ensuite de classer les risques identifiés selon trois niveaux de criticité :

- Risques Importants.
- Risques Moyens.
- Risques Faibles.

1.1.5 La définition des objectifs de la mission :

Après avoir pris connaissance de la structure auditée et identifié les zones à risque, l'auditeur doit définir les objectifs de la mission dans un document appelé « rapport d'orientation ».

Le rapport d'orientation doit comprendre les éléments suivants :

- ✓ Objectifs généraux.
- ✓ Objectifs spécifiques.
- ✓ Champ d'application.

1.2 Phase de réalisation :

Au cours de cette phase, l'équipe d'audit se rend sur le terrain pour examiner et analyser la structure auditée. Les principales étapes sont les suivantes :

1.2.1 La Lettre de mission :

L'auditeur reçoit une lettre de mission (ordre de mission) est rédigée par le directeur d'audit interne. Ce document constitue le mandat officiel autorisant le lancement de l'audit. Il formalise la mission à accomplir et confie à l'auditeur le droit d'accéder au service de contrôle de gestion. (Voir Annexe N°2).

1.2.2 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture constitue le lancement officiel de la mission d'audit. Elle représente le premier contact formel entre les auditeurs et l'entité auditée. Lors de cette réunion, les auditeurs peuvent présenter et expliquer les concepts de base de l'audit, exposent le plan de travail, les objectifs de la mission ainsi que la méthode d'intervention adoptée.

1.2.3 Le travail de terrain :

Une fois la réunion d'ouverture est tenue, les auditeurs passent au travail de terrain qui consiste à :

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

- La réalisation des contrôles prévus dans le programme d'audit, à l'aide des outils d'audit interne.
- La conduite d'entretiens, de rapprochements, de reconstitutions ainsi que l'interrogation de fichiers informatiques.

Ces travaux ont pour objectif de détecter d'éventuelles anomalies ou dysfonctionnements. Ceux-ci sont ensuite analysés afin d'en identifier les causes, d'en évaluer les impacts, et de formuler des recommandations appropriées pour y remédier.

A chaque dysfonctionnement, l'auditeur formalise des constats en appuyant sur des pièces justificatives pour assurer la traçabilité. Il rédige une Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP) (voir l'annexe 2), document qui consigne les problèmes relevés et sert de support à l'analyse.

1.3 Phase de conclusion :

Il s'agit de la phase finale de la mission d'audit interne, visant à récapituler toutes les étapes de la mission d'audit et à mettre en lumière les résultats de la mission en termes de risques et de dysfonctionnements détectés.

1.3.1 Le compte rendu final sur site :

Le compte rendu final sur site, présenté juste avant la réunion de clôture, est une étape préparatoire qui permet à l'équipe d'audit de communiquer ses constats provisoires aux audités, pour recueillir leurs premières réactions et finaliser les conclusions du rapport.

1.3.2 Réunion de clôture :

La réunion de clôture a pour objectif d'informer les responsables de l'entité auditée, de valider les principaux constats tels que sont formalisés sur le compte rendu final sur site et d'encourager la mise en œuvre des premières actions correctives. Le responsable de la structure auditée y est également associé.

1.3.3 Rédaction du rapport d'audit :

Le rapport d'audit constitue le document le plus important émis par l'audit. C'est un rapport complet, conclusif, écrit, final. Le rapport présente les résultats de la mission d'audit.

Il débute par une brève introduction rappelant les objectifs de la mission, suivie d'un résumé des principaux dysfonctionnements observés au sein de l'entreprise. La dernière partie est consacrée aux recommandations visant à améliorer les procédures internes de la société.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Le canevas de plan d'action, préparé par la direction de l'audit interne, est un document structuré qui formalise les constats, recommandations, responsabilités, priorités et échéances. Ce canevas est envoyé aux audités afin qu'ils puissent élaborer leur propre plan d'action. Un mois après, les audités renvoient ce plan, dans lequel ils définissent les actions à mettre en place ainsi que les délais correspondants. Ce processus permet d'assurer un suivi rigoureux et une mise en œuvre effective des mesures correctives visant à améliorer la performance et le contrôle interne de l'entreprise.

1.3.4 Suivi et mis en œuvre des recommandations :

À la fin de la mission d'audit, les recommandations émises doivent être suivies pour s'assurer qu'elles sont bien mises en œuvre. Ce suivi permet de corriger les faiblesses identifiées, d'améliorer le contrôle interne et de garantir l'efficacité des actions des entreprises. Il constitue une étape clé pour assurer la continuité et l'impact réel de l'audit.

2 Présentation de la méthodologie de la recherche

L'objectif de notre recherche est de mieux comprendre comment la fonction d'audit interne est mise en place dans les organisations en Algérie, en nous appuyant sur le cas de la Société Nationale d'Assurance (SAA).

Plus précisément, cette étude cherche à mieux comprendre le rôle que joue la fonction d'audit interne dans le renforcement de la performance au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA). Elle permettra également de mettre en évidence certaines tendances et relations pertinentes observées dans le cadre de notre analyse.

La méthodologie adoptée :

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons adopté une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs, réalisés au sein de la Société Nationale d'Assurance. Cette méthode permet une exploration approfondie des perceptions et pratiques des acteurs concernés. L'entretien a été mené à partir d'un guide thématique professionnel en lien direct avec notre sujet. Les données recueillies ont été transcrites puis analysées, afin de dégager des éléments pertinents en réponse à notre problématique.

2.1 Etude qualitative :

Une approche qualitative a été privilégiée afin de comprendre en profondeur les pratiques et perceptions des acteurs. Les entretiens semi-directifs ont été utilisés comme principal outil de collecte des données.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

2.1.1 Définition d'entretien :

Selon CHABANI et OUACHERINE (2018)¹:

L'entretien est « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ». L'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de la collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche.

2.1.2 Les types d'entretien :

Il existe trois types d'entretien qui sont² :

2.1.2.1 Entretien libre (ou non directif) :

L'entretien libre, ou non directif, est une méthode d'entretien ouverte où seul un thème général est proposé. L'interviewé s'exprime librement, selon sa logique et ses priorités. Cette approche favorise l'expression spontanée et permet de découvrir des éléments inattendus. Elle nécessite cependant une grande habileté de l'intervieweur pour relancer sans orienter.

2.1.2.2 Entretien directif :

L'entretien directif suit un guide strict avec des questions précises posées dans un ordre défini. Il vise à recueillir des données factuelles et comparables, idéales pour tester des hypothèses ou comparer des opinions. Toutefois, il limite la spontanéité et la profondeur des réponses.

2.1.2.3 Entretien semi-directif :

L'entretien semi-directif combine structure et souplesse. Il s'appuie sur des thèmes ou grandes questions, tout en laissant à l'interviewé la liberté d'approfondir selon son vécu. Adapté aux recherches qualitatives, il permet une exploration riche et nuancée, mais demande à l'intervieweur une bonne capacité d'écoute et de relance.

