

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**LES MECANISMES DE L'AUDIT
INTERNE DANS L'EVALUATION DE
LA GESTION DES RISQUES
ETUDE DE CAS : ATM Mobilis**

Elaboré par : SEBIHI Ouissal

Encadré par : Mme. OUAHDI Fella

Maitre de conférences à l'EHEC

Promotion : 2022/2023

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de
Master en sciences commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**LES MECANISMES DE L'AUDIT
INTERNE DANS L'EVALUATION DE
LA GESTION DES RISQUES
ETUDE DE CAS : ATM Mobilis**

Elaboré par : SEBIHI Ouissal

Encadré par : Mme. OUAHDI Fella

Maitre de conférences à l'EHEC

Promotion : 2022/2023

Dédicace

À mes parents, dont la dévotion et les sacrifices ont tracé la voie de mes ambitions, je vous dédie ces pages remplies d'accomplissements. Votre force, votre guidance et votre foi inébranlable en mes capacités m'ont donné l'élan nécessaire pour atteindre mes objectifs. Vous êtes mes racines, ma source d'inspiration inépuisable.

À ma sœur Ghozlane et mon frère Hamza, mes compagnons de vie, mes confidents et mes plus grands supporters, vous êtes les étoiles qui illuminent mon chemin. Les moments partagés, les rires partagés et les défis surmontés ensemble ont forgé des liens indéfectibles que je chérirai toujours.

À ma nièce Ayla, ma petite étoile pleine de joie et d'innocence, tu as égayé mes journées sombres et m'as rappelé l'importance de l'émerveillement. Ton sourire contagieux et ton amour pur ont été une source constante de motivation et de bonheur. Que ce mémoire soit une preuve de l'héritage que je souhaite te laisser, rempli de persévérance et de détermination.

À mon amie proche Malek, tu as été mon confident, mon soutien inébranlable et mon pilier de force. À travers les hauts et les bas, tu as toujours cru en moi et m'as poussé à donner le meilleur de moi-même. Nos discussions inspirantes, nos échanges d'idées et nos moments de complicité ont fait de toi une partie intégrante de mon parcours académique et personnel.

Et enfin, à toutes les rencontres que j'ai faites au cours de ces cinq années 'Takwa, Ikram, Achouak, Mimie, Hanane, Nacira, Manar...', aux amis qui ont croisé ma route et qui ont élargi mes horizons, je vous remercie du fond du cœur. Chacune de vos histoires, de vos expériences partagées a contribué à ma croissance et à mon épanouissement. Votre présence a coloré mon cheminement et a enrichi ma perspective.

Que cette dédicace témoigne de ma profonde gratitude envers ma famille, mes proches et mes rencontres, qui ont façonné la personne que je suis aujourd'hui. Vos influences indélébiles sont gravées dans les pages de ce mémoire, et dans mon cœur à jamais.

Remerciement

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier du fond du cœur Madame OUAHDI, mon encadrante à l'école, pour son soutien inconditionnel, ses conseils avisés et son engagement constant tout au long de ce projet. Sa passion pour l'enseignement et sa disponibilité ont été d'une aide précieuse pour m'orienter et me guider dans mes recherches.

Je souhaite également remercier l'ensemble des professeurs qui ont partagé leurs connaissances et leur expertise avec moi au cours de ces cinq années d'études. Leurs cours inspirants et leurs conseils éclairés ont été essentiels dans ma formation et ont contribué à élargir ma compréhension du domaine.

Un grand merci à Madame ALLACHE Sihem, ma promotrice lors de mon stage chez ATM Mobilis. Sa supervision attentive, ses conseils stratégiques et sa confiance en mes capacités ont grandement contribué à l'aboutissement de ce mémoire. Son expertise dans le domaine de l'audit interne a été une source d'inspiration et m'a permis d'approfondir mes connaissances.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers les auditeurs internes de Mobilis qui m'ont accordé du temps pour discuter de leur expérience et partager leurs connaissances. Leurs perspectives précieuses ont enrichi ma compréhension des pratiques de l'audit interne dans un contexte réel.

Je suis profondément reconnaissant envers chacune de ces personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Votre confiance, votre soutien et votre bienveillance ont été inestimables. Je vous en suis infiniment reconnaissant.

Résumé

En examinant les processus, les contrôles et les opérations, l'audit interne identifie les risques potentiels et évalue l'efficacité des mesures de contrôle mises en place pour les atténuer. Grâce à des méthodes telles que l'analyse documentaire, les entretiens et les tests, l'audit interne fournit une assurance indépendante sur la gestion des risques, identifiant les lacunes et proposant des recommandations pour renforcer les contrôles internes. Ainsi, les mécanismes de l'audit interne contribuent à une gestion proactive et efficace des risques, assurant une prise de décision éclairée et une protection des intérêts de l'entreprise.

Dans le cas de notre étude, nous avons examiné en détail comment l'audit interne était impliqué dans ce processus au sein d'ATM Mobilis. Notre objectif était de comprendre comment l'audit interne contribuait à identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels, financiers et de conformité.

Les résultats de notre étude ont montré que, malgré l'absence d'un département de contrôle interne ou de gestion des risques dédié au sein d'ATM Mobilis, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la gestion des risques. Les auditeurs internes ont utilisé des différentes méthodes pour évaluer les contrôles internes et identifier les lacunes potentielles. Bien que la structure formelle de gestion des risques soit absente, l'audit interne a permis d'identifier et d'atténuer les risques potentiels au sein de l'entreprise. Ce rôle essentiel de l'audit interne a contribué à renforcer la maîtrise des risques et à garantir une prise de décision éclairée au sein d'ATM Mobilis.

Les mots clés : audit interne, code de déontologie, normes d'audit, gestion des risques.

Abstract

By examining processes, controls, and operations, internal audit identifies potential risks and assesses the effectiveness of control measures in place to mitigate them. Through methods such as document analysis, interviews, and testing, internal audit provides independent assurance on risk management, identifying gaps and making recommendations to strengthen internal controls. Thus, mechanisms of internal audit contribute to proactive and effective risk management, ensuring informed decision-making and safeguarding the interests of the company.

In the case of our study, we extensively examined the involvement of internal audit in this process within ATM Mobilis. Our objective was to understand how internal audit contributed to identifying, assessing, and managing operational, financial, and compliance risks.

The results of our study showed that, despite the absence of a dedicated internal control or risk management department within ATM Mobilis, internal audit plays a crucial role in risk management evaluation. Internal auditors employed various methods to assess internal controls and identify potential gaps. Although a formal risk management structure was lacking, internal audit enabled the identification and mitigation of potential risks within the company. This essential role of internal audit contributed to strengthening risk management and ensuring informed decision-making within ATM Mobilis.

The keywords: internal audit, code of ethics, audit standards, risk management.

Liste des tableaux

Tableau 1-1 : les organisations professionnelles d'audit	14
Tableau 1-2 : comparaison entre l'AI et le CI	22
Tableau 1-3 : comparaison entre l'AI et le CG	23
Tableau 3-4 : performance et chiffre clés d'ATM Mobilis.	58
Tableau 3-5 : phase de préparation d'une mission d'audit.....	67
Tableau 3-6 : phase de réalisation d'une mission d'audit.	69
Tableau 3-7 : phase de conclusion d'une mission d'audit.	70
Tableau 3-8 : Tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates d'entretien.	79
Tableau 3-9 : les réponses sur la question 01 du premier axe.....	80
Tableau 3-10 : les réponses sur la question 02 du premier axe.....	81
Tableau 3-11 : les réponses sur la question 03 du premier axe.....	83
Tableau 3-12 : les réponses sur la question 04 du premier axe.....	84
Tableau 3-13 : les réponses sur la question 05 du premier axe.....	85
Tableau 3-14 : les réponses sur la question 06 du premier axe.....	86
Tableau 3-15 : les réponses sur la question 07 du deuxième axe.....	88
Tableau 3-16 : les réponses sur la question 08 du deuxième axe.....	89
Tableau 3-17 : les réponses sur la question 09 du deuxième axe.....	91
Tableau 3-18 : les réponses sur la question 10 du deuxième axe.....	92
Tableau 3-19 : les réponses sur la question 11 du deuxième axe.....	94
Tableau 3-20 : les réponses sur la question 12 du troisième axe.	96
Tableau 3-21 : les réponses sur la question 13 du troisième axe.	97
Tableau 3-22 : les réponses sur la question 14 du troisième axe.	99
Tableau 3-23 : les réponses sur la question 15 du troisième axe.	99

Liste des figures

Figure 1-1 : les différentes formes des risques financiers.	34
Figure 1-2 : le modèle COSO.	40
Figure 3-3 : l'organisation structurelle d'ATM Mobilis.....	60
Figure 3-4 : organisation de la direction audit interne d'ATM Mobilis.	66

Liste des abréviations

Abréviations	Désignations
AI	Audit Interne
AMACI	Association Marocaine des Auditeurs Internes
AMF	Autorité des Marchés Financiers
ANDCP	Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel
ATM	Algérie Télécom Mobile
CAC	Commissaire Aux Comptes
CG	Contrôle de Gestion
CI	Contrôle Interne
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief risk officer
DG	Direction Générale
ERM	Enterprise Risk Management
FEE	Fédération des Experts comptables Européens
FEI	Financial Executives International
IASB	International Accounting Standard Board
IFAC	International Federation of Accounting
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
ISA	International Standard of Auditing
ISO	International Organization for Standardization
MORR	Management of Risk
NAA	Norme Algérienne d’Audit
RH	Ressources Humaines
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

Sommaire

Introduction générale	I
Chapitre 01 : concepts de base et rôles de l'audit interne	6
Section 01 : généralité sur l'audit	7
Section 02 : l'audit interne.....	17
Chapitre 02 : l'audit interne dans la gestion des risques	30
Section 01 : la gestion des risques	31
Section 02 : la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques	44
Chapitre 03 : étude de cas : analyse de l'audit interne d'ATM Mobilis.....	53
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ATM MOBILIS	55
Section 02 : la direction d'audit interne d'ATM Mobilis	64
Section 03 : analyse et traitement des résultats de l'enquête	72
Conclusion générale.....	103

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un contexte où les entreprises évoluent au sein d'une économie ouverte sur le marché mondial, leur capacité à s'adapter aux évolutions constantes devient un déterminant essentiel de leur performance. En effet, l'environnement dans lequel elles opèrent est caractérisé par une incertitude croissante et une instabilité constante, ce qui les expose à de nombreux risques. Ces risques, qu'ils soient internes ou externes, peuvent prendre la forme d'événements probables ou improbables qui entravent la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise.

Face à ces défis, il est devenu crucial pour les entreprises de mettre en place des outils de mesure et de suivi efficaces pour gérer les risques auxquels elles sont confrontées. C'est dans ce contexte que la contribution d'un département d'audit interne au sein de l'entreprise prend tout son sens. L'audit interne se positionne comme un levier stratégique pour assurer la pérennité et la réussite de l'entreprise en lui permettant de faire face aux risques et d'en tirer des avantages concurrentiels.

L'audit interne joue un rôle essentiel en répondant aux besoins des dirigeants de l'entreprise. Il vise à évaluer l'efficacité des processus, des systèmes de contrôle interne et des mécanismes de gestion des risques. En identifiant les vulnérabilités et les faiblesses potentielles, l'audit interne contribue à renforcer la fiabilité des systèmes opérationnels et à réduire les risques liés aux activités de l'entreprise.

Par ailleurs, l'audit interne permet, également, d'accroître la crédibilité de l'entreprise tant auprès de ses partenaires commerciaux que de ses parties prenantes. En fournissant une assurance raisonnable sur la fiabilité des informations financières, la conformité réglementaire et éthique, ainsi que sur la gestion des risques, l'audit interne renforce la confiance des investisseurs, des actionnaires, des clients et des employés envers l'entreprise.

En outre, l'audit interne contribue à l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles au sein de l'entreprise. En identifiant les inefficacités, les gaspillages et les opportunités d'amélioration, il permet de rationaliser les processus opérationnels et d'orienter les décisions stratégiques de manière plus éclairée. Ainsi, l'audit interne participe activement à l'amélioration continue de la performance globale de l'entreprise.

Il est noté que dans un environnement économique en constante évolution et exposé à des risques multiples, la présence d'un département d'audit interne au sein de l'entreprise revêt

une importance capitale. L'audit interne contribue à assurer la pérennité de l'entreprise en lui permettant de faire face aux risques, de renforcer sa crédibilité, d'optimiser l'utilisation des ressources et de prendre des décisions stratégiques éclairées.

Dans les sections suivantes de ce mémoire, nous nous pencherons sur la relation entre les mécanismes de l'audit interne et la gestion des risques, en examinant les risques potentiels, les méthodes de mesure des risques et le rôle de l'audit interne dans l'évaluation et la gestion de ces risques au sein de l'entreprise.

Dans cette étude, nous cherchons à mettre en évidence l'importance de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques au sein des entreprises. Ainsi, la problématique à laquelle nous tentons de répondre est la suivante :

« Comment les outils de l'audit interne peuvent-ils contribuer à une gestion plus efficace des risques ? »

Pour approfondir notre compréhension de cette problématique, nous avons jugé nécessaire de la subdiviser en questions secondaires qui nous permettront d'explorer différents aspects liés à la gestion des risques au sein des entreprises :

- Quel est l'impact de l'audit interne sur la prise de décision stratégique au sein de l'organisation ?
- Existe-t-il des risques potentiels susceptibles d'altérer l'atteinte des objectifs des activités de l'entreprise ?
- Comment les mécanismes de l'audit interne contribuent-ils à la gestion proactive des risques ?

Afin de mieux appréhender les questions soulevées et d'explorer la relation entre l'audit interne et la gestion des risques, nous émettons les hypothèses suivantes :

- L'audit interne fournit des informations et des analyses objectives.
- Les activités de l'entreprise sont exposées à différents types de risques mesurables et non mesurables.
- Les outils de l'audit interne permettent une gestion proactive des risques.

Dans le but de répondre à cette problématique et d'approfondir notre compréhension des mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques, nous avons sélectionné ATM Mobilis comme entreprise d'étude. Plus précisément, nous nous focaliserons sur son département d'audit interne.

ATM Mobilis constitue un choix pertinent pour notre recherche en raison de son importance et de son positionnement sur le marché. En étudiant son département d'audit interne, nous serons en mesure d'analyser de manière approfondie comment les mécanismes de l'audit interne sont utilisés pour évaluer et gérer les risques auxquels l'entreprise est confrontée.

Les raisons du choix du thème :

Le choix du sujet « les mécanismes de l'audit interne pour l'évaluation de la gestion des risques » a été motivé par plusieurs raisons, à la fois personnelles, professionnelles et scientifiques. Voici les principales raisons qui ont conduit à ce choix :

- **Intérêt personnel :** En tant que future gestionnaire ou entrepreneur, il est essentiel de comprendre comment évaluer et atténuer les risques afin de garantir la réussite et la durabilité de l'entreprise. En étudiant ce sujet, nous pourrions acquérir des connaissances approfondies sur les meilleures pratiques en matière d'audit interne et de gestion des risques, ce qui nous permettra de prendre des décisions éclairées et de contribuer de manière significative à la performance et à la croissance de l'entreprise.
- **Pertinence professionnelle :** réside dans la nécessité de comprendre comment ces mécanismes contribuent à optimiser les performances organisationnelles, à prendre des décisions éclairées et à rester compétitif sur le marché du travail. Cette expertise permettra d'accompagner les entreprises dans leur évolution, d'améliorer les pratiques de contrôle interne et de gestion des risques, et de contribuer activement à leur réussite et à leur croissance.
- **Besoin dans le secteur :** En choisissant ce thème, nous répondons à une demande croissante d'informations et de connaissances pratiques sur la manière dont l'audit interne contribue à la gestion des risques. En explorant ce sujet, nous développons une expertise recherchée dans le domaine de l'audit interne et de la gestion des risques, ce qui nous permettra d'offrir des solutions pertinentes aux entreprises pour renforcer leur gestion des risques.

Dans notre travail de recherche sur ATM Mobilis, nous utiliserons une méthodologie comprenant plusieurs étapes. Nous commencerons par effectuer une recherche documentaire

approfondie pour obtenir des informations théoriques sur l'audit interne et la gestion des risques. Ensuite, nous observerons directement le déroulement des missions d'audit au sein de l'entreprise pour mieux comprendre les pratiques mises en place. Nous mènerons également des entretiens avec les auditeurs internes d'ATM Mobilis, pour recueillir leurs perspectives. Enfin, nous analyserons les documents internes de l'entreprise, tels que les rapports d'audit, pour obtenir des informations spécifiques sur les audits réalisés. Cette méthodologie nous permettra de recueillir des données variées et complètes afin de mieux comprendre l'audit interne et son rôle dans la gestion des risques chez ATM Mobilis.

Pour présenter ce travail, le mémoire va être subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'audit en général. Nous examinerons également sa définition, ses types et ses caractéristiques. Nous exposerons aussi l'audit interne, sa définition et ses objectifs.

Le second chapitre se concentre sur la gestion des risques et sa relation avec l'audit interne. Nous examinons les différents types de risques auxquels les entreprises sont confrontées et explorons les méthodes de gestion des risques. Nous mettons également en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans l'identification, l'évaluation et l'amélioration des pratiques de gestion des risques au sein de l'entreprise.

Le troisième chapitre de notre mémoire présente une étude de cas réalisée chez ATM Mobilis. Nous mettons en évidence la relation entre l'audit interne et la gestion des risques, en examinant les mécanismes utilisés par l'audit interne pour gérer les risques au sein de l'entreprise. Nous évaluons également la performance de la fonction d'audit interne chez ATM Mobilis et proposons des recommandations pour renforcer son rôle dans la gestion des risques

Chapitre 01 : concepts de base et rôles de l'audit interne

Introduction

L'audit est un processus d'examen systématique et indépendant d'une organisation, de ses processus, de ses systèmes et de ses performances. Il est devenu une exigence de plus en plus importante pour les organisations à travers le monde pour assurer la transparence, la responsabilité et la conformité aux lois et réglementations.

Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise en fournissant des évaluations objectives et des recommandations pour améliorer les processus et les performances de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons examiner les principes fondamentaux de l'audit et de l'audit interne, les différentes phases d'une mission d'audit, ainsi que les normes et les codes de déontologie qui régissent la profession. Nous allons également discuter des défis actuels de l'audit, ainsi que de leur évolution.

Section 01 : généralité sur l'audit

La mondialisation des affaires, la complexité des transactions et les nouvelles infrastructures informatiques ont révolutionné l'économie, le commerce et les échanges.

Cependant, parallèlement à cette révolution, un autre facteur croissant hante les conseils d'administration des entreprises, à savoir le phénomène du « risque ». Il s'agit d'un terme omniprésent qui couvre les domaines opérationnels, financiers et réglementaires. Il peut s'agir d'un risque de liquidité, d'un risque de fraude, d'un risque de réputation, d'un risque de concurrence et de diverses autres formes de risque.

Pour combattre et réduire le risque, les directions ont mis en place des processus de contrôles internes. En corollaire, la profession d'audit interne a également connu un changement radical passant de l'audit traditionnel de « conformité » ou de « transaction » à l'« audit basé sur les risques » à une « évaluation des contrôles », à une « rationalisation des contrôles » etc. Cela représente une approche beaucoup plus dynamique.¹

¹ Appercel Romain, « *audit et contrôle interne* », Edition Ellipses, Paris, page 28

1. Définition de l'audit

Audit vient du latin audire, qui signifie écouter (auditoire, auditorium, nerf auditif, etc.). Le mot utilisé aujourd'hui en France a bien cette racine latine, mais sa signification actuelle nous vient des états unis où 'to audit' signifie « contrôler, surveiller, inspecter, vérifier »

¹. Selon la norme 19011 : 2002 l'audit peut être défini comme suit :

« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits » ²

Et donc on peut dire que l'audit est une analyse réalisée par un ou plusieurs experts qui examinent l'entreprise d'un certain point de vue, de manière impartiale, et si possible d'une manière indépendante afin de garantir que l'entreprise respecte les règles ou bien les normes en vigueur³.

2. L'audit est-il une inspection ?

L'audit et l'inspection sont effectués pour assurer le respect de certaines normes et règles. Les audits sont plus approfondis que les inspections et prennent généralement plus de temps. En contrepartie, les inspections sont moins formelles et peuvent être effectuée d'une façon hebdomadaire ou mensuelle.

- L'inspecteur est responsable de contrôler le suivi correct des règles et des instructions par les exécutants d'où l'auditeur interne intervient dans la phase finale de la mise en œuvre et évalue le degré de la maîtrise.
- L'inspecteur a le droit d'imposer des sanctions, contrairement à l'auditeur interne. Cependant, il faut rappeler que lorsque la mission de l'auditeur est contractuelle, elle débouche aux conseils et recommandations mais jamais sur des sanctions.
- L'inspecteur n'est pas en mesure d'apprécier les règles et les principes directifs de l'organisation, alors que l'auditeur en examine les conséquences, présente ses critiques et met en place des propositions en vue d'arriver à des améliorations.