2.1.3 Objectifs et choix d'entretien :

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la réalisation d'entretien individuel semi-directif comme principal outil de collecte de données. Ce type d'entretien présente l'avantage d'offrir une certaine liberté d'expression aux participants, tout en permettant de guider la discussion à l'aide d'un canevas prédéfini. Cette approche facilite l'obtention d'informations riches, nuancées et directement pertinentes pour notre problématique. En s'appuyant sur un

¹ S.CHABANI, H.OUACHERINE, « Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales », 2^{ème} édition, 2018, p.72.

²P.GOUTTEFARDE, E.PEPE, « mémoire professionnel », 7^{ème} édition, Corroy, 2020, p.75.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

guide d'entretien, nous sommes en mesure d'approfondir certains points spécifiques, en lien avec les hypothèses formulées en amont de notre recherche.

L'objectif principal de cet entretien, mené auprès de différents acteurs au sein de l'entreprise SAA, est de recueillir leur perception et leur expérience concernant la fonction d'audit interne, ainsi que son impact sur l'amélioration de la performance organisationnelle. En tant qu'agent directement impliqué sur le terrain, l'interlocuteur est particulièrement bien placé pour fournir des données empiriques utiles à notre analyse.

Déroulement des entretiens :

L'entretien a été réalisé à l'aide d'un guide d'entretien structuré (voir annexe n°3), avec le directeur de l'audit interne pour une durée d'une heure et demi.

Le guide d'entretien s'articule autour de trois axes principaux, chacun regroupant des questions directement liées à notre thématique de recherche.

Méthode de traitement des données :

Pour l'analyse de l'entretien, nous avons opté pour la méthode du résumé. Cette approche consiste à synthétiser les réponses de personne interrogée, question par question, afin de faire ressortir les éléments essentiels de leur propos.

Notre guide d'entretien se compose de trois axes, chaque axe est composé des questions principales en relation directe avec notre thème de recherche qui sont les suivants :

Axe 01 : l'importance de la fonction d'audit :

Cet axe pour objectif de connaître l'importance de la fonction d'audit interne dans l'organisation.

Axe 02 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques :

Le but de Cet axe est d'apprécier le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

Axe 03 : l'apport de la fonction d'audit interne sur la performance d'entreprise :

Cet axe est le cœur de notre recherche qui compte sur l'apport de l'audit interne dans la performance d'entreprise.

3 Résultats de l'entretien

Après avoir présenté le cadre et le déroulement de l'entretien, nous exposons ci-après les principales réponses apportées par le Directeur. Ces éléments permettent de mieux comprendre la perception managériale, les pratiques internes de l'entreprise SAA, ainsi que les points essentiels soulevés au cours de notre échange.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Axe 01 : l'importance de la fonction d'audit :

1) Votre organisation devrait-elle- avoir une fonction d'audit interne ?

Tableau 5: Réponse de la question 01 de l'axe 01.

<u>01</u>	✓ Oui, il est indispensable pour toute organisation de mettre en place une fonction d'audit interne. Celle-ci contribue à l'amélioration des systèmes de gestion des risques et de gouvernance, afin de mieux s'adapter aux exigences réglementaires, à la concurrence ainsi qu'aux enjeux stratégiques et opérationnels.
-----------	---

Source : établie par nous-mêmes.

La première question de l'entretien porte sur la nécessité pour une organisation de disposer d'une fonction d'audit interne.

La réponse affirme clairement que cette fonction est indispensable, car elle contribue à l'amélioration des systèmes de gestion des risques et de gouvernance. Elle permet également à l'organisation de mieux s'adapter aux exigences réglementaires, à la concurrence et aux enjeux stratégiques.

Cette réponse met en lumière l'importance stratégique de l'audit interne, perçu comme un outil clé d'anticipation, de conformité et de performance organisationnelle.

2) Comment la fonction d'audit interne conserve-t-elle son indépendance et son objectivité ?

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Tableau 6: Réponse de la question 02 de l'axe 01.

<u>02</u>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sur le plan organisationnel : L'indépendance de la fonction d'audit interne est assurée par son rattachement hiérarchique direct au président de la Direction Générale. Ce positionnement garantit une autonomie dans l'exercice de ses missions et évite toute influence des services opérationnels. ✓ Sur le plan individuel : Chaque auditeur doit bénéficier d'une formation continue pour maîtriser les exigences du métier, notamment sur les aspects techniques et éthiques. L'objectivité et l'indépendance sont également renforcées par une charte d'audit interne, élaborée par l'organisation, qui définit clairement les principes, les responsabilités et les valeurs attendues de la fonction. ✓ Rôle du Directeur de l'Audit Interne : Le Directeur d'Audit joue un rôle clé dans l'encadrement des auditeurs. Il doit les accompagner, analyser leurs livrables, et évaluer leur niveau d'indépendance et d'objectivité. Il est garant de la qualité et de la conformité des missions d'audit par rapport aux objectifs définis et aux normes en vigueur.
-----------	---

Source : établie par nous-mêmes.

Cette question traite d'un aspect fondamental de la pratique de l'audit interne : l'indépendance et l'objectivité, deux principes clés qui conditionnent la crédibilité et l'efficacité de cette fonction.

La réponse est structurée selon deux dimensions complémentaires : organisationnelle et individuelle.

Sur le plan organisationnel, l'indépendance est assurée par un rattachement direct de la fonction d'audit à la Direction Générale, garantissant ainsi son autonomie vis-à-vis des services opérationnels.

Sur le plan individuel, la formation continue des auditeurs et l'adoption d'une charte d'audit interne renforcent leur objectivité et leur intégrité. Le Directeur de l'Audit Interne joue un rôle central en encadrant les auditeurs, en évaluant leur impartialité, et en garantissant la conformité des missions aux normes en vigueur. Cette organisation permet à la fonction d'audit de rester crédible, efficace et alignée avec les principes de bonne gouvernance.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

- 3) **Votre fonction d'audit interne est-elle agile et prête à s'améliorer continuellement selon les besoins ?**

Tableau 7: Réponse de la question 03 de l'axe 01.

03	<p>✓ Oui, l'audit interne s'inscrit comme un acteur clé de l'amélioration continue, intervenant sur l'ensemble des dimensions de l'entreprise conformité, performance, organisation, gouvernance et stratégie.</p> <p>Grâce à une compréhension approfondie des enjeux et à une collaboration étroite avec la direction générale, il aligne ses missions sur la vision de l'entreprise. Le processus d'audit permet de dégager des axes d'amélioration, de proposer des recommandations adaptées et d'en suivre la mise en œuvre, contribuant ainsi activement à la réalisation des objectifs globaux.</p>
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse met en évidence le rôle clé de l'audit interne dans la dynamique d'amélioration continue de l'entreprise. Elle souligne que la fonction d'audit ne se limite pas à un simple contrôle de conformité, mais qu'elle intervient de manière transversale sur des dimensions clés telles que la performance, l'organisation, la gouvernance et la stratégie. Cette vision élargie traduit une évolution du rôle de l'audit interne, qui devient un véritable partenaire de la direction générale.

L'accent mis sur la compréhension des enjeux et la collaboration avec la gouvernance démontre une posture proactive et agile, en phase avec les standards modernes de l'audit. En identifiant des axes d'amélioration et en assurant le suivi de leur mise en œuvre, l'audit interne contribue non seulement à la maîtrise des risques, mais aussi à la création de valeur.

- 4) **L'audit interne participe-t-il à l'alignement des activités de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques ?**

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Tableau 8: Réponse de la question 04 de l'axe 01.

04	✓ Oui, l'audit interne joue un rôle clé dans l'alignement des activités de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. À travers l'évaluation des processus, des systèmes de contrôle interne et de gouvernance, il s'assure que les opérations sont en cohérence avec la vision et les orientations stratégiques définies par la direction.
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse met en lumière la fonction stratégique de l'audit interne dans l'alignement des activités de l'entreprise avec sa vision globale. L'audit interne ne se limite pas à un rôle de contrôle, mais agit comme un levier d'alignement entre les opérations quotidiennes et les orientations stratégiques définies par la direction.

En évaluant les processus, les systèmes de contrôle interne et les mécanismes de gouvernance, l'audit permet d'identifier les écarts éventuels entre les actions menées et les objectifs visés. Il contribue ainsi à assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre opérationnelle.

L'audit interne devient alors un partenaire clé de la direction, garantissant que les ressources et les efforts sont orientés vers les priorités stratégiques de manière efficace et maîtrisée.

5) L'audit interne contribue-t-il à améliorer la transparence au sein de l'entreprise ?

Tableau 9: Réponse de la question 05 de l'axe 01.

05	✓ Oui, l'audit interne contribue activement à renforcer la transparence en veillant à la traçabilité des opérations conformément aux processus formalisés dans les référentiels internes. Il s'assure que chaque opération est correctement documentée, accompagnée des pièces justificatives appropriées, dûment validées et enregistrées dans le système d'information interne. Cette démarche garantit que l'information est fiable, accessible aux parties habilitées, et conforme aux exigences de contrôle, ce qui favorise une gestion transparente et responsable au sein de l'organisation.
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Les résultats relatifs à la question 05 confirment que l'audit interne joue un rôle fondamental dans le renforcement de la transparence au sein de l'entreprise. En veillant à la traçabilité des opérations, à la conformité des processus et à la rigueur documentaire, l'audit interne permet de garantir la fiabilité et l'accessibilité de l'information. Cette rigueur contribue non seulement à la responsabilisation des différents acteurs, mais également à instaurer un climat de confiance, tant en interne qu'envers les parties prenantes externes. Ainsi, l'audit interne ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais devient un levier stratégique de bonne gouvernance et de transparence organisationnelle.

6) La fonction d'audit interne veille-t-elle à l'efficacité du système de contrôle interne ?

Tableau 10: Réponse de la question 06 de l'axe 01.

<u>06</u>	<p>✓ Oui, la fonction d'audit interne veille en permanence à l'efficacité du système de contrôle interne. Elle évalue la pertinence et l'efficacité des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques, garantir la fiabilité de l'information financière, assurer la conformité réglementaire et soutenir la réalisation des objectifs de l'entreprise.</p> <p>L'audit interne contribue à l'amélioration du système de contrôle interne en optimisant l'efficacité et l'efficience des deux premiers niveaux de contrôle :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Le premier niveau concerne le contrôle exercé au niveau opérationnel.2. Le second niveau englobe les fonctions de gestion des risques, de contrôle interne, de contrôle de gestion, ainsi que de l'actuariat interne. <p>Cette organisation permet d'assurer une complémentarité à la fois horizontale et verticale des actions menées.</p>
-----------	---

Source : établie par nous-mêmes.

La fonction d'audit interne veille en permanence à l'efficacité du système de contrôle interne en jouant un rôle à la fois préventif et correctif. Elle a pour mission d'évaluer les dispositifs mis en place afin de s'assurer qu'ils permettent de maîtriser les risques, de garantir la fiabilité des informations financières, de respecter les exigences réglementaires et de contribuer à l'atteinte

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

des objectifs de l'entreprise. Au-delà de l'évaluation, l'audit interne propose des recommandations pour améliorer les processus, ce qui renforce l'efficacité globale du système.

En ce sens, l'audit interne contribue activement à l'amélioration du système de contrôle interne, en intervenant à deux niveaux : elle intervient aussi bien au niveau du contrôle opérationnel, en analysant les pratiques quotidiennes, qu'au niveau du contrôle interne. De plus, la fonction d'audit interne renforce la coordination entre les différentes structures de l'entreprise, tant sur le plan horizontal (entre services) que vertical (entre les niveaux hiérarchiques), favorisant ainsi une meilleure complémentarité et une circulation efficace de l'information. Par son approche rigoureuse et transversale, l'audit interne devient un acteur clé du dispositif de gouvernance, contribuant à la performance globale et à la pérennité de l'organisation.

Axe 02 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques :

1) L'organisation de la fonction d'audit interne facilite-t-elle la compréhension des problèmes opérationnels de l'entreprise ?

Tableau 11: Réponse de la question 01 de l'axe 02.

01	✓ L'organisation de l'audit interne, lorsqu'elle est bien structurée et intégrée, permet de mieux comprendre les problèmes opérationnels grâce à sa vision transversale, son analyse des processus, sa collaboration avec les équipes terrain et ses recommandations adaptées aux réalités de l'entreprise.
-----------	---

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse montre que l'organisation de la fonction d'audit interne, lorsqu'elle est bien structurée, facilite réellement la compréhension des problèmes opérationnels de l'entreprise. En effet, l'audit interne dispose d'une vision globale sur l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui lui permet de repérer plus facilement les dysfonctionnements.

Grâce à une analyse approfondie des processus, l'audit peut identifier les causes réelles des problèmes, et non seulement leurs manifestations. De plus, en collaborant avec les équipes sur le terrain, l'audit recueille des informations concrètes et précises, ce qui enrichit son analyse.

2) Comment l'audit interne prévoit-il l'appréciation des nouveaux risques ou l'évolution de risques existants, et comment s'y adapte-t-il ?

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

Tableau 12: Réponse de la question 02 de l'axe 02.