¹ Alain Mikol, « *audit et commissariat aux comptes* », Edition Etheque, 12ème édition à jour au 15 février 2014, Paris, Page 09

² Vincent Lacolare « *pratiquer l'audit à valeur ajoutée* », Edition AFNOR, page 10

³ Alain Mikol, opcit, p09

3. Les objectifs de l'audit

L'audit est lancé d'après une décision d'un commanditaire qu'il soit interne ou externe afin de lui répondre.

Le commanditaire externe a besoin d'une évaluation pour son fournisseur afin de lui faire confiance et donc lui confier une prestation. Donc, il souhaite mieux connaître l'organisation du fournisseur. Dans ce cas un audit de système va être réalisé.

Dans le cas où un commanditaire externe a contractualisé, il veut s'assurer que les promesses qui ont été faites, seront tenues. Là c'est un audit projet ou du produit.

Le commanditaire interne veut savoir si son système de management ou si la prestation due au client est sur la bonne voie. Dans ce cas, il faut réaliser un audit interne système, ou produit/projet.

4. Les principes de l'audit

L'audit repose sur plusieurs principes qui en font un outil efficace pour aider à améliorer la performance organisationnelle ainsi que la satisfaction des clients.

Pour que les conclusions soient significatives, les auditeurs doivent respecter les principes garantissant que des auditeurs travaillant de façon indépendante arrivent à des conclusions similaires dans des situations similaires.

Les principes suivants s'appliquent aux auditeurs ¹:

- **Déontologie** : c'est le fondement du professionnalisme, qui permet la confiance, l'intégrité, la confidentialité, et la discrétion.
- **Impartialité** : les constats d'audit, les conclusions, et les rapports d'audit reflètent de manière honnête et précise les activités d'audit.
- **Conscience professionnelle** : les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont apportée les commanditaires. Il faut posséder les compétences et l'expérience.
- **Indépendance** : les auditeurs sont indépendants de l'activité auditée, ils n'ont ni parti pris ni conflit d'intérêts. Les auditeurs conservent un état d'esprit objectif pour s'assurer que les constats et conclusions sont fondés sur des preuves d'audit.

¹ Jean Pierre Madoz, « *l'audit et les projets* », Edition AFNOR, page 18

- Approche fondée sur des preuves : les preuves d'audit sont vérifiables, elles s'appuient sur des échantillons d'informations disponibles. La confiance est liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

5. Aspect historique de l'audit

L'audit est une pratique qui remonte à l'Antiquité, mais son développement moderne est lié à l'essor de l'industrie et du commerce au XIXe siècle.

Au départ, les audits étaient essentiellement des missions ponctuelles confiées à des experts pour évaluer la régularité et la fiabilité des comptes d'une entreprise. L'objectif était de s'assurer de la qualité de l'information financière diffusée par les entreprises et de protéger les investisseurs et les créanciers contre les risques de fraudes ou d'erreurs.

Au fil du temps, l'audit s'est professionnalisé et structuré. Des normes et des pratiques ont été élaborées pour garantir l'indépendance et l'impartialité des auditeurs, ainsi que la qualité de leurs travaux. Les premiers codes de déontologie ont été établis, et les organismes de contrôle et de supervision se sont multipliés.

Dans les années 1980 et 1990, l'audit a connu une évolution importante avec l'essor de la mondialisation et de la finance internationale. Les normes comptables se sont harmonisées au niveau international, et les entreprises ont été confrontées à des exigences de transparence et de gouvernance accrues. Les scandales financiers (comme celui d'Enron aux États-Unis en 2001) ont également entraîné des réformes importantes dans le domaine de l'audit, avec notamment la création de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en France et la mise en place de nouvelles règles en matière de responsabilité des auditeurs.

Aujourd'hui, l'audit est devenu une pratique incontournable pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Les auditeurs jouent un rôle clé dans la protection des intérêts des investisseurs et des parties prenantes, et contribuent à renforcer la confiance dans l'information financière diffusée par les entreprises.

6. Les professionnels de l'audit

Au sein d'une entreprise, il existe deux types d'auditeurs, à savoir l'auditeur interne et l'auditeur externe. Il convient de préciser que tout auditeur qui n'appartient pas à la structure de l'entreprise est considéré comme un auditeur externe.

6.1. Auditeurs internes

L'auditeur interne est un salarié de l'entité auditée : à l'origine cantonné dans des missions liées à la bonne qualité de l'information financière. L'auditeur interne mène aujourd'hui plus volontiers des missions d'audit opérationnel¹.

6.2. Commissaires aux comptes (auditeur légal, contrôleur légal)

Un commissaire aux comptes (CAC) ou bien un professionnel de l'audit est sensé de vérifier et de certifier la conformité des comptes d'une entreprise ou d'une organisation aux normes comptables et financières en vigueur.

En France, les CAC sont des experts comptables qui doivent être inscrits auprès de l'ordre des experts comptables et agréés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes. Ils sont chargés de vérifier l'exactitude des états financiers de l'entreprise, de contrôler la régularité de sa gestion et de déceler toute fraude éventuelle.

Le commissaire aux comptes est donc un acteur important de la transparence et de la fiabilité des informations financières des entreprises. Ses missions peuvent être obligatoires, notamment pour les entreprises cotées en bourse ou les entreprises de grande taille, ou volontaires, pour les entreprises qui souhaitent renforcer leur crédibilité auprès de leurs partenaires financiers.

6.3. Experts comptables

Un expert-comptable est un professionnel de la comptabilité et de la gestion financière. Il est titulaire du diplôme d'expertise comptable et est inscrit à l'Ordre des Experts Comptables. L'expert-comptable a pour mission principale d'accompagner les entreprises et les organisations dans leur gestion comptable, fiscale et financière. Il peut ainsi tenir les comptes de l'entreprise, établir les déclarations fiscales et sociales, élaborer les budgets prévisionnels, conseiller les dirigeants sur la stratégie à adopter en matière d'investissements ou de financement...

¹ Didier Bensadon et autres, « *comptabilité et audit* », 4^{ème} édition FOUCHER, p 429.

L'expert-comptable est également habilité à certifier les comptes annuels des entreprises, tout comme le commissaire aux comptes. Cependant, sa mission va au-delà de la simple certification, il peut également intervenir en amont pour aider les entreprises à mettre en place des outils de gestion et de suivi financier efficaces. Il est donc un véritable partenaire pour les entreprises, qui peuvent bénéficier de son expertise et de son conseil pour optimiser leur gestion financière et fiscale.

6.4. Fonctionnaire de l'état¹

Les fonctionnaires ou magistrats de l'inspection des finances, de l'inspection des impôts, de l'inspection du travail, de la Cour des comptes (www.ccomptes.fr) mènent des contrôles qui sont parfois proches de la mission de certification, de l'audit opérationnel ou de l'audit de la gestion.

L'inspecteur des impôts par exemple mène bien un audit (une vérification) des comptes d'une entité, même si sa mission présente une différence fondamentale avec celle de l'auditeur : elle n'a pas pour objet de certifier (ou de refuser de certifier) les comptes d'une entité, elle a pour objet de vérifier que l'impôt a été correctement établi.

6.5. Auditeurs contractuels ²

L'auditeur contractuel mène, comme son nom l'indique, une mission dans le cadre d'un contrat qui le lie à l'entité auditée : une entité (une société commerciale, une association, une mairie...) fixe une mission à un auditeur, les termes de celle-ci figurant dans un contrat. Dès lors, si la certification des comptes menée par le commissaire aux comptes est clairement délimitée car figurant dans la loi, il existe un nombre illimité de missions d'audit contractuel menées par des spécialistes de la mission concernée : experts comptable, avocats, informaticiens, qualitatifs, biologistes, ingénieurs...)

Quatre raisons principales peuvent être à l'origine d'une mission contractuelle :

- L'entité auditée n'a pas de commissaire aux comptes et souhaite confier à un professionnel compétent et indépendant, une mission d'ordre similaire à celle menée par celui-ci, en particulier une mission de certification

¹ Ibid, p430

² Idem

- L'auditeur contractuel jouit d'une compétence particulièrement bien adaptée à une mission très précise : audit de la gestion, audit de conformité, mise en place de procédures de contrôle interne, amélioration du système d'information, vérifications de données environnementales...
- L'entreprise a besoin de l'opinion d'un auditeur dont la signature jouit d'un prestige particulier
- Une mission particulière de contrôle est exigée par un tiers, par exemple une banque à l'occasion de l'octroi d'un prêt.

7. Les normes d'audit

Le respect des normes professionnelles en matière d'audit revêt une importance cruciale pour mener à bien la mission d'audit et garantir la crédibilité des rapports de mission et des recommandations qui y sont formulées. Il convient de souligner que ces normes s'appliquent tant à l'audit interne qu'à l'audit externe au niveau international.

7.1. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, également connues sous le nom de normes ISA (International Standard of Auditing), sont un ensemble de procédures et de principes fondamentaux qui définissent les modalités d'application de l'audit interne. Ces normes ont plusieurs fonctions :

- Elles énoncent les principes de base de la pratique de l'audit interne.
- Elles constituent un cadre de référence pour les auditeurs internes à travers le monde.
- Elles établissent les critères d'évaluation du fonctionnement de l'audit interne.
- Elles contribuent à améliorer les processus organisationnels et les opérations des entreprises.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont regroupées en trois grandes catégories : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre.

7.2. Les normes de l'audit externe

Tout comme l'audit interne, l'audit externe est soumis à une réglementation stricte. Les normes d'audit externe à l'échelle internationale sont en grande partie établies par l'IFAC (International Federation of Accounting), créé en 1997, ainsi que par la FEE (Fédération des Experts Comptables Européens) et l'IASB (International Accounting Standards Board). Ces organisations ont travaillé à l'adoption d'un langage commun pour l'audit externe, accepté partout dans le monde.

Il convient également de noter que ce n'est que vers la moitié du XIXe siècle que les entreprises commerciales ont commencé à faire vérifier leurs comptes par des experts indépendants de l'entreprise. Ce processus a d'abord été introduit au Royaume-Uni avant de se répandre aux États-Unis, en Allemagne et en France. Les missions de vérification, aujourd'hui connues sous le nom de "missions d'audit externe", ont pris une importance fondamentale, en particulier après certaines affaires, telles que l'affaire Enron en 2001 aux États-Unis, qui ont mis en lumière l'importance des règles qui régissent ces missions.

Le tableau ci-dessous offre un aperçu de plusieurs organisations professionnelles d'audit opérant au Maroc, en France et à l'échelle internationale.

Tableau 1-1 : les organisations professionnelles d'audit

Audit	Externe	Interne
Internationales	IFAC	IIA, IFACI
Marocaine	Experts Comptables, Commissaires aux comptes	AMACI
Française	Experts Comptables, Commissaires aux comptes	IFACI, ANDCP
Autres nationalités	CPA, WIRTSCHAFTSPRUFER, CA	NAA, FEI

Source : élaboré par nous-mêmes

Le tableau présente différentes organisations professionnelles de l'audit, en distinguant entre l'audit externe et l'audit interne. Il comprend des organisations internationales telles que l'IFAC et l'IIA, des organisations marocaines telles que les Experts Comptables et l'AMACI, des organisations françaises comme l'IFACI et l'ANDCP, ainsi que d'autres qualifications professionnelles et associations représentant des experts comptables d'autres nationalités. Ces organisations jouent un rôle important dans la réglementation, la promotion des normes et des bonnes pratiques, ainsi que dans la représentation des professionnels de l'audit.

8. Les défis actuels de l'audit

Les défis actuels de l'audit peuvent être nombreux et varier selon les contextes et les pays. Voici quelques-uns des défis les plus souvent mentionnés :

1. **La complexité croissante des environnements d'affaires** : les entreprises évoluent dans des environnements de plus en plus complexes et interconnectés, ce qui peut rendre les missions d'audit plus difficiles à réaliser.
2. **La pression sur les coûts** : les clients sont souvent à la recherche de services d'audit de haute qualité à des coûts réduits, ce qui peut mettre une pression sur les honoraires des auditeurs.
3. **L'adaptation aux nouvelles technologies** : l'audit doit suivre le rythme des changements technologiques, en utilisant des outils tels que l'analyse de données et l'automatisation des processus.
4. **La nécessité de rester à jour sur la réglementation** : les normes et les règlements évoluent rapidement dans de nombreux domaines, tels que la comptabilité et la fiscalité, ce qui peut rendre difficile la tâche des auditeurs de rester à jour sur les dernières réglementations.
5. **La pression sur l'indépendance et l'impartialité** : les auditeurs doivent être indépendants et impartiaux pour garantir l'intégrité de leur travail, mais il peut y avoir des pressions, qu'elles soient externes ou internes, pour influencer leur travail.
6. **La nécessité d'une approche plus holistique de l'audit** : les auditeurs doivent prendre en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs missions d'audit, afin de mieux évaluer la durabilité et la responsabilité des entreprises.
7. **La concurrence croissante** : la concurrence dans le secteur de l'audit est de plus en plus féroce, avec l'entrée de nouveaux acteurs et l'offre de services à des prix compétitifs, ce qui peut rendre difficile la fidélisation des clients existants et l'acquisition de nouveaux clients.

8. **L'évolution des attentes des parties prenantes** : les parties prenantes, telles que les investisseurs, les régulateurs et les clients, ont des attentes plus élevées en matière de transparence et de responsabilité, ce qui peut rendre les missions d'audit plus exigeantes et complexes.

9. L'audit en Algérie

L'audit en Algérie est une pratique relativement récente qui a été introduite avec l'ouverture économique et l'internationalisation des entreprises algériennes. Depuis les années 1990, l'Algérie a mis en place une réglementation et un cadre juridique pour encadrer la profession d'audit.

L'audit en Algérie est généralement pratiqué par des cabinets d'audit qui sont enregistrés auprès de l'Ordre des Experts Comptables algérien. Ces cabinets sont soumis à un code de déontologie qui définit les règles de conduite et les obligations professionnelles auxquelles ils doivent se conformer.

Les missions d'audit en Algérie sont principalement réalisées dans le cadre de l'audit légal des comptes, qui est obligatoire pour les entreprises algériennes cotées en bourse, ainsi que pour les entreprises publiques et les associations. L'audit légal des comptes en Algérie est effectué conformément aux normes internationales d'audit.

En dehors de l'audit légal des comptes, les entreprises peuvent également recourir à l'audit interne, qui est une activité en plein développement en Algérie. Les entreprises peuvent également faire appel à des cabinets d'audit pour des missions de conseil en matière de gestion, de stratégie ou de finance.

Cependant, l'audit en Algérie est confronté à plusieurs défis, notamment la formation et le recrutement des auditeurs, la qualité des missions d'audit et le respect de la déontologie professionnelle. Malgré ces défis, l'audit en Algérie continue de se développer et de s'adapter aux besoins des entreprises et de l'économie algérienne.

Section 02 : l'audit interne

L'audit interne est un processus d'évaluation des activités d'une organisation, visant à améliorer son fonctionnement et à renforcer son contrôle interne. Il s'agit d'un outil de gestion essentiel qui permet de surveiller et d'évaluer les opérations de l'entreprise, afin de garantir leur conformité aux politiques et aux normes en vigueur. Les auditeurs internes sont responsables de la réalisation de l'AI, en utilisant des méthodologies, des outils et des techniques appropriés pour collecter et analyser les données.

1. Évolution historique et définitions

1.1. Évolution historique ¹

C'est dans les années 1930 aux USA que la crise économique a conduit un certain nombre de grandes entreprises à détacher quelques cadres de la finance auprès de leurs auditeurs externes. Ce faisant, ces entreprises ont atteint un double objectif :

- réduire le montant de la facture des cabinets d'audit puisque ce personnel détaché accomplissait des tâches subalternes (contrôle de comptes, inventaires, etc.) qui n'avaient plus à être facturées – économies particulièrement bienvenues en ces temps de crise financière ;
- conserver malgré tous des personnels dont on ne souhaitait pas se séparer en attendant des jours meilleurs.

Ces personnels détachés réalisant des travaux d'audit, on les a nommés « auditeurs ». Comme ils appartenaient toujours à l'entreprise, et pour les distinguer des membres des cabinets, on les a qualifiés d'« auditeurs internes ». Ainsi est apparu non pas la fonction, mais le nom.

Les années passant et la crise s'éloignant, ce personnel hybride a élargi le champ de ses activités de façon variable selon les entreprises. Certains ne se sont pas contentés d'analyser l'imputation comptable des factures, ils ont été voir, en amont, comment elles étaient élaborées ou, en aval, la suite qui leur était donnée. D'autres se sont davantage intéressés à l'organisation. D'autres enfin ont approfondi les travaux des auditeurs externes pour en apprécier la qualité.

¹ Jacques Renard, « audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration », 2ème Edition EYROLLES, 2018, Paris, page 02,03

En sorte qu'au bout de quelques années, certains se sont posé les questions quasi métaphysiques : « Qui sommes- nous ? Que sommes- nous en train de faire ? » Quelques- uns d'entre eux ont alors pris l'initiative de se concerter et, réintégrant leurs entreprises, de jeter les bases d'une nouvelle fonction pour tirer tout le profit de leurs expériences passées. Leur premier acte fut de constituer un corps de doctrine afin de donner une unité à la fonction qu'ils venaient de définir. Ainsi sont nées, en 1941, les normes professionnelles de l'audit interne et l'organisation chargée de veiller à leur bonne application : The Institute of Internal Auditors (IIA)

D'après la première section, on peut constater que l'audit est une fonction qui prévoit des événements, corrige, rectifie et pris des mesures.

1.2. Définition de l'audit interne

L'audit est une action de contrôle ou de suivi méthodique et normalisée pour s'assurer de l'atteinte d'objectifs afin de mettre en évidence l'écart entre la réalité et les objectifs à atteindre, c'est une observation ou une photographie du système de contrôle.

En essayant de définir le concept d'audit interne, on présente deux définitions :

« 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité » ¹

Selon l'Institute of internal auditors (IIA), 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 »².

¹ Bertin Elisabeth, « *audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », Edition d'organisation, page 20,21

²<https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/629479/auditinterne#:~:text=Selon%20l'institute%20of%20internal,cr%C3%A9er%20de%20la%20valeur%20ajout%C3%A9e%20%C2%BB.> , consulté le 11/03/2023 à 11 :39.

Le fonctionnement de l'audit interne repose sur quatre principes fondamentaux liés à la pratique « éthique » de l'audit interne :

- **L'intégrité** comme fondement de la confiance et de la fiabilité de l'évaluation de l'auditeur.
- **Objectivité** qui permet une évaluation équitablement de tous les éléments pertinents examinés liés au domaine audité, ainsi que l'évitement de toute influence dans le jugement.
- **La confidentialité** en ce qui concerne les informations reçues et leurs divulgations.
- **La compétence** requise afin de réaliser les travaux d'audit et de mettre à jour du savoir-faire.

2. Les objectifs de l'audit interne

Le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre le sens d'action qui est à mener ; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu. Il paraît donc nécessaire d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne ¹ :

- Evaluer le contrôle interne : l'audit est tenu d'identifier les risques relatifs aux dispositifs de contrôle interne mis en place et proposer des actions pour les maîtriser.
- Apporter une valeur ajoutée aux unités tout en concourant à l'intérêt général de l'entreprise. Obtenir le changement c'est-à-dire une amélioration réelle de la situation actuelle. L'auditeur n'est pas seul responsable de la réussite du changement, mais ne peut ignorer sa part de responsabilité, c'est à lui de donner les recommandations nécessaires.
- Identifier les nouvelles zones de risques potentielles
- Réduire les risques de fraudes et développer une politique active de prévention
- S'assurer de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources humaines et financières de l'entreprise

¹ Ikram MELLAK, 2019 « le rôle de l'audit interne dans l'élaboration de la cartographie des risques. Etude de cas processus RH recrutement et développement des talents PROMASIDOR DJAZAIR », mémoire de fin d'études master en audit et contrôle de gestion, soutenue à l'ESGEN

- Examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations.

3. Les formes de l'audit interne

3.1. L'audit comptable et financier

La définition même de l'audit suppose une appréciation de la réalité par rapport à une norme, ce qui confère une signification particulière à l'audit financier et comptable. Toute information produite par l'entreprise est comparée aux normes « les lois, les règles, les instructions de la DG, et les méthodes d'enregistrement »

Le fonctionnement de l'audit interne porte entre autres sur l'évaluation du degré de contrôle interne comptable réalisé par l'entreprise pour statuer sur la régularité, la conformité et la fiabilité de l'information comptable et financière produite par l'entreprise.

L'audit financier et comptable s'intéresse aux actes touchant à la préservation du patrimoine, aux saisies, aux traitements comptables et aux informations financières publiées par l'entreprise.

3.2. L'audit opérationnel

A ce niveau, l'auditeur interne évalue régulièrement toutes les opérations de l'organisation afin d'aider les gestionnaires à améliorer les rentabilités de leurs unités en évaluant objectivement les opérations et en faisant des recommandations appropriées.

Cela implique l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion « la planification, l'organisation, la direction et le contrôle », disons les objectifs, les plans, les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle, les RH ainsi que les ressources physiques.