<u>02</u>	✓ L'audit interne s'ajuste aux nouveaux risques et à l'évolution des risques existants en contribuant à l'actualisation sa cartographie, en surveillant l'environnement, en adaptant son plan d'action et en utilisant des outils d'analyse. Cette approche lui permet de rester réactif et efficace face aux changements.
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse met en évidence la capacité de l'audit interne à anticiper et à s'adapter aux nouveaux risques ainsi qu'à l'évolution des risques existants. Cette agilité repose d'abord sur la mise à jour régulière de la cartographie des risques, un outil fondamental qui permet d'identifier, de hiérarchiser et de suivre les risques en fonction de leur impact et de leur probabilité.

En parallèle, l'audit interne effectue une veille constante de l'environnement interne et externe (changements réglementaires, économiques, technologiques...), ce qui lui permet de détecter rapidement l'apparition de nouveaux risques. Cette réactivité est également renforcée par l'adaptation du plan d'audit : les missions sont revues et réorientées en fonction des priorités identifiées.

Enfin, l'utilisation d'outils d'analyse modernes, comme les techniques de data analytiques, contribue à une meilleure détection des signaux faibles et à une analyse plus fine des risques. Grâce à cette approche proactive, l'audit interne devient un acteur stratégique de la gestion des risques, capable de soutenir l'organisation dans un environnement en constante évolution.

Axe 03 : l'apport de la fonction d'audit interne sur la performance d'entreprise :

1) L'audit interne a-t-il apporté une valeur ajoutée à l'entité ? Si oui, comment ?

Tableau 13: Réponse de la question 01 de l'axe 03.

<u>01</u>	✓ Oui, l'audit interne a apporté une réelle valeur ajoutée à l'entité en jouant un rôle clé dans l'amélioration de sa performance globale. En évaluant l'efficacité du système de contrôle interne, il a permis d'identifier les faiblesses et de recommander des actions correctives pertinentes, renforçant ainsi la fiabilité des opérations et la conformité réglementaire. Enfin, en apportant une vision indépendante et objective, l'audit interne a
-----------	---

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

	renforcé la gouvernance et la transparence, tout en accompagnant la direction dans la prise de décisions stratégiques.
--	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse confirme que l'audit interne constitue un véritable levier de création de valeur pour l'entité. Son intervention ne se limite pas à la simple vérification des procédures ; elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. En évaluant l'efficacité du système de contrôle interne, l'audit a permis de mettre en lumière les faiblesses organisationnelles et opérationnelles, tout en proposant des actions correctives ciblées.

Cette démarche a directement contribué à renforcer la fiabilité des opérations, à réduire les risques d'erreur ou de fraude, et à améliorer la conformité aux exigences réglementaires. Par ailleurs, l'apport d'un regard indépendant et objectif a favorisé une meilleure gouvernance, en instaurant un climat de transparence et de confiance.

Enfin, en accompagnant la direction dans l'analyse et la prise de décisions, l'audit interne a participé à l'orientation stratégique de l'entité, renforçant ainsi sa performance globale. Cela montre que, loin d'être une fonction purement technique, l'audit interne joue un rôle transversal et stratégique dans la création de valeur.

2) Selon vous, quels aspects de l'audit interne devraient être renforcés pour améliorer sa contribution à la performance ?

Tableau 14: Réponse de la question 02 de l'axe 03.

02	✓ Afin de renforcer la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, il est important de développer les compétences des auditeurs à travers une formation continue, tout en favorisant une approche pluridisciplinaire pour mieux faire face aux évolutions et aux changements. Il est également nécessaire d'intégrer des outils digitaux et d'analyse performants, tels que les solutions de Business Intelligence comme Power BI, afin d'améliorer la qualité des analyses et d'apporter une valeur ajoutée plus stratégique.
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse présentée met en avant des axes pertinents pour renforcer la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise. Elle souligne notamment l'importance de la

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

formation continue des auditeurs, un levier essentiel pour leur permettre de suivre les évolutions réglementaires, technologiques et organisationnelles.

Ensuite, l'adoption d'une approche pluridisciplinaire est jugée nécessaire. Elle permettrait à l'audit interne de traiter des problématiques variées avec plus de pertinence, en intégrant des diverses expertises (finances, informatiques, juridiques, etc.).

Enfin, les répondants soulignent l'importance d'intégrer des outils digitaux d'analyse performants, comme Power BI, afin d'améliorer la qualité des analyses, de faciliter l'exploitation des données et d'orienter les recommandations vers des axes plus stratégiques.

En somme, pour renforcer son impact, l'audit interne doit évoluer à la fois sur le plan humain (compétences) et technologique, afin de jouer pleinement son rôle dans la création de valeur et l'accompagnement des décisions.

3) Quand est-ce que la performance d'entreprise est obtenue ?

Tableau 15: Réponse de la question 03 de l'axe 03.

<u>03</u>	✓ La performance de l'entreprise est obtenue lorsque celle-ci définit des objectifs clairs, pertinents et atteignables, permettant ainsi d'établir les niveaux de performance visés. Cette performance doit ensuite être déclinée à tous les niveaux, dans l'ensemble des fonctions et processus de l'organisation, afin de garantir l'implication et l'adhésion de tous les acteurs internes.
-----------	--

Source : établie par nous-mêmes.

La réponse proposée fournit une vision globale et structurée de la performance d'entreprise. Elle met en évidence des éléments essentiels tels que la définition d'objectifs clairs, pertinents et atteignables, ce qui constitue la base de toute démarche de performance efficace. En effet, sans orientation précise, il devient difficile de mesurer ou d'évaluer les résultats. La réponse insiste également sur la nécessité de décliner ces objectifs à tous les niveaux de l'organisation, fonctions, processus et collaborateurs — ce qui reflète une approche systémique. Cette déclinaison garantit une cohérence entre la stratégie globale et les actions opérationnelles. Par ailleurs, l'importance de l'adhésion de l'ensemble des acteurs internes est justement soulignée : la performance ne peut être atteinte que si chaque membre de l'organisation s'implique activement dans la réalisation des objectifs fixés.

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

4 Synthèse :

Dans le cadre de notre stage pratique au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA), implantée à Bab Ezzouar, Alger, nous avons pu remarquer que la fonction d'audit interne s'impose comme un levier stratégique incontournable pour toute organisation, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité. Elle représente un pilier fondamental assurant la transparence ainsi que la fiabilité de l'information financière, tout en jouant un rôle prépondérant dans l'optimisation de la performance globale de l'entreprise.

Cette expérience nous a permis de saisir toute la portée stratégique de l'audit interne, en particulier dans le cadre de l'évaluation continue et du renforcement du système de contrôle interne déployé par l'organisation. À travers ses missions de vérification et d'analyse, l'audit interne s'assure non seulement de la conformité et de l'application rigoureuse des procédures en vigueur, mais également de leur efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, l'audit interne contribue activement à la prise de décision en formulant des conseils et des recommandations à l'issue de chaque mission. Ces recommandations renforcent l'efficacité du système de contrôle interne et participent à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

À travers l'analyse des différentes réponses recueillies dans le cadre de notre étude, il ressort que :

- Il est indispensable de disposer d'une fonction d'audit interne efficace, flexible, objective et indépendante, directement rattachée à la direction générale, afin de répondre aux évolutions macroéconomiques et aux nouveaux enjeux.
- Une fonction d'audit interne performante permet de détecter les erreurs, de proposer des recommandations pertinentes, de veiller au respect des procédures, et de gérer les risques susceptibles de menacer l'activité de l'entreprise.
- L'audit interne constitue ainsi une solution optimale pour atteindre les objectifs de l'organisation et garantir la qualité des informations nécessaires à la prise de décision.
- Enfin, l'audit interne permet à l'entreprise de mieux comprendre les risques auxquels elle est exposée et de renforcer sa capacité à les identifier et les anticiper. Les auditeurs ont également pour mission de s'assurer de la conformité de l'entreprise avec les lois et réglementations en vigueur, tout en apportant des pistes d'amélioration continue.

Conclusion:

Dans ce dernier chapitre, nous avons cherché à confronter les apports théoriques de notre recherche à la réalité du terrain, à travers un stage pratique portant sur l'audit interne et son impact sur la performance globale de la Société Nationale d'Assurance. Cette immersion nous

Chapitre 03 : Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.

a permis non seulement de mettre en pratique nos connaissances, mais également d'enrichir notre compréhension des mécanismes réels de l'audit interne en entreprise.

L'analyse des réponses recueillies auprès des auditeurs de la société a mis en évidence la complexité inhérente à la fonction d'audit. Dès la phase initiale de prise de connaissance du domaine audité, l'auditeur est amené à mobiliser des outils spécifiques et à suivre une démarche méthodologique rigoureuse.

Par ailleurs, notre étude a souligné le rôle stratégique de l'audit interne dans la maîtrise des risques et l'identification proactive des menaces susceptibles d'affecter les processus de l'entreprise. Sa mission ne se limite pas à la formulation de recommandations ; elle inclut également un suivi rigoureux de leur mise en œuvre, dans le but de s'assurer de la résolution effective des dysfonctionnements identifiés.

L'audit interne apparaît comme un levier essentiel d'amélioration continue, apportant une réelle valeur ajoutée à la performance globale de l'entreprise, tant sur le plan organisationnel qu'opérationnel.

Conclusion générale :

Face aux exigences croissantes de transparence, de responsabilité et d'efficacité, les entreprises sont appelées à renforcer leurs systèmes de contrôle et de pilotage. L'audit interne, en tant que fonction indépendante et structurée, s'impose aujourd'hui comme un outil indispensable pour accompagner l'entreprise dans l'amélioration continue de sa gestion et dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Au terme de ce travail réalisé au sein de la Société Nationale d'Assurance (SAA), il ressort que l'audit interne joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. En tant qu'outil d'évaluation, de prévention et de conseil, il contribue à la maîtrise des risques, à l'efficacité du contrôle interne et à la fiabilité des processus de gestion.

Nos travaux ont montré que l'audit interne ne se limite pas à un simple contrôle formel, mais s'inscrit dans une logique de création de valeur. Il permet d'identifier les anomalies, de proposer des recommandations pertinentes et d'accompagner la direction dans la prise de décisions stratégiques.

Au sein de la SAA, l'intégration de l'audit interne dans le pilotage de la performance apparaît comme une nécessité, notamment face aux enjeux de transparence, d'efficacité opérationnelle et de compétitivité. La reconnaissance de l'audit interne comme fonction indépendante et proactive est donc essentielle pour garantir sa pleine efficacité.

L'audit interne, lorsqu'il est bien structuré, soutenu par la direction et doté de ressources adaptées, constitue un levier stratégique pour améliorer durablement la performance organisationnelle de l'entreprise.

Dans le but de répondre à la problématique de notre étude, nous avons tout d'abord développé une base théorique visant à clarifier le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne et de la performance de l'entreprise.

Par la suite, cette analyse a été confrontée à la réalité du terrain à travers un stage effectué au sein de la SAA, durant lequel une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec les auditeurs internes, a permis d'évaluer concrètement l'impact de l'audit interne sur la performance de l'organisation.

Au terme de notre recherche, nous avons pu confirmer ou infirmer nos hypothèses précédemment posées comme suit :

Hypothèse 01 : Au sein de l'entreprise, l'audit interne est une fonction indépendante et objective.

Cette hypothèse est confirmée, d'après les résultats de l'entretien. Nous avons conclu que : L'indépendance et l'objectivité de la fonction d'audit interne se traduisent par le rattachement fonctionnel direct de cette dernière avec la plus haute hiérarchie de l'organisation.

L'audit interne consiste en une mission d'évaluation indépendante et structurée, menée par un professionnel qualifié, dans le but de renforcer l'efficacité du système de contrôle interne. Il permet d'identifier les insuffisances, de mettre en évidence les forces et les faiblesses du dispositif, afin de le renforcer durablement.

Hypothèse 02 : L'audit interne gère efficacement des risques en détectant les faiblesses et en proposant des améliorations.

L'étude menée au sein de la SAA confirme cette hypothèse. En effet, l'audit interne joue un rôle central dans l'identification des vulnérabilités des processus internes et dans la mise en place de mesures correctives adaptées. Grâce à une démarche proactive, les auditeurs internes de la SAA analysent les opérations sensibles, évaluent les dispositifs de contrôle existants et formulent des recommandations concrètes pour réduire les risques identifiés.

De plus, L'audit interne ne se limite plus à la simple vérification de conformité, mais s'inscrit dans une logique de prévention et d'amélioration continue.

Hypothèse 03 : L'audit interne joue un rôle essentiel en fournissant à la SAA des informations fiables pour mesurer sa performance et guider ses actions d'amélioration.

Cette affirmation est pertinente et confirmée. En effet, l'audit interne ne se limite pas à un simple contrôle ; il s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Il permet à l'entreprise, comme la SAA, d'avoir une évaluation objective de ses processus, d'identifier les écarts ou faiblesses, et d'obtenir des recommandations pour optimiser sa performance globale.

Les informations fournies par l'audit sont basées sur des faits vérifiables et des observations terrain, ce qui renforce leur fiabilité. Elles aident la direction à prendre des décisions stratégiques éclairées, orientées vers la maîtrise des risques, l'efficacité opérationnelle.

Tout au long de l'élaboration de ce travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés dont la principale réside dans la rétention de l'information.

D'autres difficultés ont été rencontrées, à savoir :

- La confidentialité des documents internes d'entreprise
- Nous n'avons pas pu mener une étude quantitative en raison du nombre insuffisant de répondants disponibles.
- La difficulté d'élargir notre étude, car nous aurions souhaité réaliser davantage d'entretiens avec d'autres responsables, afin d'enrichir notre travail.