Dans l'audit opérationnel, l'idée est de vérifier plus profondément la réalité plutôt que sa description comptable, afin que l'entreprise puisse affronter au mieux la concurrence.

3.3. L'audit de direction ou du management

Sa signification est encore confuse. Pour certains, il s'agit d'une forme synthétique de divers audits opérationnels. Pour d'autres, l'audit de direction est ce qu'un propriétaire d'entreprise ferait s'il avait le temps et les techniques adéquats sur tous les aspects de la gestion de son entreprise.

Quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas d'auditer la DG en portant jugement sur ses options stratégiques. Et donc l'existence d'un service d'audit ne modifie en rien la liberté de décision des dirigeants. En revanche, examiner les choix et les décisions, les comparer, mesurer ses conséquences et alerter les managers sur les risques ou les incohérences, reflétant la responsabilité de l'auditeur interne.

L'audit opérationnel requiert que l'auditeur doit avoir un haut niveau de professionnalisme, une expérience suffisante, une large connaissance de l'entreprise et une autorité suffisante afin d'être écouté par les responsables envers les conseils et les recommandations qu'ils peuvent donner.

4. L'audit interne et le contrôle interne

Selon le COSO : « 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.
- fiabilité des informations financières.
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. »¹

Ainsi, lorsqu'on parle de l'AI en tant qu'une fonction, le CI est considéré comme un dispositif. Cette première distinction est cruciale pour lever toute ambiguïté ou confusion entre les deux notions.

Pour mieux comprendre la différence entre "audit interne" et "contrôle interne", on propose une comparaison des rôles de ces deux fonctions dans le tableau suivant :

¹ Elisabeth BERTIN, « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* » édition EYEROLLES, Paris, page 57

Tableau 1-2 : comparaison entre l'AI et le CI

audit Interne (contrôle périodique)	Contrôle Interne (contrôle permanent)
Agit sur mandat de la Haute Direction dans le cadre du plan annuel.	Agit sous sa propre initiative dans le cadre de son travail habituel.
Collecte des informations et recherche les documents	Exige les informations et on lui communique les documents.
Analyse les faits	Vérifie les dossiers et les pièces.
Procède par échantillonnage	Procède par l'exhaustivité.
Remet en cause les procédures	Sans remettre en cause les procédures.
Formule une opinion.	Sans interprétation aucune.
propose des recommandations.	Exige des corrections immédiates des erreurs et des infractions.
évalue le travail des hommes (performance, efficacité etc.).	Contrôle les hommes dans le cadre d'exercice de leurs tâches.
Agit sur le fond.	Agit sur la forme

Source : Zied BOUDRIGA, « *l'audit interne : organisation et pratique* », collection azurrite, 2012, page 228

5. L'audit interne et le contrôle de gestion

« Le contrôle de gestion consiste à vérifier si tout se passe en conformité avec les plans adoptés, les instructions émises et les principes établis par la direction générale et la direction financière.

Son principal objectif est de mettre en évidence les faiblesses et les erreurs et de suggérer des mesures correctives pour éviter qu'elles ne se reproduisent afin d'accroître les performances d'une entreprise. »¹

¹ Appercl Romain, « *contrôle de gestion* », Edition ELLIPSES, page 04

Tableau 1-3 : comparaison entre l'AI et le CG

	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectifs	Assister la direction afin de mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs	Exploiter l'information et analyser les écarts par rapport aux objectifs
Champs d'application	Il s'intéresse à tous ce qui est chiffré pour aider l'entreprise à la prise de décision	Il est plus perceptible dans quelques domaines comme la sécurité, l'environnement, le système de management des risques et la gouvernance de l'entreprise.
Périodicité	Tout au long de l'année selon une périodicité en fonction des risques	Dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting
Méthodes de travail	Ils se déplacent et utilisent des outils à la recherche de l'information	Ils demandent et reçoivent l'information sans se déplacer

Source : élaboré par nous-mêmes

6. Les mécanismes de l'audit interne

Parmi les techniques d'audit interne les plus utilisées et sans que cela constitue une présentation exhaustive, les outils à la disposition de l'auditeur sont ¹:

6.1. Les analyses économiques et financières

Les analyses économiques et financières représentent l'ensemble des travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou l'entité auditée.

¹ IFACI, « *Les outils de l'audit interne* », Edition EYROLLES, Paris, P49.

6.2. Les volumes et types de transactions

Les volumes et types de transaction permettent de situer les enjeux du sujet audité par l'analyse des données statistiques.

6.3. Les observations physiques

Les observations physiques sont pratiquées par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission, afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin d'obtenir des preuves probantes des faiblesses avérées.

6.4. Les diagrammes de circulation des documents (FlowChart)

Les diagrammes de circulation des documents est une représentation graphique écrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus. Les diagrammes permettent de visualiser de manière globale le cheminement des informations.

6.5. Les Interviews

Les interviews sont plus qu'un entretien, elles permettent 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 de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : Les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

6.6. La grille de séparation des tâches

Elle permet de comprendre la chronologie de l'opération réalisée dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à instant donné. L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne.

6.7. Les questionnaires

Les questionnaires sont une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. Les réponses sont généralement reportées par l'auditeur « administration indirecte » ou par l'interrogé « administration directe ». Il est utilisé lors de la phase d'étude comme lors de la phase de vérification pour apprécier la mise en œuvre d'une tâche définie au programme de vérification d'audit.

6.8. La piste d'audit

C'est l'ensemble des procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source, afin d'identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne, et de récupérer les preuves matérielles attestant des faiblesses du contrôle interne.

6.9. L'interrogation des fichiers informatiques

Cette technique sert à collecter des informations afin de constituer des preuves d'audit. Ces preuves peuvent concerner : l'existence et l'exactitude des données, leur accessibilité aux personnes concernées, leur mise à jour et leur suivi. Cette technique d'audit est retenue en priorité dès lors que les informations dont l'auditeur a besoin sont mémorisées dans les bases informatiques de l'entité auditée.

6.10. Les sondages statistiques

Ils permettent à l'auditeur d'obtenir des preuves probantes qui crédibilisent ses constats de dysfonctionnement. L'auditeur utilise également cette technique pour apprécier :

- Soit une problématique à caractère discontinu : en général deux réponses (Oui/Non). Il s'agit des sondages d'estimation de proportion.
- Soit une problématique à caractère continu : le phénomène étudié peut prendre une infinité de valeurs. Il s'agit des sondages d'estimations de valeurs.

7. Les phases de la mission de l'audit interne

Une mission d'audit se compose généralement de trois phases fondamentales, à savoir :

7.1. La phase de préparation

Cette phase est le point de départ de la mission d'audit. Elle nécessite une capacité d'apprentissage et de compréhension, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'entreprise pour identifier où trouver les bonnes informations et auprès de qui les demander. Cette phase exige des qualités de synthèse et d'imagination pour construire un référentiel, c'est-à-dire un modèle vers lequel doit tendre le résultat de la mission. Les principales activités de cette phase sont l'élaboration de l'ordre de mission, la familiarisation avec les audités, l'identification et l'évaluation des risques, et la définition des objectifs.

7.2. La phase de réalisation

Cette phase fait largement appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. L'auditeur doit se faire accepter par l'entreprise auditée pour être intégré avec succès. Cette étape nécessite des capacités d'analyse et de déduction pour la réunion d'ouverture, le programme d'audit, le travail sur le terrain, la collecte de preuves, les cohérences et les validations.

7.3. La phase de conclusion

Cette phase requiert une grande capacité de synthèse, ainsi qu'une aptitude certaine à la rédaction, mais elle ne doit pas exclure le dialogue. L'auditeur doit élaborer et présenter son rapport après avoir collecté tous les éléments de sa récolte. Cette phase comprend l'élaboration du projet de rapport, la réunion de clôture, le rapport d'audit interne, les réponses aux recommandations, ainsi que le suivi du rapport

8. Les normes d'audit interne et le code de déontologie ¹

8.1. Les normes d'audit interne

Le professionnalisme et la légitimité de l'audit interne s'appuie ainsi sur des normes professionnelles rigoureuses et un code de déontologie, édictés au niveau international par l'IIA, repris et adaptés au niveau de la France par l'IFACI.

Les normes ont pour objet :

- De définir les principes de base que la pratique d'audit interne doit suivre ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- D'établir des critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les normes se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

¹ BERTIN. E, GODOWSKI.C, KHELASSI.R, « *manuel comptabilité et audit* », Édition BERTI page 554-555

8.1.1. Les normes de Qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques qui doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne :

- 1000 « Mission, pouvoirs et responsabilités »
- 1100 « Indépendance et objectivité »
- 1200 « Compétence et conscience professionnelle »
- 1300 « Programme d'assurance et d'amélioration qualité ».

8.1.2. Les normes de fonctionnement

Définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis :

- 2000 « Gestion de l'audit interne »
- 2100 « Nature du travail »
- 2200 « Planification de la mission »
- 2300 « Accomplissement de la mission »
- 2400 « Communication des résultats »
- 2500 « Surveillance des actions de progrès »
- 2600 « Acceptation des risques par la direction générale »

8.1.3. Les normes de mise en œuvre

Tandis que les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général, les normes de mise en œuvre s'appliquent à des types de missions spécifiques. Alors qu'il existe un seul ensemble de normes de qualification et de normes de fonctionnement, il peut exister différents ensembles de normes de mise en œuvre, correspondant chacun à un grand type d'activité d'audit interne. Les normes de mise en œuvre concernent les activités d'assurance et les activités de conseil

8.2. Le code de déontologie

Un code de déontologie en audit est un ensemble de principes et de règles éthiques que les professionnels de l'audit doivent respecter dans l'exercice de leurs fonctions. Il énonce les normes de comportement professionnel et les principes de conduite qui doivent guider l'auditeur dans l'exécution de sa mission. Les codes de déontologie sont établis par les organisations professionnelles et sont destinés à protéger l'intégrité et la réputation de la profession ainsi que les intérêts des parties prenantes qui comptent sur les auditeurs pour assurer l'exactitude et la

fiabilité des informations financières. Les codes de déontologie abordent des questions telles que l'indépendance de l'auditeur, la confidentialité, la responsabilité et l'objectivité. Les professionnels de l'audit sont tenus de se conformer aux principes énoncés dans le code de déontologie de leur organisation professionnelle.

Un code de déontologie en audit remplit deux rôles importants. Tout d'abord, il établit des principes éthiques fondamentaux tels que l'indépendance, l'objectivité, l'intégrité et la compétence, qui assurent la qualité du service d'intérêt général requis par la loi ou d'autres textes, et garantissent les intérêts des usagers grâce à une forte éthique professionnelle respectée par les membres de la profession. Ensuite, le code établit une réglementation applicable aux membres de l'ordre professionnel qui va au-delà des exigences de la loi, et constitue un droit professionnel qui régit les relations entre confrères, entre l'institut et ses membres, et fixe des obligations professionnelles telles que l'obligation d'assurance et l'obligation de cotisation. En bref, l'appartenance à l'ordre des experts comptables implique pour le membre de l'Ordre de respecter certaines règles de conduite, à la fois dans son comportement personnel et dans ses relations avec ses clients ou confrères, ainsi qu'à l'égard des instances ordinales ou de l'administration.

Conclusion

En conclusion, l'audit et l'audit interne sont des activités indispensables pour les entreprises et les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Ils permettent de garantir une gestion efficace des risques, une amélioration de la qualité des processus et des systèmes d'information, et une conformité aux normes et aux règlements en vigueur.

Leur mise en place et leur fonctionnement doivent respecter des normes éthiques et déontologiques rigoureuses, pour garantir l'indépendance, l'objectivité et la transparence des auditeurs.

Malgré les défis actuels, tels que la numérisation et la complexité croissante des systèmes d'information, l'audit et l'audit interne restent des outils indispensables pour assurer la pérennité et la performance des organisations.

Chapitre 02 : l'audit interne dans la gestion des risques

Introduction

La gestion des risques est devenue un enjeu majeur pour les entreprises confrontées à un environnement économique et concurrentiel en constante évolution. Afin de s'adapter à ces changements et de minimiser les risques encourus, les organisations doivent mettre en place des stratégies de gestion des risques efficaces et efficientes.

La gestion des risques est un processus complexe qui nécessite une approche structurée et une implication de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. L'audit interne, en tant que fonction d'assurance et de conseil, peut jouer un rôle clé dans l'évaluation de la qualité de la gestion des risques et la proposition de recommandations pour l'améliorer.

Le présent chapitre vise à fournir une introduction à la gestion des risques et à son importance pour les entreprises. Nous allons également examiner les différentes approches de la gestion des risques ainsi que les normes et les cadres de référence applicables. Et enfin, nous entamons les différentes formes de contribution de l'audit interne dans la gestion des risques, et ses limites.

Section 01 : la gestion des risques

La gestion des risques est un processus clé pour toute entreprise soucieuse de son succès à long terme. Elle vise à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'entreprise est exposée, afin de minimiser les pertes potentielles et de maximiser les opportunités. La gestion des risques permet à l'entreprise de prendre des décisions éclairées en matière de stratégie, de planification et de gestion des ressources, tout en garantissant la conformité aux réglementations et aux politiques en vigueur.

1. Définition et caractéristiques des risques

1.1. Définition

Les mots peuvent avoir des significations différentes selon la source de définition que l'on consulte. Les normes, les règles, les dictionnaires ou encore les lexiques des sciences sociales peuvent tous donner des définitions légèrement différentes pour un même terme.

En psychologie : « besoin qui, satisfait, provoque un sentiment particulier de quiétude. Ce besoin est fondamental, mais les moyens de le satisfaire diffèrent suivant les individus, les situations, les époques et les cultures. Ce sentiment découle de la certitude qu'éprouve l'individu qu'aucune menace ne pèse sur ce à quoi il tient : la vie, ses besoins essentiels, matériels, affectifs, intellectuels, spirituels... Sentiment souvent irrationnel et très individuel

pour lequel entrent en ligne de compte la personnalité de l'individu, son expérience, son éducation, la situation dans laquelle il se trouve, son degré d'information. Tel se sentira en sécurité bien qu'objectivement en danger, tel autre sera anxieux sans raison apparente »¹

En sociologie : « notion qui ne se précise pas en s'appliquant à la collectivité mais prend de plus en plus d'importance. L'affirmation du besoin grandissant de sécurité des populations n'est pas vérifiée. Comment la mesurer ? Quels indicateurs retenir et comment comparer des époques ? N'y a-t-il pas surtout diversification et modification des menaces (chômage, nucléaire, accidents, agressions, pollutions) et difficultés d'adaptation dans une période de changement rapide ? »²

En résumé, on peut définir les risques comme la possibilité que des événements imprévus et potentiellement négatifs se produisent, ainsi que les conséquences qui en résultent. Les risques peuvent être présents dans de nombreux domaines tels que la finance, l'environnement, la santé, les affaires, les opérations militaires...

Les risques peuvent être classés en différentes catégories, notamment les risques financiers, les risques de santé, les risques environnementaux, les risques de sécurité, les risques technologiques, les risques géopolitiques, etc.

1.2. Caractéristiques

1.2.1. L'incertitude :

L'incertitude est une propriété fondamentale des risques, étant donné qu'ils impliquent des événements dont la survenue n'est pas certaine. Cette incertitude peut être liée à diverses sources, telles que des informations incomplètes ou imprécises, la complexité de l'environnement et les comportements humains imprévisibles.

Il est donc crucial de prendre en compte les incertitudes et les hypothèses lors de l'analyse des risques. Cela signifie que les décisions relatives à la gestion des risques doivent être prises

¹ <https://excerpts.numilog.com/books/9782100055210.pdf>, consulté le 29/05/2023 à 12:20

² Michel, Xavier, Cavaillé, Patrice, management des risques pour un développement durable, EYROLLES édition, page 4

en tenant compte des incertitudes et des hypothèses sous-jacentes, afin de minimiser les impacts négatifs potentiels des risques.

L'analyse des risques peut être basée sur des méthodes quantitatives et qualitatives, qui peuvent prendre en compte différentes sources d'incertitude. Par exemple, une analyse quantitative peut utiliser des modèles mathématiques pour évaluer les risques et les incertitudes associées, tandis qu'une analyse qualitative peut se baser sur l'expertise des parties prenantes pour identifier les risques et les incertitudes.

Il est également important de noter que la gestion des risques doit être adaptative et flexible pour répondre aux incertitudes qui peuvent surgir au fil du temps. Les hypothèses initiales peuvent être révisées et de nouvelles informations peuvent être intégrées à mesure que de nouvelles données sont disponibles, ce qui peut conduire à des ajustements dans les stratégies de gestion des risques. En fin de compte, une approche proactive et flexible de la gestion des risques peut aider à minimiser les impacts négatifs potentiels et à maximiser les bénéfices potentiels, même dans des situations incertaines et imprévisibles.

1.2.2. La variabilité :

La variabilité est une autre caractéristique importante des risques. Les risques peuvent varier en termes de probabilité et de conséquences, ainsi que de leur impact sur différentes parties prenantes. Les gens ont tendance à évaluer les risques en fonction de la probabilité et de l'ampleur des conséquences, mais peuvent être influencés par d'autres facteurs tels que la nouveauté et l'émotion. Par conséquent, il est important d'analyser les risques de manière approfondie et de comprendre les facteurs qui peuvent influencer leur probabilité et leur impact.

1.2.3. La perception

La perception des risques varie d'une personne à l'autre et peut être influencée par des facteurs tels que l'expérience, les valeurs et les croyances. Selon Slovic (1987), les gens peuvent percevoir les risques différemment en fonction de leur familiarité avec la situation, leur confiance dans les autorités et leur niveau d'exposition à l'information. Il est donc important de prendre en compte les perceptions des différentes parties prenantes lors de l'analyse des risques.

1.2.4. La gestion

Les risques peuvent être gérés par des mesures préventives ou d'atténuation, ou par le transfert ou l'acceptation des risques. Selon ISO (2018), la gestion des risques doit être une approche proactive qui implique l'identification et la mise en place de mesures préventives pour

minimiser les risques. La gestion des risques doit également être adaptée au contexte spécifique et aux objectifs de l'organisation.

2. Typologie des risques

La typologie des risques peut varier en fonction du contexte et de la discipline, mais voici quelques exemples courants de catégories de risques :

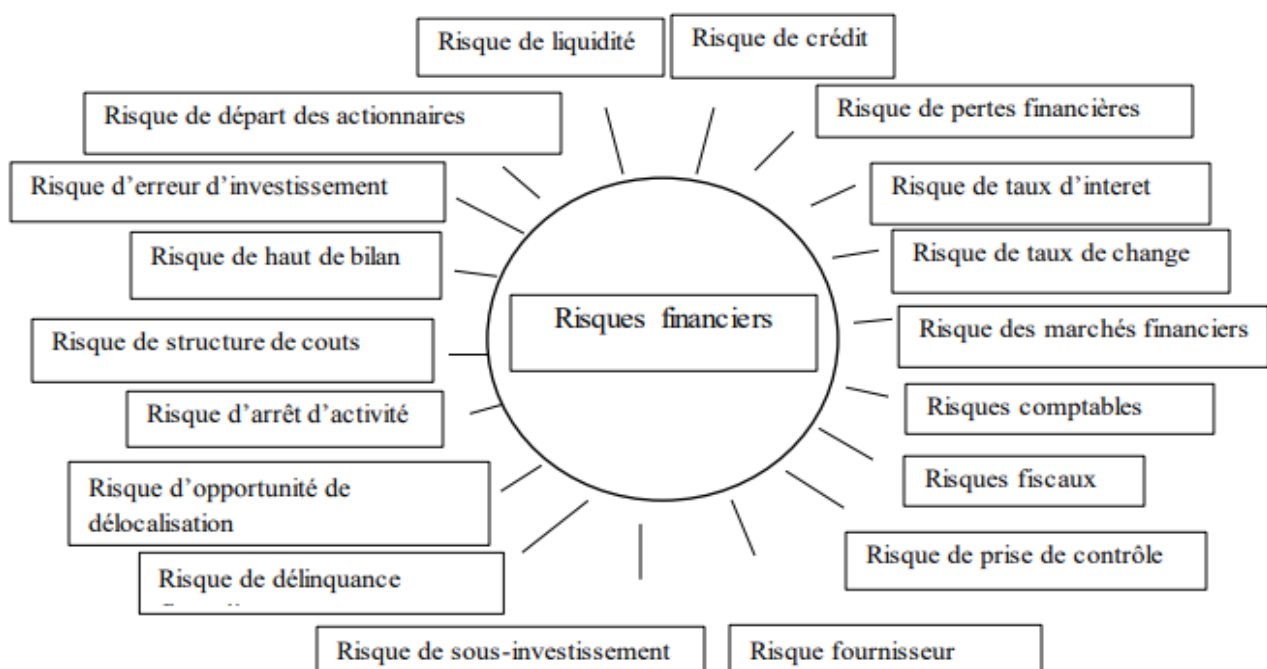
2.1. Risques financiers

Ils se rapportent à la fluctuation des prix des actifs financiers, des taux de change et des taux d'intérêt, ainsi qu'aux risques de crédit, de contrepartie et de liquidité.