Les recommandations que nous pouvons apporter sont :

- Améliorer les systèmes d'information existants afin de fournir des informations aux personnes concernées en temps opportun.
- La formation continue des auditeurs est pour s'assurer que le personnel du service d'audit interne demeure compétent et en contact avec toutes les nouvelles en matière d'audit interne.
- Revoir les méthodes de travail traditionnelles de l'auditeur en fonction des nouvelles normes.

- Etablir les programmes d'audits annuels sur la base d'une cartographie des risques qui représente un inventaire des risques de l'organisation, afin de les maîtriser.
- La diversification des types de mission afin d'améliorer l'efficacité du contrôle interne.
- Mettre en place un système de gestion documentaire centralisé et numérique.
- Utiliser des solutions de Business Intelligence (Power BI, ACL, IDEA) pour l'analyse des données.

Perspective et futures pistes de recherche:

Plusieurs recherches peuvent être envisagées pour approfondir et compléter notre étude sur l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. À ce titre, nous proposons les pistes suivantes :

- L'interaction entre audit interne et contrôle de gestion dans l'amélioration de la performance.
- L'impact de la digitalisation sur les missions de l'audit interne.
- L'efficacité de l'audit interne dans les PME par rapport aux grandes entreprises.

Bibliographie :

Ouvrage :

- RENARD, Jacques, « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », 1^{ère} édition Eyrolles, 2012.
- LORINO, Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} Édition d'organisation, France, 2003.
- RENARD, Jacques, « Théorie et pratique de l'Audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010.
- PIGE, Benoit, « Audit et contrôle interne », 3^{ème} édition EMS, Paris, 2010.
- RENARD, Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010.
- GRAND, Bernard, VERDALLE, Bernard, « Audit Comptable et Financier », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2006.
- MERCIER, Antoine et MERLE, Philippe et RICOL, René « Audit et commissariat aux comptes », Edition Francis Lefebvre, Paris, 2010.
- OBERT, Robert et MAIRESSE, Marie-Pierre, « Comptabilité et audit : Manuel et applications », 2^e édition, DUNOD, 2009.
- CETIC, « L'Audit et la maîtrise des risques de gestion, Contrôle interne et typologie des risques », 1997.
- BOUHADIDA, Mohamed, « Audit interne : aspects théoriques et pratiques », Office des Publications Universitaires (OPU), Alger, 2008.
- CAPRON, Michel, « Audit et contrôle interne », 7^e édition, Éditions La Découverte, 2013.
- KHELASSI, Réda, « Les applications de l'audit interne », Éditions Houma, Alger, 2010.
- MADERS, Henri-Pierre et MAASSELIN, Jean-Luc, « contrôle interne des risques, éditions d'organisation », paris, 2004.
- ARDOUID, Thierry et LACAILLE, Sylvain, « l'audit de formation comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation », DUNOD, Paris, 2005.

- HAMZAOUI, Mohamed « audit-gestion des risques et contrôle interne normes ISA 200, 215, 330 et 500 », Pearson Education, Paris, 2005.
- SCHICK, Pierre, VERA, Jacques et Olivier BOURROUILH PAREGE (2014), « Audit interne et référentiels des risques », Éditions Dunod, Paris, 2010.
- LAWRENCE, B, SAWYER, « la pratique de l'audit interne », 2eme Édition, LIA, 1976.
- CALLAT, Allain, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France 2008.
- GRANDGUILLOT, Béatrice et GRANDGUILLOT, Francis, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition Gualino, 10^eédition, 2018.
- RAIMBOURG, Philippe, HENOT, Christophe et HEMICI, Farouk, « contrôle de gestion », édition Bréal, 2007.
- AFGI, « indicateur de performance », Edition hermès, paris, 2001.
- IFACI, « Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit », Paris : Éditions Eyrolles, 2013.
- HERMEL, Laurent et ACHARD, Pierre, « Le Benchmarking », AFNOR éditions, La Plaine Saint-Denis Cedex, 2010.
- THIERY-DUBUISSON, Stéphanie, « l'audit », Edition la découverte paris, 2004.
- BELLUT, Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002,
- Lasary, « Economie de l'entreprise », Édition, Es-Salem. Cheraga, 2001,
- BRENNEMANN, Rudolf et SEPARI, Sabine., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002.
- CHARPENTIER, Pascal, « Management et gestion des organisations », Paris, 2007.
- François, COUILBAUT, Eliashberg, CONSTANT, Michel LATRASSE, « Les grands principes de l'assurance », 5^{ème} édition L'argus, Paris, 2002,
- LukauNkodi, François, « gestion des assurances », édition L'Harmattan, 2014
- GOUTTEFARDE, Patricia et PEPE, Emmanuelle, « mémoire professionnel », 7^{ème} édition, Corroy, 2020.

Revues et articles :

- ANGELE, Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.
- LAIR, Ingrid, « l'audit interne: son utilité pour le CAC dans le cas d'une entreprise à sites multiples », revue française de comptabilité, N°417, janvier 2009, Paris.
- SAIDJ, Faiz, « méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne », Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida.

Travaux universitaires :

- CHEKROUN, Meriem. « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tlemcen 2013 – 2014.
- BELHACHEMI Amina, « L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants », Thèse de doctorat en science économiques université d'Abou bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.
- BOUAZIZ, Cheikh, « L'histoire de l'assurance en Algérie, Assurances et gestion des risques », université AVAL, vol.81 (3-4).canada ,2013.
- CHEKROUNE Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de Contrôle interne », thèse de doctorat en science de gestion, Université Aboubekr Belkaid de Tlemcen Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, 2012.
- DJEDOU, Mohamed, « Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de la performance de l'entreprise », mémoire de master en finance et comptabilité, Ecole supérieure de commerce, koléa, Algérie, 2016.
- MEGHOUFEL, Amel et SENOUCI, Meriem, « l'audit interne facteur de performance dans une entreprise », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, école des hautes études commerciales koléa, 2017.
- ZONGO, Bernard, « Audit de la gestion du risque logistique », Mémoire de fin d'étude de 3e cycle, Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008.

Site web :

- <https://www.uar.dz>, (consulté le 8 février 2025 à 16:03).
- [https://www.ifac.org/system/files/downloads/Clarified ISAs -
_List of Key Terms.pdf](https://www.ifac.org/system/files/downloads/Clarified_ISAs_-_List_of_Key_Terms.pdf), (publier en 2009), (consulté le 8 avril 2025 à 21:03).
- https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2019/11/Prise_position_Charte_AI1-1.pdf,
(publier au novembre2019), (consulté le 4/4/2025 à 16 :20).
- www.cerg.acversailles.fr/spip.php?article282, (publier en 2008), (consulté le 4/4/2025
à 16 :20).
- [https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-
entreprise.html](https://www.petite-entreprise.net/P-3174-136-G1-les-indicateurs-de-performance-de-l-entreprise.html), (publier le 23 juin 2023), (Consulté le 16/03/2025 à 10 :30).
- www.ifaci.com, (publier en 2013), (consulté le 4/4/2025 à 10 :20).

Annexes

ANNEXE 01 : lettre de mission.

Au responsable d'audit interne

Objet : Lettre de mission

Monsieur,

Dans le cadre de la mise en œuvre des audits hors programme 2020, nous vous informons qu'une opération d'audit interne est programmée au sein de l'unité.

Intitulé de l'opération :

Audit interne de la fonction

La structure à auditer :

Service

Les responsables à auditer

.....

La date de début et fin de l'opération :

Duau

Les auditeurs désignés :

.....

Chef de mission :

.....

En conséquence, nous donnons mandat aux auditeurs pour réaliser cette opération d'audit.

Ce mandat donne le pouvoir aux mandatés de consulter tous les documents dont ils ont besoin.

Les responsables concernés doivent prendre les mesures nécessaires pour faciliter la tâche aux auditeurs.

Salutations distinguées.

Le Directeur d'Unité:

ANNEXE 02 : Feuille de révélation et l'analyse de problème.

Structure à auditée :

FRAP N° :

<p><u>Problème :</u></p>
<p><u>Constat :</u></p>
<p><u>Cause :</u></p>
<p><u>Conséquences :</u></p>
<p><u>Recommandation :</u></p>

ANNEXE 03 : Guide d'entretien.

Le thème : L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise :

Nom de l'établissement :.....

Nom et prénom de la personne :.....

Poste occupé :.....

Axe 01 : l'importance de la fonction d'audit ?

1) Votre organisation devrait-elle- avoir une fonction d'audit interne ?

.....

2) Comment la fonction d'audit interne conserve- t- elle son indépendance et son objectivité ?

.....

3) Votre fonction d'audit interne est-elle agile et prête à s'améliorer continuellement selon les besoins ?

.....

4) L'audit interne participe-t-il à l'alignement des activités de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques ?

.....

5) L'audit interne contribue-t-il à améliorer la transparence au sein de l'entreprise ?

.....

6) la fonction d'audit interne veille -t- elle à l'efficacité du système de contrôle interne ?

.....

Axe 02 : le rôle de l'audit interne dans le management des risques.

1) Comment l'audit interne prévoit il l'appréciation des nouveaux risques ou l'évolution de risques existants, et comment s'y adapte -t-il ?

.....

2) l'organisation de la fonction d'audit interne facilite-t-elle la compréhension des problèmes opérationnels de l'entreprise ?

.....

Axe 03 : l'apport de la fonction d'audit interne sur la performance d'entreprise

1) l'audit interne a -t-il apporté une valeur ajoutée à l'entité ? Si oui, comment?

.....

2) Quand est ce que la performance d'entreprise est obtenue ?

.....

3) Selon vous, quels sont les principaux apports de l'audit interne à la performance de l'entreprise ?

.....

4) Selon vous, quels aspects de l'audit interne devraient être renforcés pour améliorer sa contribution à la performance ?

.....

Table des matières :

Dédicace :.....	A
Remerciements :	B
Résumé :.....	C
Sommaire :.....	F
Liste des tableaux :.....	G
Liste de figures :	H
Liste des annexes :	I
Liste des abréviations :.....	J
INTRODUCTION GENERALE :	II
Chapitre 01:.....	1
Fondements théoriques de l’audit interne.	1
Introduction :	2
Section 01 : Notions fondamentales du contrôle interne.....	3
1 Définition du contrôle interne :	3
2 Les objectifs du contrôle interne :.....	5
3 L’appréciation et l’évaluation du contrôle interne par l’audit :.....	6
4 Le rôle de contrôle interne :.....	6
5 Le COSO et la mise en œuvre du contrôle interne.....	7
5.1 Les composantes du contrôle interne :.....	7
5.1.1 Environnement de contrôle :	8
5.1.2 Evaluation des risques :.....	8
5.1.3 Activités de contrôles :.....	8
5.1.4 Information et communication :.....	9
5.1.4.1 Communication interne :	9
5.1.4.2 Communication externe :.....	9
5.1.5 Le pilotage :	9
6 Les types du contrôle interne :.....	9
6.1 Le contrôle directif :	10
6.2 Le contrôle détectif :	10
6.3 Le contrôle correctif :.....	10
6.4 Le contrôle préventif :.....	10
7 Les principes fondamentaux du contrôle interne :.....	10
7.1 L'organisation :.....	11
7.2 La séparation des tâches :.....	11

7.3	L'intégration :	11
7.4	Recoupement des informations.....	11
7.5	Contrôle mutuel (réciproque) :	12
7.6	La bonne information :	12
7.7	La qualité du personnel :	12
7.8	L'harmonie :	12
7.9	L'universalité :	12
7.10	L'indépendance :	12
7.11	La permanence :	13
8	Obstacles et limites du contrôle interne :	13
8.1	L'Erreur de jugement :	13
8.2	Les dysfonctionnements :	13
8.3	Les contrôles outrepassés ou contournés :	14
8.4	La collusion :	14
8.5	Ratio Coût/Bénéfice :	14
	Section 02 : Concepts générales sur l'audit interne.....	14
1	Evolution et définition de l'audit interne :	15
1.1	Evolution et historique :	15
1.2	Définition de l'audit interne	17
2	Objectifs de l'audit interne :	18
3	Les caractéristiques de l'audit interne :	19
4	L'organisation de l'audit interne :	19
5	Le code de déontologie :	20
6	Les normes de l'audit interne	21
1.1.	Les normes de qualification :	21
1.2.	Les normes de fonctionnement :	21
1.3.	Les normes de mise en œuvre :	21
7	La charte d'audit interne :	23
7.1	Définition de la charte :	23
7.2	L'importance de charte d'audit interne :	23
7.3	La mise à jour de la charte de l'audit interne :	23
	Section 03 : Approche méthodologique de la mission l'audit Interne.....	24
1	Définition de La mission d'audit :	24
2	Le champ d'application d'une mission d'audit :	24
	L'objet :	24
3	La durée d'une mission d'audit :	25