Le risque est donc défini comme un phénomène aléatoire correspondant à une situation où le futur (un état du monde) n'est prévisible qu'avec des probabilités par opposition, d'une part, à l'incertitude qui correspond à un futur totalement imprévisible (échappement au calcul) et, d'autre part, à la certitude qui permet une prédiction, c'est-à-dire une prévision affectée d'une probabilité égale à 1.

Les formes des risques financiers :

Figure 1-1 : les différentes formes des risques financiers.



Source : Jean David DARSA, Risques stratégiques et financier de l'entreprise Edition 2015, P140

Cette représentation met en évidence la diversité des risques financiers et souligne la nécessité pour les entreprises de mettre en place des stratégies solides de gestion des risques afin de prévenir les conséquences négatives sur leur performance financière. Elle rappelle également l'importance de prendre en compte ces différentes formes de risques dans les décisions financières et les politiques de l'entreprise.

2.2. Risques opérationnels

Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnes, système interne, ou à des événements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique mais exclut le risque, stratégique et de réputation.¹

Autrement dit, ils concernent les processus internes d'une entreprise, y compris les erreurs humaines, les défaillances technologiques, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les litiges juridiques.

L'accord de Bâle II classe les risques opérationnels en 7 catégories différentes : fraude interne, fraude externe, pratiques d'emploi et de sécurité au travail, pratiques liées aux clients, aux produits et aux activités commerciales, dommage aux actifs physiques, arrêt d'activité et échec des systèmes, gestion de l'exécution des opérations, des livraisons et des processus.²

2.3. Risques réglementaires et juridiques

Ce sont des événements pouvant menacer le fonctionnement de l'entreprise, et par conséquent l'exposeraient à un préjudice matériel ou immatériel du fait d'une situation de droit ou d'un fait, ou d'un acte juridique. Ces risques concernent le non-respect des lois, réglementations et obligations juridiques, ce qui peut entraîner des sanctions légales, des litiges, des amendes, des dommages à la réputation...

2.4. Risques de sécurité

Ils couvrent les risques de sécurité physique, de cyber sécurité, de terrorisme et de criminalité.

¹ Paragraphe 644 de l'accord de Bâle 2, Le champs du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà - Persée (persee.fr) consulté le 06/05/2023 à 23:02

² Haouat Asli, M. (2011). « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle ». Management & Avenir, n°48, p... (225.238)

2.5. Risques stratégiques

Ce sont des dangers potentiels auxquels une entreprise est confrontée dans la réalisation de ses objectifs stratégiques à long terme. Ces risques peuvent découler de décisions stratégiques inadéquates, de changements dans l'environnement concurrentiel, de l'évolution des tendances du marché ou de l'incapacité à s'adapter aux nouvelles conditions.

Il est important de noter que ces catégories peuvent se chevaucher, et que certains risques peuvent relever de plusieurs catégories à la fois. Il est donc important de mener une analyse approfondie des risques spécifiques à une entreprise ou à une situation donnée pour établir une typologie de risques pertinente.

3. Classification des risques par niveau

Il s'agit d'un outil utile pour comprendre et évaluer les différents types de dangers auxquels nous pouvons être confrontés. Cette approche consiste à regrouper les risques en fonction de leur niveau de gravité, de leur fréquence et de leur prévisibilité, ce qui permet de mieux comprendre comment les gérer et les prévenir.

On peut classer les risques comme suivant : ¹

3.1. Risques avérés

Le risque est avéré parce que le danger a été précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, la fréquence et la gravité, sont mesurables avec fiabilité. Il existe en effet suffisamment de données pour qu'une connaissance statistique soit possible ou, à défaut, assez de situations analogues analysées pour justifier d'une connaissance empirique.

3.2. Risques potentiels

L'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances. Il se peut donc que le risque soit nul. Le danger, que l'on suppose, pourra ne pas être confirmé lorsque le progrès des connaissances transformera l'incertitude présente en certitudes. Peut-être finira-t-on par conclure que le degré d'exposition à un danger avéré est sans conséquence, en clair qu'il n'y a pas réellement de cible.

¹ Le Ray, Jean, « *gérer les risques : pourquoi, comment ?* », édition AFNOR, page 32-34

3.3. Risques présumés ou supposables

Avançons encore vers l'incertitude. Nous appellerons risques latents les risques pour lesquels nous ne pouvons établir ni la fréquence, ni la gravité. Toutefois le retour d'expérience réalisé sur des situations isomorphes nous incite à supposer que ces risques sont possibles.

Cette typologie de risques est surtout présente dans le domaine de l'innovation, des découvertes, au moment même où s'élargit le champ de la connaissance. Nous sommes à la frontière de l'inconnaissance et... en pleine incertitude.

3.4. Risques inconnaissables

À ce niveau la vraie question est : peut-on en parler ? Peut-on parler de ce que l'on ne connaît pas ? En tout état de cause l'équation même du risque ne peut pas être posée !

Après s'être assuré que les pratiques en vigueur permettent d'ajuster la connaissance au connaissable, l'important est en fait d'admettre que ces risques existent, que l'on n'a pas pu tout envisager, que l'imprévu reste possible et même fortement probable.

Ceci n'est pas que symbolique ou parole de bonne intention. Parce que l'on peut se préparer à affronter l'inconnaissable ou tout du moins à ne pas être totalement pris au dépourvu par l'imprévu. Mais puisque l'anticipation ne peut être de mise, seule la réaction sera envisageable.

4. Définition de la gestion des risques

Gérer les risques, c'est répondre à nos préoccupations par rapport au futur, ce qui revient à prendre en compte la totalité du spectre des risques auxquels une entreprise est et sera confrontée. Le dilemme est donc clair : la gestion des risques implique des éléments importants d'incertitude précisément parce qu'elle requiert que nous anticipions l'avenir et regardions vers l'avant, bien au-delà de ce que nous savons du passé et du présent.¹

¹ Cleary, Seán, Malleret, Thierry, Risques : perception, évaluation, gestion, édition Maxima, page 63.

4.1. Evolution historique

Le risque est inhérent à toute entreprise et fait partie intégrante de sa nature même. En effet, la création d'une entreprise est en soi une prise de risque, et la survie ainsi que la pérennité de l'entreprise ne sont jamais garanties, quelle que soit sa taille. Tout au long de l'histoire, l'homme a toujours été confronté à différents types de dangers tels que les catastrophes naturelles, les maladies, les guerres et d'autres manifestations de risques. Face à ces dangers et aux risques naturels qui en découlent, l'homme a toujours dû réagir et trouver des solutions pour faire face à ces situations dangereuses.

La gestion des risques est une fonction relativement récente dans les entreprises. Afin de bien comprendre son évolution, il est indispensable de disposer de certains repères historiques. Depuis le début des années 1970, le concept de gestion des risques financiers a beaucoup évolué et s'est de plus en plus éloigné de l'assurance, qui est maintenant considérée comme un outil de protection en concurrence et en complémentarité avec plusieurs autres outils de gestion des risques. Après la Deuxième Guerre mondiale, les grandes entreprises, ayant des portefeuilles d'actifs physiques très diversifiés, ont commencé à développer l'auto assurance contre des risques qu'elles pouvaient couvrir aussi efficacement que les assureurs. L'auto assurance couvre les conséquences financières d'un événement moins favorable ou les pertes d'un accident (Erlich et Becker, 1972 ; Dionne et Eeckhoudt, 1985). Une activité simple d'auto assurance est de créer une réserve de fonds assez liquide, pouvant être utilisée pour couvrir les pertes au moment d'un accident ou d'une fluctuation négative du marché. La mitigation des risques, maintenant très utilisée pour réduire les conséquences financières des catastrophes naturelles, est une forme d'auto assurance.¹

Au XVII^e siècle les philosophes et les moralistes englobaient le risque dans la notion de prudence. La notion de risque a été introduite dès que les probabilités ont été développées au XVIII^e siècle. Le progrès scientifique et le développement technologique ont accru les risques liés au développement industriel et humain cette ère a vu la naissance de la notion de gestion des risques. Les organisations ont développé des méthodes et des moyens pour faire face à l'irréparable. L'inexistence du risque zéro a accompagné une demande sans cesse de protection et d'assurance. Parallèlement, les habitudes des consommateurs et des partenaires de l'entreprise ont changé, les années 1990 marquent le début d'un rapprochement des aspects qualité, sécurité,

¹ 6-218-98 (hec.ca) consulté le 06/05/2026 à 23 :55

santé et protection de l'environnement. Enfin l'avènement de l'ère de la mondialisation associé à l'émergence d'une société d'information entraine l'entreprise dans un environnement instable et mouvant source de risques nouveaux.¹

4.2. Définition

La gestion des risques est un processus qui consiste à identifier, évaluer, contrôler et surveiller les risques qui peuvent affecter une entreprise ou une organisation dans le but de minimiser les pertes potentielles et de maximiser les opportunités. Elle s'applique à tous les types de risques auxquels une entreprise peut être exposée, qu'ils soient liés aux opérations, aux finances, aux ressources humaines, à la conformité, à la réputation, à la stratégie, à l'environnement ou à tout autre domaine.

Le processus de gestion des risques commence par l'identification des risques potentiels. Cela peut être réalisé à travers une analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise, des enquêtes auprès des parties prenantes, des examens de la documentation et des données historiques. Une fois les risques identifiés, ils doivent être évalués en termes de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur l'entreprise. Cette évaluation peut être effectuée à l'aide d'outils tels que des matrices de risques, des modèles de simulation et des analyses de coûts-bénéfices.

Une fois les risques évalués, il est temps de mettre en place des mesures pour contrôler et surveiller les risques identifiés. Les mesures de contrôle peuvent prendre la forme de politiques et de procédures, de formations, de tests de simulation, de programmes de maintenance préventive et de systèmes de surveillance et d'alerte précoce. La surveillance continue des risques est importante pour s'assurer que les mesures de contrôle fonctionnent efficacement et pour identifier tout nouveau risque qui pourrait émerger.

Enfin, la gestion des risques doit être un processus continu et évolutif. Les risques peuvent évoluer avec le temps, en fonction des changements dans l'environnement externe ou interne de l'entreprise. Les mesures de contrôle et de surveillance doivent donc être réévaluées et ajustées régulièrement pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et efficaces.

En somme, la gestion des risques est un processus clé pour assurer la pérennité et la croissance des entreprises. Elle permet d'anticiper les événements indésirables et d'élaborer des

¹ Memoire Online - Analyse et gestion des risques - Athmane BOUAZABIA et Samir BOUDJEDRA, consulté le 07/05/2023 à 00 :05

plans d'action pour minimiser les pertes potentielles. Elle est donc un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise et contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'entreprise.

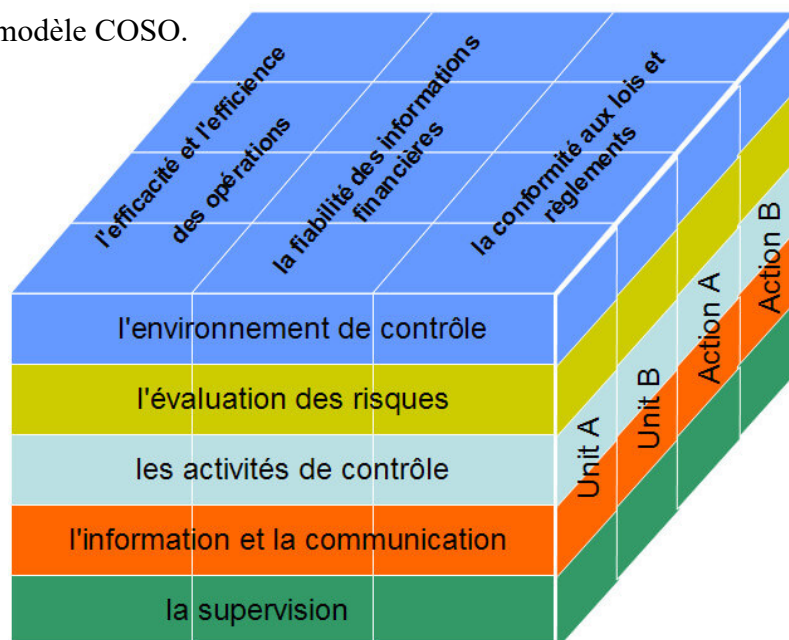
5. Les approches de la gestion des risques

Les approches de la gestion des risques sont des cadres conceptuels et des méthodologies pratiques qui aident les organisations à comprendre, analyser et prendre des décisions éclairées concernant les risques. L'objectif principal de ces approches est de minimiser les conséquences négatives des risques potentiels tout en maximisant les opportunités qui se présentent. Ces derniers peuvent varier en fonction de divers facteurs tels que l'industrie, le secteur d'activité, la taille de l'organisation, les réglementations en vigueur et les objectifs spécifiques.

Les approches de la gestion des risques peuvent inclure des étapes telles que l'identification des risques, l'évaluation des risques, l'élaboration de stratégies de gestion des risques, la mise en œuvre de mesures d'atténuation, la surveillance continue des risques et la communication des résultats.

L'approche basée sur les normes consiste à utiliser des normes internationalement reconnues, des directives ou des règles établies pour identifier et évaluer les risques. Par exemple, l'ISO 31000 fournit un cadre de référence pour la gestion des risques, tandis que COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) propose un modèle intégré de gestion des risques.

Figure 1-2: le modèle COSO.



Source : <https://valoxy.org/blog/coso-systeme-contrôle-interne/>

Aujourd'hui, le modèle COSO est considéré être un des modèles les mieux adaptés. De plus, il est reconnu par l'IIA (International Institute of Auditors) comme référentiel du contrôle interne.¹

L'approche quantitative fait appel à des modèles mathématiques et statistiques pour évaluer les risques de manière chiffrée. Cette approche permet de quantifier les risques en termes de probabilités et d'impact financier ou opérationnel, ce qui facilite la comparaison et la priorisation des risques.

L'approche qualitative se concentre sur l'évaluation subjective des risques à travers des méthodes de collecte de données qualitatives. Elle est souvent utilisée lorsque les données quantitatives sont limitées ou non disponibles. Des techniques comme les entretiens, les questionnaires et les matrices d'évaluation des risques sont utilisées pour évaluer les risques en termes de probabilité, d'impact et de criticité.

L'approche participative implique la participation des parties prenantes, des employés et des experts dans le processus d'identification et d'évaluation des risques. Cette approche favorise la collaboration, la communication et l'engagement des parties prenantes, ce qui conduit à une compréhension plus approfondie des risques spécifiques à l'organisation.

L'approche de la gestion de la chaîne d'approvisionnement se concentre sur l'évaluation des risques tout au long de la chaîne d'approvisionnement, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Cette approche vise à identifier les risques liés aux fournisseurs, aux produits, aux processus logistiques et aux clients finaux. En comprenant les interdépendances et les vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement, des mesures de gestion des risques peuvent être mises en place pour minimiser les interruptions et les impacts négatifs sur l'ensemble du processus.

Chaque approche présente des avantages et des inconvénients, et le choix de l'approche dépendra du contexte spécifique et des objectifs de gestion des risques.

¹ Noirot, Philippe, Walter, Jacques, « le contrôle interne », édition AFNOR, page 53

6. Les normes et le cadre de référence de la gestion des risques

Afin de faciliter la mise en place d'un système de gestion des risques, des normes et des cadres de référence ont été développés.

6.1. Normes internationales

Les normes internationales sont des recommandations émises par des organismes de normalisation reconnus à l'échelle mondiale. La norme ISO 31000 est une norme internationale relative à la gestion des risques. Elle fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour la gestion des risques. Cette norme met en évidence l'importance de la communication, de la consultation et de la participation de toutes les parties prenantes dans le processus de gestion des risques.

Le standard, ou cadre de référence, ISO31000 comporte trois volets : principes, cadre organisationnel et processus pour la gestion des risques. Les principes sont enracinés dans la gestion des risques et sont conçus pour créer de la valeur et examiner en permanence le contexte interne et externe de façon à réagir à ses évolutions. Le cadre organisationnel comprend les éléments qui visent la conception du programme, sa mise en œuvre et son suivi. Le processus de gestion des risques, quant à lui, reprend les éléments fondamentaux de diagnostic, traitement et audit mais y ajoute l'étude du contexte interne et externe et la mise en place de mécanismes de communication et consultation permanents avec les parties prenantes critiques.¹

6.2. Cadres de référence

Les cadres de référence sont des méthodes ou des modèles pour structurer la gestion des risques. Ils peuvent être utilisés pour la gestion des risques dans différents domaines, comme la sécurité de l'information, la gestion de projet, la gestion des risques environnementaux. Voici quelques exemples de cadres de référence :

6.2.1. Le COSO ERM (Enterprise Risk Management)

L'ERM équipe un organisme des moyens pour identifier les risques et sélectionner les réponses appropriées. En outre, plutôt que de concentrer les décisions en matière de gestion des risques au niveau du siège avec, pour conséquence, de ralentir la prise de décision et de l'éloigner du lieu d'exécution et les conséquences possibles en matière de blocage

¹ Louisot, Jean-Paul, « *Risk Management et stratégie selon la norme ISO 31000* », édition AFNOR, page 127.

organisationnel, l'ERM améliore le processus de prise de décision, en rapprochant la décision de l'exécution et en permettant à tous les décideurs d'avoir une vision globale.¹

6.2.2. Le MORR (Management of Risk)

Ce cadre de référence est utilisé pour la gestion des risques dans les projets. Il fournit des directives pour la gestion des risques à chaque étape du projet, depuis la planification jusqu'à la réalisation et la clôture du projet.

6.2.3. ISO 27001 (Information Security Management System)

La norme ISO 27001 est publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et est largement reconnue comme la référence en matière de gestion de la sécurité de l'information. Elle établit les principes et les processus nécessaires pour identifier les risques de sécurité de l'information, mettre en place des mesures de contrôle appropriées, évaluer leur efficacité et s'assurer de leur amélioration continue.

La conformité à ISO/IEC 27001 signifie qu'une organisation ou une entreprise a mis en place un système pour gérer les risques liés à la sécurité de ses données ou des données qu'elle est amenée à traiter, et que ce système est conforme aux bonnes pratiques et principes énoncés dans cette Norme internationale.²

¹ Ibid, page 38

² <https://www.iso.org/fr/standard/27001>, consulté le 29/05/2023 à 13 :49

Section 02 : la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques

La gestion des risques est devenue une préoccupation majeure pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Les risques peuvent être liés à des événements imprévus, des pratiques commerciales inadéquates, des erreurs humaines, ou encore changement de marché. Pour réduire leur exposition aux risques, les entreprises ont besoin d'un système de gestion des risques efficace qui peut identifier, évaluer et contrôler les risques qui pèsent sur leur activité. L'audit interne est un élément clé de ce système, car il peut aider les organisations à évaluer leur niveau de préparation face aux risques et à identifier les domaines nécessitant une amélioration.

1. Comprendre la notion de prévention ¹

La prévention a pour objectif de diminuer la probabilité ou la fréquence de survenance d'un sinistre. En revanche, elle peut être sans effet sur la gravité des sinistres potentiels.

Rappelons la différence fondamentale avec la protection. Celle-ci s'adresse, avant tout, à la gravité en cherchant à la contenir, sans préoccupation quant à la fréquence.

En analyse systémique, on peut également dire que la prévention est l'action sur les causes, et la protection est l'action sur les conséquences.

2. L'audit de la gestion des risques

« Comme tout processus de gestion, celui de la gestion des risques doit se conclure par une vérification des résultats atteints. Cette vérification correspond à la visite de contrôle d'un acte médical, où il convient de vérifier à la fois si le patient a suivi la prescription et si celle-ci a apporté l'amélioration de l'état de santé espéré. Traduit en termes d'entreprise, il est évident que l'une des trois possibilités se réalisera : les résultats atteints sont inférieurs aux objectifs, juste sur l'objectif ou supérieurs aux objectifs.

En fonction des résultats, il est possible qu'il faille envisager de modifier le programme de gestion des risques, de renforcer sa mise en œuvre ou de reprendre le diagnostic, bouclant ainsi le cercle vertueux de la gestion des risques.

¹ Jean Paul Louisot, « Gestion des risques », édition AFNOR, 2ème édition, p113

La définition qui précède reprend le principe même de l'audit en entreprise : des mesures (ou des référentiels) ont été définies, une évaluation objective des résultats est effectuée, et les améliorations à apporter à la situation sont recherchées. »¹

Si nous pensons que dès que les objectifs sont simplement atteints, la situation est satisfaisante et qu'il est possible de rester dans une situation inchangée, cela peut sembler vrai.

Cependant, un professionnel averti sait que si l'évaluation de la performance n'inclut pas l'aspiration à l'excellence, alors les résultats obtenus ne seront pas les meilleurs pour l'organisation.

La gestion des risques requiert une analyse approfondie des résultats par rapport aux objectifs fixés. Si les résultats sont inférieurs aux attentes, il est nécessaire de mettre en place des actions correctives. Il convient de se demander comment atteindre les références établies et évaluer la pertinence des objectifs fixés. Parfois, il peut être nécessaire de revoir les objectifs à la baisse pour maintenir la motivation des collaborateurs et les encourager à atteindre des objectifs plus réalistes.

Tout organisme œuvre pour améliorer ses résultats futurs, non pour critiquer ou humilier ceux dont les résultats sont insuffisants. L'audit n'a pas pour objectif de punir, mais de responsabiliser les managers et de faciliter la mise en œuvre d'actions correctrices.²

La résolution des problèmes nécessite des compétences pratiques spécifiques adaptées à chaque situation, plutôt que des méthodes générales présentées de manière théorique. Il est important de considérer l'objectif visé, le type de risque, le contexte de l'organisme et les caractéristiques des responsables concernés, ainsi que les différents moyens disponibles pour atteindre cet objectif. Chaque situation nécessite une approche personnalisée pour atteindre les résultats souhaités.

3. Conduire efficacement un audit de la gestion des risques

Il est indispensable de réaliser un audit du programme de gestion des risques afin d'améliorer la performance et assurer la pertinence de l'organisme, en tenant compte de son évolution ainsi que de son environnement physique, économique, concurrentiel, juridique,

¹ Ibid, p199, 200

² Ibid, p200

social et culturel. Cependant, il reste à déterminer qui est le mieux qualifié pour mener cette évaluation de manière optimale et efficace

« Les risk-managers, au sein de l'entreprise, sont les responsables opérationnels, qui traduisent les instructions stratégiques contenues dans le document d'orientation approuvé par les dirigeants au niveau tactique de leur entité. Si le risk-manager, ou CRO, assiste les responsables de terrain dans la définition de leur programme en coordonnant au départ les ateliers de diagnostic, il peut aussi les assister dans l'évaluation des résultats.

L'audit doit donc comprendre la vérification des référentiels de résultats et d'activité. Mais pour évaluer la résilience de l'organisme, il faut valider régulièrement les outils qui vont la permettre.

Ces outils sont les plans de continuité d'activité, adaptés aux périls les plus lourds pesant sur l'entité, qui peuvent s'étendre à des plans de retrait pour les produits de consommation et des communications exceptionnelles dans les situations où l'information du public s'impose. »¹

L'audit de gestion des risques ne peut se limiter à une simple analyse documentaire ou à une visite superficielle des lieux. Il exige la réalisation d'exercices concrets pour évaluer l'efficacité des mesures de résilience mises en place. Par exemple, dans le cas des hôpitaux, il est nécessaire de vérifier non seulement le bon fonctionnement des sources d'alimentation de secours, mais aussi de tester leur activation automatique lors d'une interruption de l'alimentation externe en simulant une panne réelle à l'aide d'un dispositif de dérivation. De même, les solutions de sauvegarde informatique doivent être évaluées en présence d'un contrôle externe à l'entité.

Il est évident que l'audit de la gestion des risques requiert une expertise spécialisée dans ce domaine. Parallèlement, il est possible de considérer que le responsable des risques joue à la fois le rôle de conseiller et de défenseur des programmes de gestion des risques auprès de la direction générale.

C'est pourquoi il est préférable d'envisager un audit conjoint, impliquant à la fois les auditeurs internes chargés de relever les écarts par rapport aux référentiels établis et le responsable des risques afin de participer aux exercices pratiques et à la définition des actions correctives nécessaires.

¹ Ibid, p205.206

L'évaluation de la performance en matière de gestion des risques, qui peut être liée à une partie de la rémunération variable des opérationnels, relève de la responsabilité de l'audit interne, tout comme les autres domaines de performance. Toutefois, la présence d'un "avocat compétent", c'est-à-dire d'un responsable des risques, facilite l'amélioration de la performance future et contribue à renforcer la résilience globale de l'organisme.

4. Comprendre l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques ¹

L'audit interne et le département de gestion des risques ont des rôles complémentaires, puisque l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques et de l'efficacité des contrôles internes. Pour l'IIA (2013), les auditeurs internes fournissent aux responsables de l'organisation des évaluations de l'efficacité de la gouvernance de la gestion des risques et des contrôles internes, y compris la manière dont les départements et les gestionnaires des risques, ainsi que les conseils et les organes consultatifs (première et deuxième ligne de défense) interviennent dans la gestion des risques et les contrôles internes.

Dans le même sens, l'Institut brésilien de gouvernance d'entreprise – IBGC (2015), souligne que le travail de l'audit interne doit être aligné sur la stratégie de l'organisation, conformément à la matrice des risques, l'audit interne étant chargé d'agir de manière proactive la mesure du respect des règles applicables ainsi que l'amélioration des contrôles, règles et procédures.

L'évaluation effectuée par l'audit interne comprend tous les éléments de la structure de gestion des risques et de contrôle interne, qui comprend l'environnement de contrôle interne et tous les éléments de la structure de gestion des risques de l'organisation, tels que l'identification des risques, l'évaluation des risques, les risques et la réponse, les informations et la communication, ainsi que le suivi. Cette interaction d'audit pour l'amélioration des contrôles internes contribue à l'efficacité continue du système de contrôle interne.

En ce qui concerne le processus de gestion des risques et l'évaluation de la gestion par l'audit interne, lorsque la direction identifie le besoin de nouveaux contrôles internes en fonction des risques identifiés, le processus d'audit interne est orienté vers l'évaluation des

¹[https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/empresa-europeia#:~:text=Selon%20l'IIA%20\(2004\),les%20contr%C3%B4les%20internes%20fonctionnent%20efficacement](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/empresa-europeia#:~:text=Selon%20l'IIA%20(2004),les%20contr%C3%B4les%20internes%20fonctionnent%20efficacement) , consulté le 08/06/2023 à 12:37.

mêmes contrôles. Ainsi, l'audit interne fournit un service d'accompagnement, de collaboration et de suivi du processus de gestion des risques mis en place par la direction de l'entité.

5. La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques au sein d'une organisation en fournissant une expertise approfondie et des contributions précieuses. En identifiant les risques potentiels, l'audit interne contribue à la protection de l'organisation contre les menaces qui pourraient compromettre ses objectifs et sa réputation. Grâce à des audits de conformité, des évaluations opérationnelles et des analyses approfondies des processus, l'audit interne peut mettre en évidence les vulnérabilités et les faiblesses existantes dans les systèmes et les procédures de l'organisation, permettant ainsi d'anticiper les risques et de prendre des mesures préventives appropriées.

Une autre contribution majeure de l'audit interne est l'évaluation des risques. En menant des évaluations organisationnelles et opérationnelles, l'audit interne aide à identifier les risques qui pourraient affecter la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces évaluations permettent de comprendre l'ampleur des risques, leur impact potentiel et leur probabilité de se produire, fournissant ainsi une base solide pour la prise de décisions éclairées en matière de gestion des risques.

Une fois les risques identifiés et évalués, l'audit interne joue un rôle actif dans le développement de plans d'atténuation des risques. En collaboration avec les différentes parties prenantes de l'organisation, l'audit interne contribue à élaborer des stratégies et des mesures concrètes visant à minimiser les risques ou à les éliminer complètement. Ces plans d'atténuation des risques peuvent inclure des recommandations spécifiques, des politiques et des procédures révisées, ainsi que des actions correctives pour renforcer la résilience organisationnelle.

Un autre aspect crucial de la contribution de l'audit interne réside dans sa capacité à surveiller l'efficacité des plans d'atténuation des risques. En effectuant des suivis réguliers et des évaluations périodiques, l'audit interne veille à ce que les mesures mises en place fonctionnent correctement et réduisent effectivement les risques identifiés. Cette surveillance continue permet d'ajuster les plans d'atténuation des risques en fonction des évolutions de l'environnement organisationnel et des nouvelles menaces émergentes, garantissant ainsi une gestion proactive des risques.

Enfin, un aspect essentiel de la contribution de l'audit interne réside dans sa capacité à communiquer les résultats de ses audits à la direction et aux parties prenantes. En fournissant des rapports détaillés, des analyses approfondies et des recommandations pertinentes, l'audit interne sensibilise les acteurs concernés aux risques identifiés et aux mesures prises pour les atténuer. Cette communication claire et transparente renforce la confiance et facilite la prise de décisions éclairées en matière de gestion des risques.

En résumé, l'audit interne occupe une position cruciale dans la gestion des risques en offrant des contributions multiples. Grâce à son expertise, il identifie les risques potentiels, évalue leur impact et leur probabilité, développe des plans d'atténuation sur mesure et surveille leur efficacité. En travaillant en étroite collaboration avec les parties prenantes de l'organisation, l'audit interne renforce la résilience organisationnelle et favorise une culture de gestion proactive des risques.

L'audit interne apporte également une valeur ajoutée grâce à sa capacité à communiquer efficacement les résultats de ses audits. En fournissant des rapports détaillés et des recommandations concrètes, il sensibilise la direction et les parties prenantes aux risques identifiés, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées. Cette communication transparente renforce la confiance et renforce l'engagement de l'organisation envers la gestion des risques.

De plus, l'audit interne joue un rôle de conseil en offrant des conseils et une assistance technique aux responsables opérationnels. En partageant son expertise et en travaillant en collaboration, il contribue à renforcer les capacités de gestion des risques au sein de l'organisation.

En somme, l'audit interne est un acteur clé dans la gestion des risques, en aidant l'organisation à anticiper, évaluer et atténuer les risques potentiels. Son approche proactive et holistique permet de préserver la continuité des activités, d'améliorer la performance globale et de renforcer la confiance des parties prenantes. En investissant dans des pratiques solides d'audit interne, les organisations se positionnent favorablement pour faire face aux défis et aux opportunités qui se présentent, tout en assurant une gestion efficace et responsable des risques.

6. Les avantages de l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques

L'implication de l'audit interne dans la gestion des risques offre de nombreux avantages substantiels à l'organisation, qui contribuent à renforcer sa résilience et sa performance globale.

Tout d'abord, l'audit interne permet une meilleure identification des risques. En adoptant une approche systématique et indépendante, l'audit interne est en mesure de fournir une perspective objective sur les risques et les vulnérabilités de l'organisation. Cette expertise contribue à identifier des risques qui auraient pu passer inaperçus autrement, permettant ainsi à l'organisation d'anticiper et de prendre des mesures préventives adéquates.

En travaillant en étroite collaboration avec les opérations de l'entreprise, l'audit interne favorise une meilleure compréhension des risques. En examinant les processus, les activités et les pratiques de l'organisation, l'audit interne est en mesure de saisir les risques et les problèmes spécifiques rencontrés. Cette connaissance approfondie permet à l'entreprise de développer des plans de gestion des risques plus efficaces, ciblés et adaptés à ses besoins, améliorant ainsi sa capacité à anticiper et à gérer les situations à risque.

De plus, l'audit interne contribue à l'amélioration de la gestion des risques au sein de l'organisation. En identifiant les pratiques de gestion inefficaces, les lacunes dans les processus ou les non-conformités aux politiques de l'entreprise, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'identification des zones nécessitant une amélioration. Grâce à ses recommandations et à ses conseils, l'audit interne permet à l'organisation de mettre en place des mesures correctives et des contrôles plus robustes, renforçant ainsi sa capacité à gérer les risques de manière proactive et efficace.

Un autre avantage important de l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques est la promotion de la conformité réglementaire. L'audit interne s'assure que l'organisation respecte les lois, les réglementations et les normes applicables. Cela contribue à réduire les risques de non-conformité, à éviter les sanctions réglementaires et à maintenir la réputation et la crédibilité de l'organisation.

Enfin, l'audit interne joue un rôle clé dans le renforcement de la culture de gestion des risques au sein de l'organisation. En travaillant en collaboration avec les opérations de l'entreprise, l'audit interne favorise la sensibilisation aux risques et l'adoption d'une approche proactive de gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation. Cette culture de gestion des risques solide et intégrée favorise une prise de décision éclairée, une responsabilisation accrue et une réduction des incidents et des pertes liés aux risques.

En somme, l'audit interne, par son rôle clé dans la gestion des risques, contribue à améliorer la performance globale de l'organisation en identifiant les risques, en évaluant leur impact, en développant des plans d'atténuation efficaces, en surveillant leur efficacité et en

communiquant les résultats aux parties prenantes. Sa participation active permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées, de réduire les pertes potentielles et de renforcer sa résilience face aux risques.

7. Les limites de l'audit interne pour la gestion des risques

Bien que l'audit interne joue un rôle important dans la gestion des risques, il présente également certaines limites. Tout d'abord, l'audit interne ne peut pas garantir l'élimination complète de tous les risques, car certains risques peuvent être inévitables ou difficiles à identifier. De plus, l'audit interne est limité par les ressources et les compétences dont il dispose, ce qui peut restreindre sa capacité à évaluer certains risques complexes ou techniques. En outre, l'audit interne peut être limité par des pressions internes ou externes qui peuvent influencer son objectivité et son impartialité dans l'évaluation des risques. Enfin, l'audit interne peut ne pas être en mesure d'identifier les risques liés à des facteurs externes tels que les changements de marché, les événements politiques ou les catastrophes naturelles. Il est donc important que l'audit interne travaille en collaboration avec d'autres parties prenantes de l'entreprise pour assurer une gestion efficace des risques.

Conclusion

En conclusion, la gestion des risques est un processus crucial pour la survie et la pérennité des organisations. Elle consiste à identifier, évaluer, traiter et surveiller les risques qui pourraient affecter les objectifs de l'organisation. L'audit interne joue un rôle important dans ce processus en apportant une assurance sur l'efficacité et l'efficience de la gestion des risques. En effet, l'audit interne fournit une évaluation indépendante et objective de la gestion des risques de l'organisation, en identifiant les faiblesses et les lacunes dans les pratiques de gestion des risques existantes. Cela permet à l'organisation de prendre des mesures pour atténuer ces risques et d'améliorer ses pratiques de gestion des risques. Cependant, l'audit interne a également des limites dans la gestion des risques, notamment en ce qui concerne sa capacité à identifier tous les risques et à mesurer leur impact réel. Il est donc important pour les organisations de mettre en place un processus de gestion des risques solide, qui combine l'expertise interne et externe pour garantir une gestion efficace des risques.

Chapitre 03 : étude de cas : analyse de l'audit interne d'ATM Mobilis

Introduction

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche qui vise à décrire les différents mécanismes d'audit interne d'ATM MOBILIS, filiale du Groupe Algérien des Télécommunications. ATM MOBILIS est un opérateur algérien. C'est l'un des trois plus grands opérateurs de téléphonie mobile en Algérie. Dans ce chapitre, nous allons essayer de comprendre et d'expliquer sa stratégie d'internationalisation.

Après avoir évoqué l'ensemble des concepts théoriques sur l'audit interne et la gestion des risques dans les précédents chapitres, il est temps à mettre en pratique tous ce qu'on a appris. Afin d'apporter une réponse à la problématique de la recherche : « **Quelle est la relation existante entre les différents mécanismes de l'audit interne et la gestion des risques ?** », on a effectué un stage pratique d'une durée de trois (03) mois dans l'entreprise ATM MOBILIS au sein de la direction de l'audit interne. L'objectif final est d'obtenir un maximum d'informations sur cette recherche et de commencer une expérience qui ouvre les portes du monde professionnel.

On a structuré ce chapitre autour de trois (03) sections, on va voir en premier lieu la présentation de l'organisme d'accueil ATM MOBILIS, son organigramme, ses missions et objectifs. La deuxième section consistera à la présentation de la direction de l'audit interne d'ATM MOBILIS, son code de déontologie, les missions principales de la direction d'audit et son organigramme. Les deux dernières sections tiendront à une analyse de la procédure de suivi des recommandations d'audit interne de l'organisme d'accueil, et d'un cas pratique qui s'attache à la mise en place des mécanismes pour évaluer les différents risques envisagés.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil ATM MOBILIS

Dans cette section nous allons commencer par présenter l'entreprise ATM MOBILIS

1. Présentation de l'entreprise Algérie Télécom Mobile « MOBILIS »

MOBILIS ATM (Algérie Télécom Mobile), filiale d'Algérie Télécom, est le premier opérateur mobile en Algérie. Devenue indépendante en août 2003, elle propose à ses clients une large gamme de produits et de services.¹

Par la mise en place d'un réseau de qualité, elle a assuré un service client satisfaisant, et la création des produits et services innovants, MOBILIS est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, grâce auquel il a pu générer des bénéfices et en acquérir près de 20 millions d'abonnés en un temps record.

Le siège social de l'entreprise se situe dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger. L'entreprise dispose aujourd'hui :²

- D'une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 178 Agences MOBILIS.
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.
- De plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS).
- De Plateformes de Service des plus performantes.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offre et services.

1.1. Missions et objectifs de l'entreprise

1.1.1. Missions d'ATM MOBILIS :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :³

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile

¹ Touil Nour El Houda, 2020, « *l'application de l'audit interne au sein des entreprises publiques algériennes et son impact sur la performance* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité à l'ESC, p 55

² Idem

³ Idem

- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité.
- Contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises

1.1.2. Objectifs d'ATM MOBILIS ¹

Depuis sa création, MOBILIS s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique. Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs, ATM MOBILIS s'engage envers sa clientèle à :

- Proposer des offres simples, claires et transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs.
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie.
- Atteindre tous les segments de la population et rendre le téléphone mobile abordable à ceux au revenu moyen et qui représentent la majorité de la population.
- Mettre à la disposition du client un réseau de haute qualité.
- Déployer son réseau uniformément dans les différentes régions du pays.
- Répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- Rester en permanence à l'écoute du client dans le but de passer rapidement d'un abonné administré à une véritable relation client.

¹ Sid Ali Samir AMROUCHE, 2019, « mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne », mémoire en vue d'obtention d'un master professionnel à l'institut des hautes études financières, p33

- Essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site Web.
- Entreprendre différentes actions promotionnelles et publicitaires afin de séduire les clients potentiels.
- Innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain.
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients.

1.2. L'engagement d'ATM MOBILIS ¹

ATM MOBILIS a un devoir de transparence, d'honnêteté, d'information et d'écoute envers ses clients, ainsi pour mieux servir sa clientèle, l'entreprise s'engage à :

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national.
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée.
- Proposer des offres simples, claires et transparentes.
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations.
- Être à l'avant-garde technologique.
- Tenir ses promesses envers ses clients et l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

1.3. La politique qualité d'ATM MOBILIS

Leur objectif est de surpasser les attentes de leurs clients en leur offrant une satisfaction totale grâce à des produits, des solutions et des services d'une qualité supérieure. Ils s'efforcent de dépasser les normes en termes de fiabilité, de disponibilité, de transparence, de rapidité, de flexibilité, d'innovation, de respect de l'environnement et de toutes les parties prenantes. Ils mettent en place un système de gestion de la qualité efficace et en constante amélioration pour atteindre ces objectifs.

¹ Idem

2. ATM MOBILIS en chiffre

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des informations clés de Mobilis, l'un des principaux opérateurs de téléphonie mobile en Algérie. Depuis sa création en 2003, Mobilis s'est affirmé comme un acteur majeur du secteur, offrant des services de qualité et une large couverture à ses abonnés à travers le pays. Ce tableau fournit des données essentielles sur divers aspects de l'entreprise, notamment sa structure organisationnelle, ses performances financières, sa présence sur le marché et son réseau de distribution. Analysons attentivement ces chiffres pour mieux comprendre l'impact et la portée de Mobilis dans le paysage des télécommunications en Algérie.

Tableau 3-4 : performance et chiffre clés d'ATM Mobilis.

Raison sociale	ATM Mobilis EPE SPA
Dénomination commerciale	Mobilis
Logo	
Slogan	« Partout Avec Vous »
Date de création	2003
Activité	Opérateur de téléphonie mobile
Adresse sociale	Quartier d'affaires d'Alger, ilot 05, lots 27 28 et 29 Bab Ezzouar, Alger, Algérie
Forme juridique	Société par action SPA
Site web	Mobilis.dz
Tel / fax	023 92 13 13 023 92 12 80
Capital social	100 000 000 000 DA
Chiffre d'affaires annuel	122.2 Milliards Da
Part de marché chiffre d'affaires	+41%

Parc abonnés	19,8 millions
Part de marché parc abonnés	+42%
Réseau commercial	– 186 agences MOBILIS – Plus de 84 000 points de vente indirecte
Effectif total	4900

Source : réalisé par nous-mêmes

Le tableau fournit une multitude d'informations essentielles sur Mobilis. Ces données permettent de mieux comprendre l'ampleur et l'impact de Mobilis dans le paysage des télécommunications.

La raison sociale, la dénomination commerciale, le logo et le slogan de Mobilis définissent son identité distinctive. Le slogan "Partout Avec Vous" exprime l'engagement de l'entreprise à accompagner ses clients où qu'ils soient. Ces éléments renforcent la présence et la notoriété de la marque Mobilis dans l'esprit des consommateurs.

La date de création en 2003 témoigne de l'expérience acquise par Mobilis au fil des ans. En tant que société par actions (SPA), Mobilis dispose d'une structure organisationnelle solide pour soutenir ses opérations et son développement stratégique.