4	Les phases de la mission d'audit interne :.....	25
4.1	Phase de préparation :.....	25
4.1.1	L'ordre de mission :.....	25
4.1.2	Le plan d'approche :.....	26
4.1.2.1	La prise de connaissance du domaine audité :	26
4.1.2.2	La décomposition en éléments audités :	26
4.1.2.3	Identification des risques et opportunités d'amélioration :	26
4.1.3	Le rapport d'orientation :.....	26
4.1.3.1	Les objectifs généraux :.....	27
4.1.3.2	Les objectifs spécifiques :.....	27
4.1.3.3	Le champ d'action :.....	27
4.2	Phase de réalisation:	27
4.2.1	Réunion d'ouverture :	27
4.2.2	Le programme d'audit :.....	28
4.2.3	Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) :	28
4.2.4	Le travail sur le terrain :	28
4.2.4.1	Les observations :.....	28
4.2.4.2	Les fiches d'observation :.....	29
4.3	La phase de conclusion :.....	29
4.3.1	L'ossature du rapport :.....	29
4.3.2	Le compte rendu oral sur site :	30
4.3.3	Le projet du rapport d'audit :.....	30
4.3.4	La réunion de validation :.....	30
4.3.5	Le rapport définitif :	31
4.3.6	Le suivi de la mission :.....	31
5	Les outils d'audit interne :.....	31
5.1	Les outils d'interrogation :	32
5.1.1	Les sondages statistiques :.....	32
5.1.2	Les interviews :.....	33
5.1.3	Les outils informatiques :.....	35
5.1.4	Les questionnaires :.....	36
5.2	Les outils de description :.....	36
5.2.1	L'observation physique :	36
5.2.2	La narration :	37
5.2.3	L'organigramme fonctionnel :.....	37
5.2.4	La grille d'analyse des taches :.....	37

5.2.5	Le diagramme de circulation :	38
	Conclusion :	38
	Chapitre 2 :	39
	La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise.	39
	Introduction	40
	Section 1 : Concepts clés sur la performance.	41
1	Définition de la performance :	41
2	Les concepts de base :	42
2.1	L'efficacité :	43
2.2	L'efficience :	43
2.3	La pertinence :	43
3	Les objectifs de la performance :	43
4	Les caractéristiques de la performance :	44
4.1	La mesurabilité :	44
4.2	La comparabilité :	44
4.3	L'explication (ou l'interprétation) :	44
5	Les types de la performance:	44
5.1	La performance organisationnelle:	44
5.2	La performance financière :	45
5.3	La performance économique :	45
5.4	La performance stratégique et concurrentielle :	45
5.5	La performance humaine :	46
6	Les indicateurs de performance :	46
6.1	Définition d'un indicateur :	46
6.2	Définitions d'un indicateur de performance :	47
6.3	Les types d'indicateurs :	47
6.3.1	Les indicateurs de performance financiers :	47
6.3.2	Les indicateurs de performance commerciale :	48
6.3.3	Indicateurs de performance RH :	48
	Plusieurs indicateurs de performance RH sont essentiels, notamment :	48
6.3.4	Les indicateurs de performance du marché :	48
6.3.5	Indicateurs de performance d'innovation :	48
6.4	Un bon indicateur de performance :	49
7	Mesure et évaluation de la performance :	49
7.1	Les outils de mesure et de pilotage de la performance :	50
7.1.1	La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) :	50

7.1.2	Le tableau de bord :	50
7.1.3	Le reporting (la remontée des informations) :	50
7.1.4	Les prix de cession internes :	50
7.1.5	Le coût cible :	51
7.1.6	Le Benchmarking :	52
Section 2 : Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.		52
1	L'audit interne comme outil de gestion des risques	53
1.1	Définition de risque :	53
1.2	Objectif de la gestion des risques	54
1.3	Processus de la gestion des risques :	54
1.3.1	Identification des risques :	55
1.3.2	Analyse des risques :	55
1.3.3	L'évaluation des risques :	55
1.3.4	Le traitement des risques :	55
1.3.5	Le suivi et le contrôle des risques :	56
1.4	Les types de risque d'audit :	56
1.4.1	Le risque inhérent :	56
1.4.2	Le risque de non contrôle :	56
1.4.3	Le risque de non détection :	57
1.4.4	Risque d'audit (ou risque global d'audit) :	57
1.5	Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques :	57
2	L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision	58
2.1	Définition de la décision :	58
2.2	Les étapes de la décision :	58
2.3	Identification des problèmes :	58
2.4	Recherche des solutions :	59
2.5	Choix d'une ou plusieurs solutions :	59
2.5.1	Mise en œuvre de la solution :	59
2.5.2	Contrôle ou phase de suivi :	59
2.6	Le rôle de l'audit interne dans la prise de décision :	60
Conclusion		60
Chapitre 03 :		61
Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas SAA.		61
Introduction :		62
Section 01 : Présentation du marché algérien des assurances et de l'entreprise d'accueil (SAA).		63
1	Le marché algérien des assurances :	63

1.1	Présentation du marché algérien des assurances :.....	63
1.1.1	La période coloniale :	63
1.1.2	La période après l'indépendance :	64
1.2	Structure du marché algérien des assurances :	66
2	Présentation de l'organisme d'accueil (Société nationale des assurances SAA) :	68
3	Evolution et historique de la SAA:.....	69
4	Organisation de la Société Nationale D'assurance (SAA) :.....	70
5	Activités de la SAA :	71
6	L'assurance : définitions et spécificités.....	73
6.1	Définition de L'assurance :	73
7	La spécificité de l'activité d'assurance :	74
8	L'audit interne au sein de la SAA :.....	75
8.1	Présentation de la Direction D'audit Interne de la SAA :.....	75
8.1.1	Organisation de la Direction D'audit Interne :	75
8.2	Le rôle de l'audit interne dans la compagnie :	76
Section 02 : démarche de l'audit interne et son impact sur la performance de la SAA.		76
1	La mission d'audit et ses différentes phases :	77
1.1	La phase de préparation:	77
1.1.1	Le plan d'audit :	77
1.1.2	Le Choix d'équipe :	77
1.1.3	La prise de connaissance du domaine audité :	77
1.1.4	Identification des risques :	78
1.1.5	La définition des objectifs de la mission :	78
1.2	Phase de réalisation :	78
1.2.1	La Lettre de mission :	78
1.2.2	La réunion d'ouverture :	78
1.2.3	Le travail de terrain :	78
1.3	Phase de conclusion :	79
1.3.1	Le compte rendu final sur site :	79
1.3.2	Réunion de clôture :	79
1.3.3	Rédaction du rapport d'audit :	79
1.3.4	Suivi et mis en œuvre des recommandations :	80
2	Présentation de la méthodologie de la recherche.....	80
2.1	Etude qualitative :	80
2.1.1	Définition d'entretien :	81
2.1.2	Les types d'entretien :	81

2.1.2.1	Entretien libre (ou non directif) :	81
2.1.2.2	Entretien directif :	81
2.1.2.3	Entretien semi-directif :	81
2.1.3	Objectifs et choix d'entretien :	81
3	Résultats de l'entretien	82
4	Synthèse :	92
	Conclusion:	92
	Conclusion générale :	94
	Bibliographie :	97
	Annexes	100