L'activité principale de Mobilis en tant qu'opérateur de téléphonie mobile lui confère un rôle essentiel dans la connectivité du pays. Avec un parc abonnés de 19,8 millions, Mobilis a réussi à attirer une large base de clients grâce à ses services de qualité et à sa couverture étendue. La part de marché des parcs abonnés enregistrant une augmentation de +42% témoigne de la confiance que les consommateurs accordent à Mobilis.

Le tableau met également en évidence la performance financière de Mobilis, avec un chiffre d'affaires annuel de 122,2 milliards de DA. Cette statistique reflète le succès commercial de l'entreprise et sa position solide sur le marché des télécommunications en Algérie. De plus, la part de marché du chiffre d'affaires enregistrant une augmentation de +41% indique la croissance soutenue de Mobilis et sa capacité à générer des revenus.

En termes de présence physique, Mobilis dispose d'un vaste réseau commercial comprenant 186 agences et plus de 84 000 points de vente indirecte. Cette étendue permet à Mobilis d'offrir une accessibilité maximale à ses produits et services à travers le pays.

Enfin, l'effectif total de 4900 personnes souligne l'importance de Mobilis en tant qu'employeur, contribuant à l'économie et à la création d'emplois en Algérie.

Ces chiffres clés démontrent la position solide de Mobilis en tant qu'acteur majeur dans le secteur de la télécommunication en Algérie.

3. L'organisation d'ATM MOBILIS

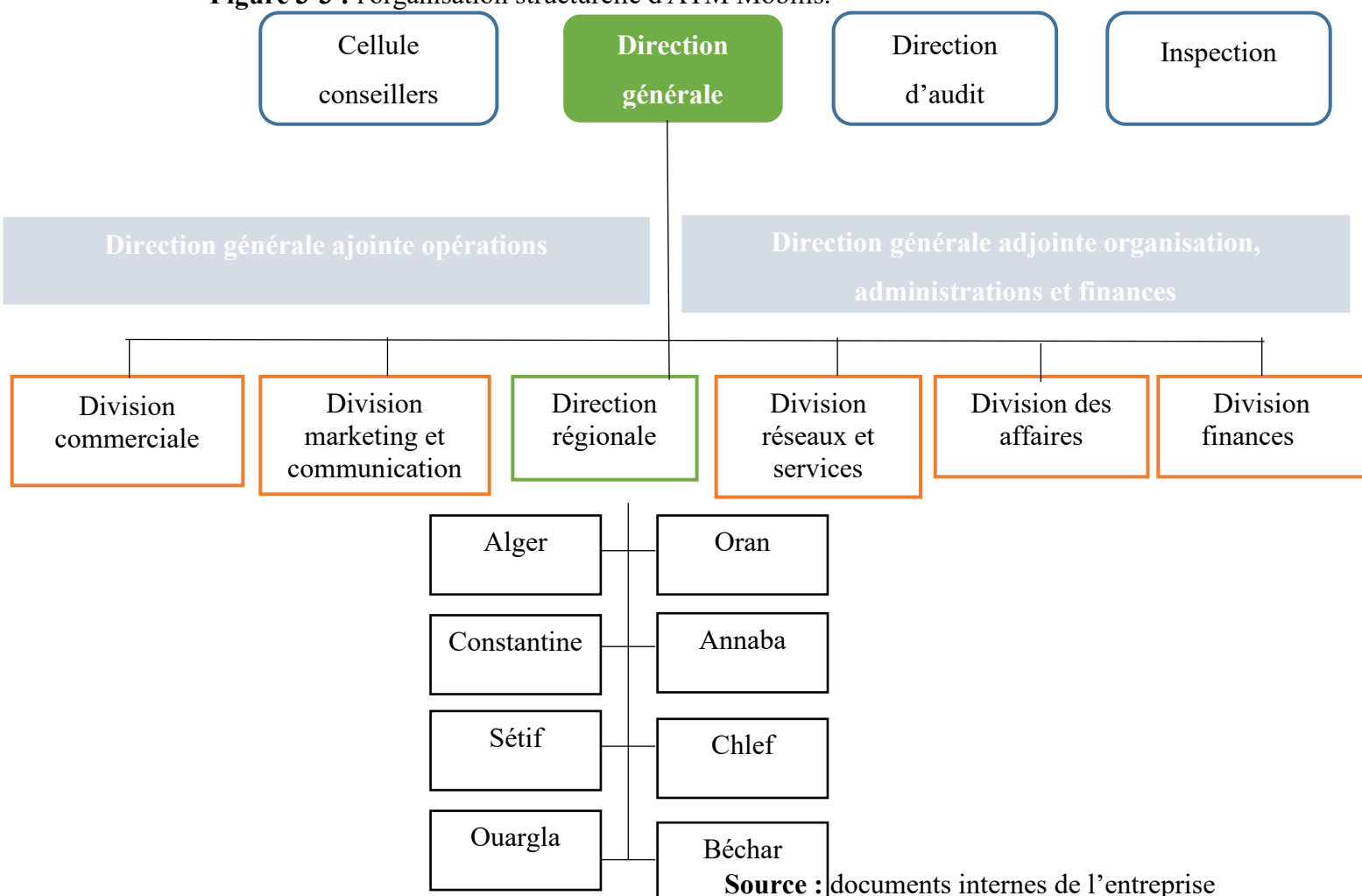
ATM MOBILIS est organisé selon des normes de gestion mondiales. Dirigée par un Président Directeur Général (PDG) et entouré de Directeurs de Divisions, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers.

Les principes d'organisation adoptés par ATM MOBILIS reposent sur la séparation entre les activités opérationnelles (Direction Adjointe Opérations) et les activités fonctionnelles (Direction Adjointe Organisation, Administration et Finances) en central et la mise en œuvre des activités opérationnelles en régional (Directions régionales).

3.1. L'organigramme d'ATM MOBILIS

L'organisation d'ATM MOBILIS est présentée par l'organigramme suivant :

Figure 3-3 : l'organisation structurelle d'ATM Mobilis.



L'organigramme de Mobilis illustre de manière claire et organisée la structure interne de l'entreprise, permettant de mieux comprendre la répartition des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation.

En haut de l'organigramme, nous retrouvons la Cellule Conseillers, la Direction Générale, la Direction d'Audit et l'Inspection. Ces entités jouent des rôles essentiels dans la gouvernance de Mobilis. La Direction Générale occupe une position centrale, assurant la supervision globale de l'entreprise. La Direction d'Audit et l'Inspection, quant à elles, ont pour mission de garantir la conformité des opérations et d'assurer la transparence dans tous les aspects de l'entreprise.

Juste en dessous de la Direction Générale, nous trouvons deux Directions Générales Adjoints : la Direction Générale Adjointe Opérations et la Direction Générale Adjointe Organisation Administrations et Finances. Ces directions secondaires jouent un rôle crucial dans la gestion et la coordination des opérations opérationnelles et administratives de Mobilis, assurant ainsi une exécution efficace des stratégies et des objectifs de l'entreprise.

Au niveau suivant, nous découvrons les départements fonctionnels de Mobilis. La Division Commerciale se concentre sur les activités de vente et de relation client, tandis que la Division Marketing et Communication est responsable de la promotion de la marque et de la communication avec les consommateurs. La Division Réseaux et Services s'occupe du développement et de la maintenance des infrastructures de communication, tandis que la Division des Affaires Générales assure la gestion administrative interne de l'entreprise. La Division Finance et Performance est responsable de la gestion financière et de l'évaluation des performances de Mobilis.

En outre, les Directions Régionales sont directement rattachées à la Direction Générale et sont réparties dans différentes villes d'Algérie. Ces directions régionales, basées dans des villes clés telles qu'Alger, Chlef, Oran, Constantine, Annaba, Sétif, Ouargla et Béchar, jouent un rôle crucial dans la gestion des opérations locales et la coordination avec les bureaux régionaux.

Dans l'ensemble, cet organigramme montre une structure organisationnelle claire et hiérarchique, permettant une coordination efficace et une prise de décision stratégique au sein d'ATM Mobilis.

4. Valeurs de l'entreprise

Les principales valeurs d'ATM MOBILIS sont :

- La transparence : ATM MOBILIS travaille à être clairs sur ses produits, afin de construire une relation solide et durable basée sur la confiance avec ses partenaires.
- L'excellence de la performance : il est fondamental pour les équipes d'ATM MOBILIS d'être performant et apporter constamment de la valeur. L'esprit d'équipe et la cohésion de son personnel permettent d'œuvrer pour l'excellence et faire la différence.
- L'engagement : ATM MOBILIS s'engage dans une relation de confiance avec ses partenaires. Elle assume aussi une responsabilité sociale et citoyenne en s'engageant auprès des préoccupations partagées de la société.
- L'agilité : persuadée que les évolutions technologiques sont source d'enrichissement, ATM MOBILIS œuvre à s'adapter en interne en développant les compétences professionnelles de ses employés et en externe en s'assurant de la satisfaction de ses clients

5. Les offres et services ¹

ATM MOBILIS s'engage également à assurer une proximité avec ces clients à travers son réseau commercial et ses offres innovantes et diversifiées.

- Offres :

Offres Post payées : BeKing ; Win Max Libre & Win Max Control.

Offres prépayées : SAMA ; PixX.

Offres Entreprises : offres spécialement conçues pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication Corporate (téléphonie & internet mobile) et des Solutions Entreprise : VPN, MVPN, connectivité B2M & B-SMS

¹ RICHAKaouther et CHERIFI Nadyne, 2022, « la stratégie d'internalisation des entreprises algériennes vers le marché africain, étude de cas : ATM Mobilis », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales à l'EHEC, p79, 80.

- Services :

Mobilis@afe ; Service de notifications ; MeetMob ; MyCloud ; Plan Roaming ; Pass Data roaming ; Arsselli via Gab & Arsselli via bureau de Poste ; Mobsound ; Selekni & Racidi ; Naghmati

Section 02 : la direction d'audit interne d'ATM Mobilis

La Direction de l'Audit Interne d'ATM Mobilis joue un rôle essentiel dans la préservation de l'intégrité et de la gouvernance de l'entreprise. En mettant en œuvre des pratiques d'audit rigoureuses, elle garantit la transparence des opérations et la conformité aux normes éthiques et réglementaires. Son équipe de professionnels qualifiés évalue les risques, les contrôles internes et formule des recommandations pour renforcer les opérations de l'entreprise. La Direction de l'Audit Interne contribue à la mise en place de pratiques de gouvernance solides, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et la gestion des risques.

1. Présentation de la direction d'audit d'ATM Mobilis

L'audit interne définit une fonction indépendante et objective qui permet à ATM Mobilis une maîtrise de ses opérations, ainsi lui apporte des conseils pour améliorer sa performance dans le but de créer ce qu'on appelle la valeur ajoutée.

Une direction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis fait fonction depuis 2006, et elle a été réorganisée en 2013 suite à la recommandation de la DG dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise, afin de renforcer les activités de contrôle.

Pour garantir son indépendance, la direction de l'audit interne est rattachée hiérarchiquement au PDG et fonctionnellement au comité d'audit.

Le service d'audit interne dispose d'une organisation du travail basée sur des normes établies, qui définit la mission, le rôle et les responsabilités de l'audit interne. Il explique également les droits et responsabilités des structures opérationnelles et régionales dans le processus d'audit interne d'ATM Mobilis.

1.1. Code de déontologie de la direction d'audit d'ATM Mobilis

Adopter des règles déontologiques permet de favoriser une culture éthique en son sein et établir des règles de conduite pour les auditeurs internes dans l'exercice de leurs fonctions.

Le code de déontologie fait partie intégrante du référentiel d'audit d'ATM Mobilis et reprend intégralement les principes de base et les lignes directrices du code de déontologie de l'organisation et référence à la fonction.

Chaque auditeur interne doit signer un document de déontologie lorsqu'il se présente au service d'audit d'ATM Mobilis.

Ainsi, les auditeurs internes d'ATM Mobilis s'engagent à suivre le code de déontologie et veillent à sa stricte application ainsi que le règlement intérieur de l'entreprise et les autres règles applicables aux employés de l'entreprise.

Le code de déontologie est donc composé de la définition de l'audit interne, des principes de base liés à la profession et à la pratique de l'audit interne et des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

La direction de l'audit est chargée de piloter la politique de contrôle interne d'ATM Mobilis et d'en évaluer l'efficacité à partir de l'appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

Assumant une fonction support au management, indépendante de la ligne opérationnelle, elle s'assure que les dispositifs mis en œuvre au sein de chaque structure de l'entreprise permettent à celle-ci de maîtriser son fonctionnement et d'atteindre ses objectifs.

Outre ses missions d'assurance, le service d'audit interne peut exercer des activités de conseil. Ces conseils sont donnés au client sans que l'auditeur interne n'assume la responsabilité du management.

En tout état de cause, la direction de l'audit n'est pas autorisée à participer à des tâches qui entrent en conflit avec ses fonctions et affectent son indépendance et son objectivité.

1.2. Les principales missions de la direction de l'audit interne d'ATM Mobilis

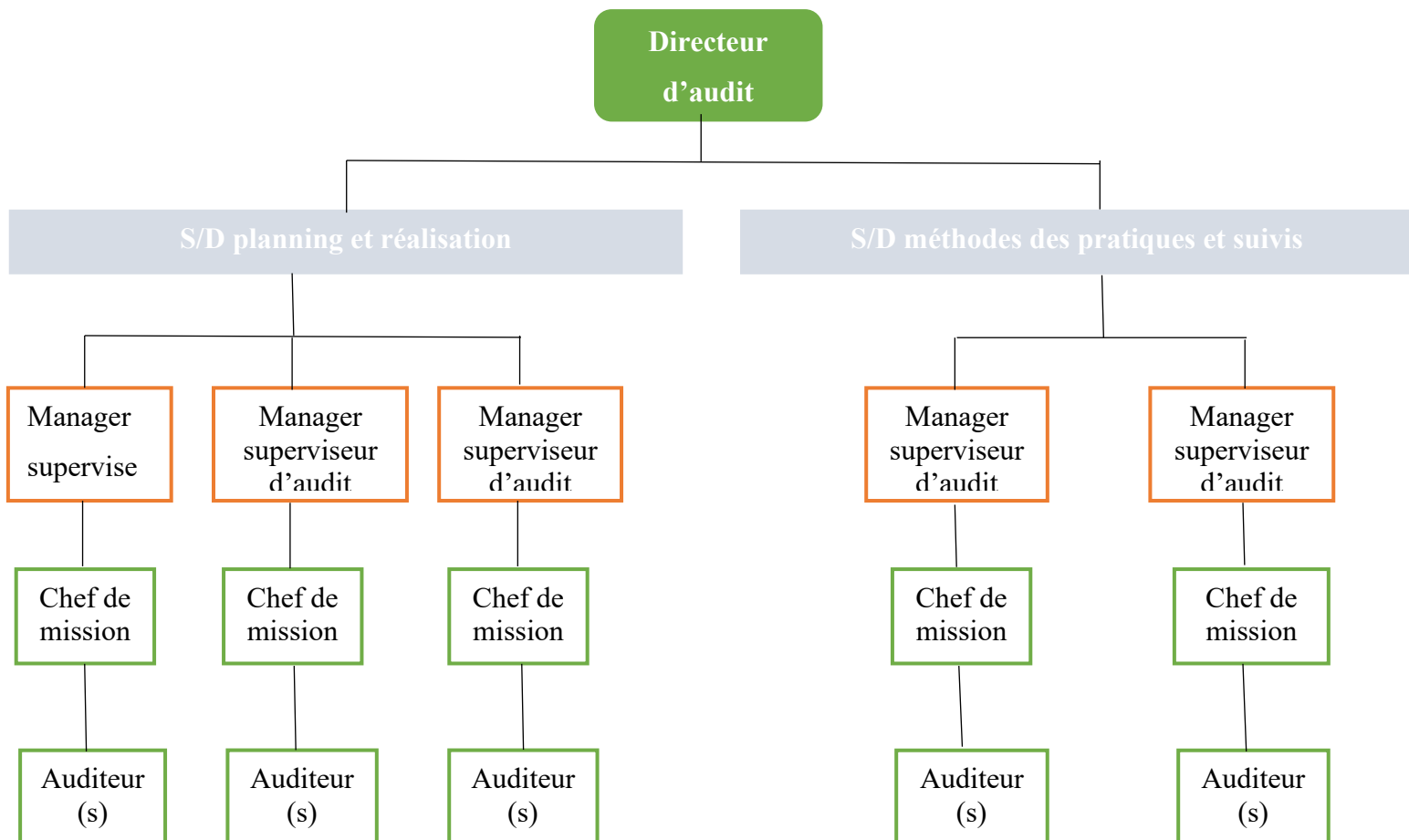
L'intérêt de l'audit est de pouvoir, à un instant précis, évaluer la situation de l'entreprise par rapport à un référentiel choisi. La direction de l'audit interne d'ATM Mobilis est chargée d'animer la politique de contrôle interne et d'évaluer sa pertinence ainsi que son efficacité à travers l'appréciation du dispositif de CI mis en place par l'entreprise.

En fonction opérationnelle, elle veille à assurer que chaque structure de l'entreprise a mis en œuvre des dispositifs qui va lui permettre de maîtriser son fonctionnement et d'atteindre ses objectifs. A la fin de la mission, la direction de l'audit peut mener des activités de conseil qui seront rendus au client donneur d'ordre sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.

1.3. Organisation de la direction d'audit d'ATM Mobilis

L'organisation de la direction audit d'ATM Mobilis est présentée par l'organigramme suivant :

Figure 3-4 : organisation de la direction audit interne d'ATM Mobilis.



Source : documents internes de l'entreprise

L'organigramme de la Direction de l'Audit au sein d'ATM Mobilis se compose du Directeur d'Audit, des Sous-directions Planning et Réalisation, ainsi que Méthodes des Pratiques et Suivis. Sous ces sous-directions, des Managers Superviseurs assurent la coordination des équipes d'audit, tandis que des Chefs de Mission et des Auditeurs effectuent les missions d'audit assignées.

Cette structure hiérarchique permet une gestion efficace des activités d'audit interne, garantissant la transparence, la conformité et l'amélioration continue au sein de l'entreprise

2. Processus de l'audit interne

Une mission d'audit interne est menée par une équipe d'auditeurs, dirigée par un chef de mission, celle-ci se déroule en trois phases :

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

2.1. Préparation de la mission

La préparation de la mission d'audit interne consiste à définir les objectifs, planifier les activités et mobiliser les ressources nécessaires. Elle implique une analyse approfondie des processus, des risques et des contrôles existants. Des réunions préliminaires sont organisées pour comprendre les attentes et établir un cadre de référence solide.

Tableau 3-5 : phase de préparation d'une mission d'audit.

Action	Responsable	Commentaire et/ou enregistrement émis
Choisir l'équipe d'audit	• Chef de mission • Manager superviseur • Coordonnateur planning et réalisation • Directeur de l'audit	• Ordre de mission
Annoncer la date de début de la mission de l'audit	• Directeur de l'audit	• Lettre de mission

Conduire la réunion d'ouverture de la phase de préparation	• Chef de mission • Manager superviseur	• Liste de présence • Support visuel • Compte rendu de la réunion d'ouverture
Entamer les travaux préliminaires	• L'équipe d'audit interne	• Questionnaire de contrôle interne • Compte rendu des travaux préliminaires
Fixer les objectifs	• Chef de mission, responsable de la structure auditée	• Tableau des risques
Réviser et valider la note d'orientation Note d'orientation validée Oui Non	• Manager superviseur • Coordonnateur planning et réalisation • Directeur de l'audit	• Note d'orientation validée
Etablir le programme de travail	• Chef de mission	• Programme de travail
Valider le programme de travail	• Manager superviseur • Coordonnateur planning et réalisation • Directeur de l'audit	

Source : document interne de l'entreprise

Ce tableau détaille les différentes étapes du processus de préparation de l'audit interne et permet d'avoir une vue d'ensemble claire de la séquence d'actions à suivre. Chaque action est associée à un responsable spécifique, ce qui clarifie les responsabilités et les rôles de chaque intervenant impliqué dans le processus.

En identifiant les responsabilités pour chaque action, le tableau met en évidence la répartition des tâches au sein de l'équipe d'audit interne. Cela favorise la coordination et la collaboration efficaces entre les membres de l'équipe, en veillant à ce que chacun comprenne clairement son rôle et ses responsabilités.

En outre, le tableau souligne l'importance de la documentation dans le processus de préparation de l'audit interne. Chaque action est accompagnée d'un commentaire et/ou d'un enregistrement émis correspondant, ce qui permet de consigner les informations clés, les décisions prises et les résultats obtenus à chaque étape du processus. Cela garantit une traçabilité et une transparence adéquates, tout en facilitant le suivi et la communication des progrès réalisés.

Dans l'ensemble, ce tableau fournit une vision détaillée et organisée du processus de préparation de l'audit interne, permettant aux membres de l'équipe d'audit de suivre une séquence logique d'actions et de comprendre clairement leurs responsabilités individuelles.

2.2. Réalisation de la mission

La réalisation de la mission d'audit interne comprend la collecte de données, les tests et l'évaluation des processus internes. Des techniques d'audit appropriées sont utilisées pour obtenir des informations pertinentes. Une communication ouverte est maintenue avec les parties prenantes concernées pour résoudre rapidement les problèmes identifiés.

Tableau 3-6 : phase de réalisation d'une mission d'audit.

Action	Responsable	Commentaire et/ou enregistrement émis
Réunion de lancement de la phase de réalisation	• Chef de mission • Manager superviseur	• Liste de présence • Support visuel • CRO
Accomplir les travaux des terrains	• L'équipe de l'audit	• Tests et outil d'audit • Dossier de la mission • CR d'entretien • Fiche d'observation
Conduire la réunion de clôture	• Chef de mission • Manager superviseur	• Support visuel • Liste de présence • Synthèse des constats et recommandations d'audit • CR

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau fournit un aperçu détaillé des actions à entreprendre lors de la phase de réalisation de l'audit interne. Ces actions comprennent la tenue d'une réunion de lancement, la réalisation des travaux sur le terrain et la conduite d'une réunion de clôture. Chaque action est associée à un responsable spécifique et à des enregistrements essentiels tels que les listes de présence, les supports visuels, les comptes rendus d'entretien et les synthèses des constats et recommandations d'audit.

Ce tableau permet de suivre rigoureusement les différentes étapes de la réalisation de l'audit, de garantir une documentation adéquate et de faciliter la communication et la prise de décisions tout au long du processus.

2.3. Conclusion de la mission

La conclusion de la mission d'audit interne marque la clôture des travaux. Les constatations sont analysées, les résultats sont communiqués de manière claire et des recommandations sont formulées pour remédier aux problèmes identifiés et renforcer la performance opérationnelle. Une communication efficace des résultats favorise la transparence et l'amélioration continue.

Tableau 3-7 : phase de conclusion d'une mission d'audit.

Action	Responsable	Commentaire et/ou enregistrement émis
Rédiger un rapport d'audit	• Chef de mission • Manager superviseur • Coordinateur planning et réalisation • Directeur de l'audit	• Rapport d'audit • Rapport d'audit révisé • Rapport d'audit validé • Rapport d'audit approuvé
Revoir le rapport		
Réviser et valider le rapport		
Approuver le rapport		
Transmettre le cahier de recommandation	• Responsable de la structure auditée	• Cahier de recommandation et plan d'action
Renseigner le plan d'action et le transmettre à la structure de l'audit		
compléter le rapport d'audit par le plan d'action	• Chef de mission • Manager superviseur	• Rapport de l'audit

	• Coordinateur planning et réalisation	• Cahier de recommandation et plan d'action
Transmettre le rapport de l'audit définitif Synthèse	• Directeur de l'audit	• Note d'envoi • Formulaire de diffusion • Rapport d'audit • Cahier de recommandation et plan d'action
Diffuser le rapport	• PDG	• Bordereau d'envoi et autres

Source : document interne de l'entreprise

Le tableau présente les actions clés de la phase de conclusion d'une mission d'audit. Il comprend la rédaction, la révision et l'approbation du rapport d'audit, ainsi que la transmission du cahier de recommandation et la diffusion du rapport final. Chaque action est assignée à un responsable spécifique, qui est chargé de s'assurer de sa réalisation. Des commentaires et/ou des enregistrements sont émis pour chaque action, tels que le rapport d'audit, les versions révisées et approuvées, le cahier de recommandation et le plan d'action. Ce tableau permet de suivre de près les étapes cruciales de la conclusion de la mission d'audit et de garantir la qualité et la diffusion appropriée des résultats obtenus.

Section 03 : analyse et traitement des résultats de l'enquête

Après avoir présenté l'organisme d'accueil ainsi que le département de l'audit interne, l'objectif de cette section est d'analyser les opinions des auditeurs internes ciblés afin de donner des interprétations pour déterminer la relation existée entre la gestion des risques et l'audit interne. Un totale de cinq (05) personnes ont été interrogé Les points développés ci-dessous présentent : la démarche méthodologique suivie, l'analyse du corpus des données ainsi que la discussion des résultats et suggestions.

1. Démarche méthodologique suivie

1.1. Hypothèses et contexte de la recherche

L'audit interne et la gestion des risques sont des domaines qui suscitent un vif intérêt de recherche. Notre revue de littérature se concentre sur l'exploration de la relation entre l'audit interne et l'évaluation de la gestion des risques au sein des organisations. La question centrale de notre problématique est de comprendre comment les mécanismes de l'audit interne contribuent à une gestion plus efficace des risques.

Selon les recherches présentées dans les chapitres précédents, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques au sein d'une organisation. Il offre des outils et des méthodologies permettant d'améliorer la fiabilité des systèmes, d'accroître la crédibilité de l'entreprise et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

Dans ce contexte, notre recherche vise à approfondir notre compréhension des mécanismes de l'audit interne et de leur impact sur l'évaluation de la gestion des risques. Nous chercherons à explorer comment l'audit interne peut contribuer à une meilleure gestion des risques, assurer la conformité aux normes et réglementations, et promouvoir la durabilité et la pérennité de l'entreprise.

2. Choix du type d'étude

La méthodologie de recherche que nous avons adoptée est de nature qualitative, ce qui est particulièrement adapté à notre étude. Étant donné l'objet de notre recherche, qui nécessite une compréhension approfondie de phénomènes complexes liés à l'audit interne et à la gestion des risques, ce choix se justifie à plusieurs égards.

Tout d'abord, l'utilisation de l'audit interne dans les entreprises et l'état actuel des connaissances dans ce domaine sont encore en évolution et font l'objet de débats. Une approche qualitative nous permettra d'explorer en profondeur les différentes dimensions de l'audit interne et de capturer les nuances et les spécificités propres à chaque organisation.

De plus, il est essentiel de prendre en compte le contexte d'action et l'expérience des acteurs impliqués dans l'audit interne et la gestion des risques. Une approche qualitative nous permettra d'obtenir des informations détaillées sur les pratiques, les perceptions et les interactions des professionnels de l'audit interne et des parties prenantes de l'entreprise étudiée.

Enfin, en utilisant une approche de cas multitâches, nous pourrions examiner comment l'audit interne s'intègre dans l'infrastructure globale de gestion des risques et comment il contribue à la prise de décision. Nous pourrions ainsi comprendre comment les mécanismes de l'audit interne sont utilisés pour assurer la qualité, la diffusion de l'information et la prise de décision efficace dans un contexte spécifique.

Il est donc évident que, dans notre cas, l'approche qualitative est la plus appropriée pour atteindre nos objectifs de recherche et acquérir une compréhension approfondie des mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques.

2.1. Echantillonnage

L'échantillonnage vise à sélectionner des groupes, des événements et des processus sociaux qui sont représentatifs du phénomène étudié, en tenant compte à la fois de sa pertinence et du domaine professionnel ou de l'organisation que l'on souhaite examiner ou étudier.

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à une sélection rigoureuse de notre échantillon, en accordant une attention particulière à la pertinence et à la représentativité de notre échantillon. Notre approche méthodologique a été déterminée par deux critères clés.

Premièrement, nous avons identifié l'auditeur interne comme l'acteur central de notre enquête. Ainsi, nous avons eu l'opportunité d'engager des entretiens approfondis avec l'ensemble des auditeurs internes de l'entreprise Mobilis, où nous avons effectué notre stage. Cette démarche nous a permis de recueillir des informations précieuses sur les pratiques d'audit interne et leur rôle dans l'évaluation des risques. En comprenant leur perspective et en explorant leurs expériences concrètes, nous avons pu examiner de manière approfondie les mécanismes spécifiques de l'audit interne liés à la gestion des risques au sein de l'organisation.

Deuxièmement, nous avons accordé une attention particulière à l'engagement des auditeurs internes et à leur volonté de collaborer avec nous. Leur contribution active était essentielle pour mener des entretiens de qualité, recueillir des données pertinentes et atteindre les objectifs de notre étude. Nous avons cherché à établir un dialogue ouvert et constructif avec les auditeurs internes d'ATM Mobilis, afin de comprendre leur rôle, leurs responsabilités et leurs méthodes d'évaluation des risques au sein de l'entreprise.

Cette approche rigoureuse dans la sélection de notre échantillon a renforcé la validité et la fiabilité de notre étude. En concentrant notre étude sur les auditeurs internes de Mobilis, nous avons pu obtenir des informations spécifiques et contextualisées sur les mécanismes de l'audit interne liés à la gestion des risques. Ainsi, nous avons pu apporter des contributions significatives à la compréhension de ce domaine et à la littérature existante.

Cette démarche méthodologique, fondée sur une sélection réfléchie de l'échantillon et une collaboration étroite avec les auditeurs internes, nous a permis d'explorer en profondeur notre sujet de recherche et d'apporter des insights pertinents et concrets sur les mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques.

2.2. Collecte des données

La collecte des données pour cette étude a été réalisée le mois de Mars 2023, en menant des entretiens avec les auditeurs internes chez Mobilis, où j'ai effectué mon stage. Les entretiens ont été conduits sur le lieu de stage et ont impliqué des auditeurs internes expérimentés.

Ces entretiens semi-dirigés ont été structurés autour de questions et de thèmes spécifiques liés aux mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques. L'objectif était d'explorer en profondeur les processus et les pratiques utilisés par l'audit interne pour évaluer et gérer les risques au sein d'ATM Mobilis.

Chaque entretien a duré en moyenne une heure, et un guide d'entretien préétabli a été utilisé comme point de référence pour s'assurer de couvrir les aspects essentiels de la recherche. Les questions posées lors de ces entretiens ont été ouvertes, permettant aux auditeurs internes de partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs perspectives sur les mécanismes d'audit interne dans l'évaluation des risques.

En plus des entretiens, des discussions ouvertes ont été menées à la fin de chaque entretien pour recueillir des informations supplémentaires et approfondir certains sujets pertinents.

Ces entretiens ont été essentiels pour collecter des données de première main sur les mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques chez Mobilis. Ils ont fourni des informations précieuses sur les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les opportunités d'amélioration dans ce domaine spécifique.

2.3. Traitement des données

Le traitement des données dans une étude qualitative est un processus essentiel pour donner du sens à la recherche et communiquer des résultats pertinents. Selon Rossman et Rallis (1998), il se compose de trois thèmes principaux : la collecte, l'interprétation et l'analyse des données, qui peuvent être réalisées pendant ou après la communication des résultats¹

Pour parvenir à ces objectifs, six étapes sont souvent utilisées :

- Organisation des données : Cette étape consiste à rassembler et organiser les données collectées, qu'elles proviennent d'entretiens, d'observations, de notes ou d'autres documents pertinents. Il est important de créer un système de classement cohérent pour faciliter l'accès aux informations lors de l'analyse ultérieure.
- Compréhension des données : Une fois les données organisées, il est essentiel de les lire, les relire et les immerger pour en saisir le contenu dans son ensemble. Cette étape permet de prendre connaissance des détails et des nuances des informations collectées, ainsi que des contextes dans lesquels elles ont été recueillies.
- Recherche de liens : Une fois que les données ont été codées, il est possible de rechercher des liens, des connexions ou des relations entre les codes, les catégories ou les thèmes. Cela permet de mettre en évidence des relations causales, des influences mutuelles ou des schémas récurrents dans les données, contribuant ainsi à une compréhension plus approfondie du phénomène étudié.
- Création de rapports : Enfin, les résultats de l'analyse qualitative doivent être communiqués de manière claire et concise. Cela peut prendre la forme d'un rapport écrit, de présentations orales ou d'autres formes de communication adaptées au contexte de la recherche. Il est important de présenter les données, les interprétations, les conclusions et les implications de manière rigoureuse et transparente.

¹ Gretchen B. Rossman and Sharon F. Rallis. Sage, Beverley Hills, 1998, « Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research », P115.

3. Les étapes de l'entretien

3.1. Le contact initial

Le premier contact avec les auditeurs internes d'ATM Mobilis a été réalisé dans le cadre de notre stage au sein de l'entreprise. L'objectif de notre étude a été atteint grâce à plusieurs discussions et séances de travail organisées sur le terrain. Ainsi, dans un premier temps, nous avons convenu d'un rendez-vous avec les auditeurs internes afin de pouvoir approfondir le sujet et collecter les informations nécessaires pour notre recherche.

3.2. Le déroulement de l'entretien

L'entretien s'est déroulé de manière organisée et structurée, en suivant un guide d'entretien préétabli. Nous avons convenu d'une date et d'un lieu de rencontre qui était pratique pour les auditeurs internes, afin de faciliter leur participation et favoriser un échange fructueux.

Lors de l'entretien, nous avons commencé par une brève introduction en expliquant l'objectif de notre recherche et le contexte dans lequel elle s'inscrit.

Ensuite, nous avons posé des questions spécifiques liées aux différents mécanismes de l'audit interne pour évaluer la gestion des risques chez Mobilis. Ces questions étaient conçues de manière à encourager les auditeurs internes à partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs opinions sur le sujet.

Nous avons utilisé des techniques d'entretien semi-directif, en laissant de la place aux auditeurs internes pour s'exprimer librement et approfondir les sujets qui leur semblaient pertinents. Nous avons également utilisé des questions ouvertes pour encourager des réponses détaillées et des exemples concrets.

Pendant l'entretien, nous avons veillé à écouter attentivement les réponses des auditeurs internes et à poser des questions de clarification lorsque cela était nécessaire. Nous avons également noté les points saillants et les informations clés qui émergeaient de la discussion.

À la fin de l'entretien, nous avons donné aux auditeurs internes l'occasion de partager toute information supplémentaire qu'ils jugeraient pertinente pour cette recherche. Nous avons également exprimé notre gratitude pour leur participation et leur contribution précieuse à notre projet.

Après l'entretien, nous avons procédé à la transcription ou à la prise de notes détaillées pour préserver l'intégrité des données recueillies. Cela nous permettra d'analyser les informations obtenues de manière approfondie et rigoureuse.

3.3. Le guide d'entretien

Le présent guide d'entretien a été élaboré dans le cadre de notre projet de fin d'études sur les mécanismes de l'audit interne dans l'évaluation de la gestion des risques. Ce guide vise à structurer l'entretien que j'ai mené avec les auditeurs internes d'ATM Mobilis afin de recueillir des informations pertinentes pour notre recherche.

Le guide d'entretien a été élaboré en prenant en compte les objectifs de notre recherche ainsi que les questions de recherche spécifiques que nous souhaitons explorer. Il est conçu de manière à faciliter une conversation fluide et approfondie avec les auditeurs internes, tout en permettant une certaine flexibilité pour s'adapter aux réponses et aux développements de la discussion.

L'utilisation de ce guide d'entretien nous a permis de garantir une collecte systématique et cohérente des données auprès des auditeurs internes d'ATM Mobilis, tout en veillant à ce que les informations recueillies soient en lien direct avec les thématiques centrales de notre recherche.

Le guide d'entretien se compose des éléments suivants :

3.3.1. Introduction

L'objectif principal de ce guide est de faciliter l'entretien que nous avons mené avec les auditeurs internes d'ATM Mobilis, afin de recueillir des informations précieuses pour notre recherche.

Cette introduction met en évidence le sujet de notre recherche, en présentant le contexte dans lequel elle s'inscrit et en exposant les objectifs que nous souhaitons atteindre grâce à cette enquête. Il est essentiel de comprendre les mécanismes de l'audit interne et leur rôle dans l'évaluation des risques au sein d'ATM Mobilis.

Par ailleurs, les conditions de déroulement des entretiens ont été établies avec une attention particulière à la confidentialité. Nous avons informé les auditeurs internes des aspects confidentiels des informations partagées lors des entretiens, et nous avons obtenu leur

consentement pour enregistrer les entretiens dans le seul but de faciliter l'analyse post-retranscription.

3.3.2. Corps

Axe 01 : analyse de la mission d'audit interne au sein d'ATM Mobilis

Analyse des missions de l'audit interne : Cette rubrique est composée de six (06) questions ouvertes visant à recueillir des informations sur les besoins et les motivations des auditeurs internes de Mobilis en matière d'exécution des missions d'audit interne. L'interlocuteur est invité à partager son expérience sur le déroulement des missions d'audit interne, les difficultés rencontrées et la fiabilité des données recueillies.

Axe 02 : évaluation des risques et mesures d'identification

Cette section comprend cinq (05) questions ouvertes visant à recueillir des informations sur l'identification des risques et la mise en place de mesures appropriées au sein d'ATM Mobilis. L'interlocuteur est invité à partager son expérience concernant les risques, les défis rencontrés et l'efficacité des mesures prises pour atténuer ces risques

Axe 03 : la relation existée entre l'audit interne et la gestion des risques

Cette rubrique est composée de quatre (04) questions ouvertes visant à explorer la complémentarité entre l'audit interne et la gestion des risques. Les questions abordent des aspects tels que la coopération et la coordination entre l'audit interne et la gestion des risques, les synergies potentielles et les bénéfices mutuels qu'ils peuvent apporter. L'objectif est de recueillir des informations détaillées sur la manière dont ces deux domaines interagissent et se soutiennent pour renforcer la maîtrise des risques au sein de l'organisation.

3.3.3. Clôture

Pour conclure, l'entretien se clôture par des remerciements sincères adressés à l'interviewé. De plus, une dernière question ouverte est posée afin d'encourager l'expression de remarques supplémentaires de sa part, favorisant ainsi une participation active jusqu'à la fin de l'entretien.

3.4. Etude de cas et analyse des entretiens

Les données ont été collectées à l'aide de notes prises lors de l'entretien et d'enregistrements des échanges. Nous sommes maintenant en mesure d'analyser les réponses clés et de procéder à une analyse qualitative.

Ce tableau représente des informations sur les interviewers :

Tableau 3-8 : Tableau récapitulatif des postes, de l'ancienneté et des dates d'entretien.

	Poste occupé	Expérience	Date d'entretien
Répondant 01	Cadre supérieur	19 ans	07/03/2023
Répondant 02	Auditeur interne	13 ans	21/03/2023
Répondant 03	Auditeur interne	10 ans	07/03/2023
Répondant 04	Auditeur interne	7 ans	21/03/2023
Répondant 05	Auditeur interne	9 ans	14/03/2023

Source : résultat de l'entretien

Les informations fournies sur les postes occupés, l'expérience et les dates d'entretien des répondants indiquent une équipe d'auditeurs internes expérimentés et diversifiés au sein d'ATM Mobilis.

La présence d'un cadre supérieur parmi les répondants suggère l'existence d'une hiérarchie au sein du département d'audit interne, où des postes de responsabilité supérieure sont également présents pour superviser et guider les activités d'audit.

La variation de l'expérience des auditeurs internes, allant de 7 à 19 ans, dénote une combinaison de membres ayant une expérience prolongée dans le domaine de l'audit interne et d'autres avec une expérience plus récente. Cela peut favoriser un échange de connaissances et une complémentarité des compétences au sein de l'équipe.

Les différentes dates d'entretien soulignent le caractère individuel des entretiens menés avec chaque auditeur interne, ce qui peut refléter une approche personnalisée dans la gestion de l'équipe d'audit interne et la collecte d'informations pertinentes.

Axe 01 : analyse de la mission d'audit interne au sein d'ATM Mobilis.

Question 01 :

Tableau 3-9 : les réponses sur la question 01 du premier axe.

Question posée	les membres de l'AI, avaient-ils l'expérience, les compétences et l'ancienneté suffisante pour accomplir efficacement leurs tâches ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>tout l'effectif qui constitue l'équipe d'audit d'ATM Mobilis est formé, qualifié de sorte à s'acquitter de ses tâches et de mener à bien ses missions</i> » Réponse 02 : « <i>Absolument, les membres de l'Audit Interne possèdent une expérience, des compétences et une ancienneté suffisantes pour accomplir efficacement leurs tâches</i> » Réponse 03 : « <i>l'expérience et la compétence sont des acquis qui se développent avec le temps et la diversité des spécialités des auditeurs est importante pour la complémentarité du groupe d'audit</i> » Réponse 04 : « <i>notre équipe est composée de professionnels qualifiés et formés dans le domaine de l'audit interne. Nous mettons également à jour nos connaissances et compétences grâce à des formations continues pour rester au fait des évolutions et des meilleures pratiques en matière d'audit</i> » Réponse 05 : « <i>oui, chaque membre de l'équipe de l'AI est sélectionné avec soin en fonction de son expertise dans le domaine de l'audit interne. Ils ont une solide formation académique et une expérience pratique dans l'audit, ce qui leur permet de comprendre les différentes facettes des activités de notre organisation</i> »

Source : résultat de l'entretien

D'après les réponses obtenues lors de l'entretien avec les auditeurs internes, il est clair que ces membres possèdent l'expérience, les compétences et l'ancienneté nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches au sein d'ATM Mobilis. Ils sont qualifiés, formés et sélectionnés avec soin en fonction de leur expertise dans le domaine de l'audit interne.

De plus, ils accordent une importance à la mise à jour continue de leurs connaissances et compétences grâce à des formations pour rester informés des évolutions et des meilleures pratiques en matière d'audit. La diversité des spécialités au sein de l'équipe contribue à sa complémentarité et à une meilleure compréhension des différentes facettes des activités de l'organisation. En somme, ces réponses indiquent que l'équipe d'audit interne d'ATM Mobilis est bien équipée pour évaluer la gestion des risques de manière efficace.

Question 02 :

Tableau 3-10 : les réponses sur la question 02 du premier axe.

Question posée	quelles sont les difficultés et les obstacles que vous avez rencontrés lors de l'exécution d'une mission d'audit ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>l'éloignement de certaines structures où les risques doivent être tout le temps surveillé</i> » Réponse 02 : « <i>Lors de nos missions d'audit, nous avons rencontré des difficultés liées au partage des informations. Le manque de transparence dans la communication peut limiter notre capacité à évaluer les risques et à formuler des recommandations pertinentes. De plus, la disponibilité et l'accessibilité des informations peuvent poser problème, tout comme la résistance ou l'opposition de certaines parties prenantes à l'audit</i> » Réponse 03 : « <i>Chaque mission est différentes mais les obstacles rencontrés peuvent être : absence d'un mode opératoire, documents manquants, absence de procédures...</i> »

	Réponse 04 : « <i>nous avons souvent été confrontés à des problèmes d'adhérence de la part des audités. Certains d'entre eux peuvent être hésitants à partager les informations nécessaires ou à collaborer pleinement avec notre équipe. Cette situation peut être attribuée à différents facteurs, tels qu'un manque de compréhension quant à l'importance de l'audit interne, des inquiétudes quant aux conséquences des résultats ou une certaine résistance face aux changements</i> » Réponse 05 : « <i>le retard dans la transmission des informations, il peut arriver que les parties concernées ne fournissent pas les données requises en temps voulu, ce qui peut entraver le bon déroulement de nos travaux d'audit</i> »
--	--

Source : résultat de l'entretien

Lors de leurs missions d'audit au sein d'ATM Mobilis, les auditeurs internes ont été confrontés à différents défis et obstacles qui peuvent influencer leur capacité à mener efficacement leurs tâches. Voici une interprétation reformulée :

Tout d'abord, l'équipe d'audit a relevé des difficultés liées à l'éloignement de certaines structures de l'entreprise. Cette distance géographique peut compliquer le suivi et la surveillance adéquats des risques dans ces emplacements distants.

De plus, les auditeurs ont souligné des problèmes de partage d'informations et de transparence dans la communication. Un manque de collaboration et de transparence peut limiter la capacité des auditeurs à évaluer exhaustivement les risques et à formuler des recommandations pertinentes. Il peut également y avoir des difficultés liées à la disponibilité et à l'accessibilité des informations nécessaires à l'audit, ainsi qu'à la résistance ou à l'opposition de certaines parties prenantes à l'égard du processus d'audit.

Par ailleurs, les auditeurs ont rencontré des obstacles tels que l'absence de modes opératoires, de documents ou de procédures nécessaires pour mener à bien leurs missions d'audit. L'absence de ces éléments peut rendre plus complexe l'évaluation des risques et la formulation de recommandations appropriées.

Les auditeurs ont également noté des réticences de la part des personnes auditées à partager les informations nécessaires ou à collaborer pleinement avec l'équipe d'audit. Ces réticences peuvent être attribuées à un manque de compréhension de l'importance de l'audit

interne, à des préoccupations quant aux conséquences des résultats de l'audit ou à une résistance au changement induite par les recommandations formulées.

Enfin, les retards dans la transmission des informations ont également été mentionnés comme un défi. Il peut arriver que les parties concernées ne fournissent pas les données requises en temps voulu, ce qui peut perturber le bon déroulement des travaux d'audit.

Il est donc important de mettre en place des stratégies et des mesures appropriées pour surmonter ces obstacles et garantir des évaluations de gestion des risques complètes et fiables.

Question 03 :

Tableau 3-11 : les réponses sur la question 03 du premier axe.

Question posée	est-ce que vous rencontrez des obstacles lors de l'accès aux informations ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>absolument pas, le statut de l'audit est renforcé par une charte largement diffusé</i> »
	Réponse 03 : « <i>parfois oui, quand l'audité n'est pas coopératif en nous donnant beaucoup de documents ou peu de documents mais ça se passe bien en groupe</i> »
	Les répondants 02, 04 et 05 ont indiqué qu'ils ne rencontrent pas d'obstacles lors de l'accès aux informations.

Source : résultat de l'entretien

Lorsqu'on leur a demandé s'ils rencontraient des obstacles lors de l'accès aux informations, les auditeurs internes ont répondu de manière diversifiée. Certains auditeurs ont mentionné qu'ils ne rencontrent aucun obstacle en raison du renforcement du statut de l'audit grâce à une charte largement diffusée. D'autres auditeurs ont admis qu'ils rencontrent parfois des obstacles lorsque l'audité n'est pas coopératif et ne fournit soit trop peu, soit trop de documents. Cependant, les autres répondants ont indiqué qu'ils ne rencontrent généralement pas d'obstacles lors de l'accès aux informations.

Ces réponses suggèrent que l'accès aux informations peut être variable selon les situations et les attitudes des parties auditées. L'existence d'une charte bien diffusée semble contribuer à

faciliter l'accès aux informations, tandis que la coopération des audités joue un rôle crucial dans la fluidité du processus. Cependant, il est important de noter que la majorité des auditeurs ne signalent pas d'obstacles majeurs lors de l'accès aux informations, ce qui suggère une bonne collaboration globale entre l'équipe d'audit interne et les parties auditées.

Question 04 :

Tableau 3-12 : les réponses sur la question 04 du premier axe.

Question posée	les données collectées par les auditeurs : étaient pertinentes et utiles ? On assuré certaine fiabilité ?
Réponses obtenues	• Lorsque nous avons abordé la pertinence, l'utilité et la fiabilité des données collectées par les auditeurs, toutes les réponses ont été unanimes : oui. Les locuteurs ont souligné que les données collectées étaient pertinentes et utiles pour mener à bien leurs missions d'audit. • De plus, une réponse supplémentaire a apporté une nuance importante en soulignant que bien que les données soient généralement fiables, l'équipe d'audit ne doit pas ignorer la possibilité d'une erreur ou d'une non-conformité. Cette réponse met en évidence l'importance de maintenir une vigilance constante et de s'assurer de la fiabilité des données collectées.

Source : résultat de l'entretien

Lorsque nous avons abordé la pertinence, l'utilité et la fiabilité des données collectées par les auditeurs, toutes les réponses ont été unanimes. Ils ont tous souligné que les données collectées étaient à la fois pertinentes et utiles pour mener à bien leurs missions d'audit.

Cependant, une réponse supplémentaire a apporté une nuance importante en soulignant qu'il est essentiel de ne pas ignorer la possibilité d'erreurs ou de non-conformités, même si les données sont généralement fiables. Cette réponse met en évidence l'importance de maintenir une vigilance constante et de s'assurer de la fiabilité des données collectées.

Dans l'ensemble, ces réponses indiquent que les auditeurs internes considèrent les données collectées comme pertinentes et utiles pour leurs travaux d'audit. Cependant, ils reconnaissent également l'importance de la fiabilité des données et la nécessité d'être attentifs à

d'éventuelles erreurs ou non-conformités. Cette approche rigoureuse permet d'assurer la qualité et la validité des résultats obtenus lors des missions d'audit.

Question 05 :

Tableau 3-13 : les réponses sur la question 05 du premier axe.

Question posée	les recommandations formulées par les auditeurs internes sont-elles faciles à mettre en place ?
Réponse obtenue	Réponse 01 : « <i>les recommandations sont discutées avec l'entité auditée et elles sont validées, elles doivent être cohérents et surtout réalisable et adaptées au constat et son contexte</i> » Réponse 02 : « <i>Les audités jouent un rôle clé dans la formulation des recommandations, car ce sont eux qui proposent leurs propres suggestions d'amélioration. Leur implication favorise l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations</i> » Réponse 03 : « <i>je fais partie d'une direction opérationnelle qui se base sur la relation des missions, les mises en œuvre des recommandations sont suivies par une autre direction</i> » Réponse 04 : « <i>En tant qu'auditeur interne, je dirais que la facilité de mettre en œuvre les recommandations peut varier selon les circonstances. Certaines recommandations peuvent être relativement simples à mettre en place, tandis que d'autres peuvent nécessiter plus d'efforts et de ressources. La mise en œuvre dépend de facteurs tels que la complexité des processus, les ressources disponibles et l'engagement des parties prenantes</i> » Réponse 05 : « <i>Les recommandations formulées sont perçues comme étant facilement réalisables</i> »

Source : résultat de l'entretien

Les réponses des auditeurs internes ont apporté des éclairages intéressants. Les auditeurs ont souligné plusieurs facteurs qui influencent la facilité de mise en œuvre des recommandations.

Selon les réponses obtenues, les recommandations sont discutées avec l'entité auditée et validées. Elles doivent être cohérentes, réalisables et adaptées au constat et à son contexte. Les auditeurs ont également mentionné que les audités jouent un rôle clé dans la formulation des recommandations, en proposant leurs propres suggestions d'amélioration. Cette implication des audités favorise l'acceptation et la mise en œuvre des recommandations.

Cependant, il est important de noter que la facilité de mise en œuvre des recommandations peut varier en fonction des circonstances. Certaines recommandations peuvent être relativement simples à mettre en place, tandis que d'autres peuvent nécessiter davantage d'efforts et de ressources. La complexité des processus, les ressources disponibles et l'engagement des parties prenantes sont autant de facteurs qui influencent la mise en œuvre.

Globalement, les auditeurs internes perçoivent les recommandations formulées comme étant réalisables, mais la facilité de mise en œuvre dépendra des spécificités de chaque recommandation et de la collaboration entre les différentes parties impliquées. Il est essentiel de suivre les recommandations de près et de veiller à ce qu'elles soient adaptées et réalisables dans le contexte de l'organisation.

Question N°06 :

Tableau 3-14 : les réponses sur la question 06 du premier axe.

Question posée	quelles seraient vos suggestions pour améliorer le déroulement des missions ?
Réponse obtenue	Réponse 01 : « <i>La procédure de réalisation des missions se conforme aux normes d'audit de l'IIA (Institute of Internal Auditors), garantissant ainsi que notre approche est en conformité avec les standards professionnels. Néanmoins, nous considérons que le renforcement de nos équipes permettrait d'augmenter le nombre de missions réalisées, ce qui contribuerait à une plus grande couverture des activités de l'organisation et à une meilleure efficacité dans l'exécution des audits.</i> »

	Réponse 02 : « <i>Une suggestion majeure pour la réussite des missions d'audit est de promouvoir le métier d'audit et de créer une atmosphère de confiance avec les audités. En établissant des relations solides basées sur la confiance mutuelle, nous serons en mesure d'approcher les audités de manière plus efficace et d'obtenir leur pleine coopération.</i> » Réponse 03 : « <i>Limiter davantage les périmètres d'intervention peut être une suggestion pour assurer le respect des délais dans le déroulement des missions. En définissant clairement les périmètres d'audit et en les ciblant de manière plus précise, nous pouvons optimiser notre temps et nos ressources pour atteindre les objectifs de chaque mission dans les délais impartis.</i> » • Et les deux autres locuteurs n'ont pas répondu
--	---

Source : résultat de l'entretien

Les auditeurs internes ont réfléchi à des recommandations visant à améliorer le déroulement des missions d'audit, mettant en lumière des aspects clés à prendre en compte pour renforcer l'efficacité et l'impact de leur travail.

- Renforcement des équipes : L'ajout de ressources humaines supplémentaires est considéré comme essentiel pour augmenter la quantité de missions réalisées. Cela permettrait une meilleure couverture des activités de l'organisation et une exécution plus efficace des audits.
- Promotion du métier d'audit et création d'une atmosphère de confiance : Les auditeurs soulignent l'importance de développer des relations solides basées sur la confiance mutuelle avec les audités. Cela favoriserait une approche plus efficace et une coopération accrue, ce qui faciliterait la réalisation des missions d'audit.
- Définition précise des périmètres d'intervention : Les auditeurs suggèrent de limiter davantage les périmètres d'intervention pour respecter les délais. En ciblant de manière précise les objectifs de chaque mission, il serait possible d'optimiser le temps et les ressources alloués, garantissant ainsi l'accomplissement des missions dans les délais impartis.

En combinant ces suggestions, il est possible d'améliorer significativement la qualité et l'efficacité des missions d'audit interne. Un renforcement des équipes, une promotion active du métier d'audit, et une attention particulière à la définition précise des périmètres d'intervention peuvent contribuer à des audits plus complets, une coopération accrue et des résultats plus pertinents pour l'organisation.

Axe 02 : évaluation des risques et mesures d'identification

Question 07 :

Tableau 3-15 : les réponses sur la question 07 du deuxième axe.

Question posée	l'organisme établit-il une politique de gestion des risques ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>les missions d'audit sont basées sur le potentiel de la survenance d'un risque. Pour ce qui est d'une politique de gestion des risques, c'est en cours</i> »
	Réponse 02 : « <i>Nous sommes en train d'identifier les parties prenantes clés et de mettre en place les structures nécessaires pour la gestion des risques</i> »
	Réponse 03 : « <i>oui, une politique établit par nos responsables hiérarchiques et le PDG</i> »
	Réponse 04 : « <i>pour le moment, nous n'avons pas encore établi de politique formelle de gestion des risques. Cependant, nous reconnaissons l'importance de cette démarche et nous sommes conscients de la nécessité de mettre en place un cadre structuré pour identifier, évaluer et gérer les risques auxquels nous sommes exposés</i> »
	Réponse 05 : « <i>on est actuellement en train d'établir une politique de gestion des risques. Compte tenu de l'importance de la gestion des risques dans ATM</i> »

	<i>Mobilis, on travaille activement pour élaborer une politique solide qui définira les principes, les objectifs et les responsabilités liés à la gestion des risques »</i>
--	---

Source : résultat de l'entretien

Les réponses indiquent que l'organisme est en transition vers l'établissement d'une politique de gestion des risques. Il montre un engagement envers cette démarche, que ce soit par le développement en cours, l'existence d'une politique déjà établie ou la reconnaissance de l'importance de mettre en place un cadre structuré. L'organisme cherche à formaliser sa démarche de gestion des risques et à s'assurer qu'elle est adaptée à ses besoins spécifiques.

Question 08 :

Tableau 3-16 : les réponses sur la question 08 du deuxième axe.

Question posée	quels sont les outils qui vous aident à mieux identifier les risques ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : <i>« nous utilisons deux outils principaux pour mieux identifier les risques : L'inventaire des risques spécifique à notre activité nous permet de recenser les risques liés à notre secteur, nos processus et notre environnement, Les risques détectés lors de missions antérieures nous fournissent des informations précieuses sur les risques récurrents et émergents. En combinant ces outils avec notre expertise, nous pouvons identifier les risques potentiels de manière proactive, évaluer leur impact et formuler des recommandations pertinentes pour les atténuer »</i> Réponse 02 : <i>« l'analyse SWOT. Le SWOT est une méthode d'analyse qui nous permet d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une organisation. En utilisant cette approche, nous pouvons identifier les risques potentiels en termes de vulnérabilités internes, d'incertitudes externes, de contraintes opérationnelles ou de changements dans l'environnement commercial. Cette analyse nous aide à avoir une vision globale des risques auxquels l'organisation est confrontée »</i>

	Réponse 03 : <i>« on utilise fréquemment les outils suivants : analyse documentaire, analyse des processus, grille d'analyse des tâches et séparation des fonctions, entretiens échantillonnage, rapprochement des données... selon le besoin de la mission »</i> Réponse 04 : <i>« nous utilisons le brainstorming, qui est une technique de groupe permettant de générer des idées et des informations sur les risques potentiels. Nous organisons des séances de brainstorming avec l'équipe de l'audit interne et d'autres parties prenantes pour recueillir différents points de vue et perspectives. De plus, nous menons des entretiens avec les audités, ce qui nous permet d'obtenir des informations directes sur les risques spécifiques à leur activité. Ces entretiens nous aident à comprendre les processus, les contrôles et les facteurs de risque propres à chaque département ou fonction. Nous utilisons également la cartographie des risques, qui consiste à représenter visuellement les risques identifiés. Cette cartographie est généralement basée sur un inventaire des risques propres à notre activité et sur ceux détectés lors de missions antérieures. Elle nous permet d'avoir une vue d'ensemble des risques, de les hiérarchiser en fonction de leur importance et de mieux planifier nos travaux d'audit. En combinant ces outils, tels que le brainstorming, les entretiens avec les audités et la cartographie des risques, nous sommes en mesure d'identifier de manière plus précise et complète les risques auxquels l'organisation est exposée »</i> Réponse 05 : <i>« La cartographie des risques est un outil essentiel utilisé par les auditeurs internes pour identifier les risques de manière visuelle et précise. Elle nous aide à hiérarchiser les risques, planifier les travaux d'audit et formuler des recommandations pertinentes pour améliorer la gestion des risques au sein de l'entreprise. C'est un outil puissant qui renforce notre capacité à contribuer à la prise de décision éclairée »</i>
--	---

Source : résultat de l'entretien

Les auditeurs internes utilisent une variété d'outils pour mieux identifier les risques. Selon les réponses fournies, plusieurs outils ont été mentionnés tels que l'inventaire des risques spécifique à l'activité, les informations des missions antérieures, l'analyse SWOT, l'analyse documentaire, les entretiens avec les audités, le brainstorming et la cartographie des risques.

En utilisant cette combinaison d'outils, les auditeurs internes sont capables d'identifier de manière précise et exhaustive les risques auxquels l'organisation est exposée. Leur expertise leur permet de jouer un rôle essentiel dans la gestion des risques, en fournissant des recommandations pertinentes visant à améliorer la gestion des risques au sein de l'entreprise. Grâce à ces outils, les auditeurs internes contribuent activement à la prise de décisions éclairées et à la protection des intérêts de l'organisation face aux risques potentiels.

Question 09 :

Tableau 3-17 : les réponses sur la question 09 du deuxième axe.

Question posée	existe-il un outil pour mesurer le degré d'impact des risques ? Si oui, lequel ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>le risque est mesuré selon son impact et sa probabilité de survenance au-delà de la perte financière il a plusieurs aspects qu'on ne peut pas mesurer tel que la perte de temps et de la réputation</i> » Réponse 02 : « <i>nous n'avons pas d'outil spécifique pour mesurer le degré d'impact des risques</i> » Réponse 03 : « <i>oui, l'impact des risques est mesurable par une matrice des risques</i> » Réponse 04 : « <i>nous utilisons le SWOT comme outil pour évaluer le degré d'impact des risques</i> »

	Réponse 05 : « <i>le tableau des risques qui permet de recenser et d'évaluer les risques identifiés, en prenant en compte leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur l'organisation</i> »
--	---

Source : résultat de l'entretien

L'analyse des réponses concernant l'existence d'un outil pour mesurer le degré d'impact des risques révèle différentes perspectives. Certaines réponses indiquent qu'il est difficile de mesurer pleinement l'impact des risques, car cela va au-delà de la perte financière et englobe des aspects tels que la perte de temps et la réputation. D'autres réponses mentionnent des outils spécifiques, tels qu'une matrice des risques, le SWOT ou le tableau des risques, qui peuvent être utilisés pour évaluer l'impact des risques.

Il est intéressant de noter que certaines organisations n'ont pas d'outil spécifique pour mesurer le degré d'impact des risques, ce qui peut indiquer une lacune dans leur approche de la gestion des risques. Cependant, les réponses mettent en évidence la reconnaissance de l'importance d'évaluer l'impact des risques et suggèrent l'utilisation de différentes méthodologies ou matrices pour y parvenir.

Dans l'ensemble, bien qu'il n'y ait pas de consensus sur un outil spécifique, il est essentiel de reconnaître l'importance de mesurer l'impact des risques pour prendre des décisions éclairées et mettre en place des mesures d'atténuation appropriées. Les organisations peuvent bénéficier d'une approche structurée et d'outils adaptés pour évaluer et quantifier l'impact potentiel des risques sur leurs activités.

Question 10 :

Tableau 3-18 : les réponses sur la question 10 du deuxième axe.

Question posée	qui est mené d'établir une cartographie des risques ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « <i>nous sommes actuellement en train de mettre en place les processus et les outils nécessaires pour identifier et évaluer les risques auxquels notre organisation est exposée, donc le projet est en cours de réalisation</i> »

	Réponse 02 : « <i>c'est le top management de l'entreprise qui est chargé d'établir une cartographie des risques. Cependant, il est important de noter que, pour le moment, une cartographie des risques n'a pas encore été établie au niveau de l'entreprise</i> » Réponse 03 : « <i>c'est le STAFF dirigeant d'ATM Mobilis qui est responsable de l'élaboration de la cartographie des risques</i> » Réponse 04 : « <i>généralement, c'est le département de gestion des risques qui est chargé d'établir la cartographie des risques au sein d'une entreprise. Cependant, il faut noter qu'au sein d'ATM Mobilis, ce département n'existe pas encore</i> » Réponse 05 : « <i>l'établissement de la cartographie des risques est généralement mené par une collaboration entre les spécialistes du métier et les opérationnels. Ces acteurs clés possèdent une connaissance approfondie des activités, des processus et des risques propres à leur domaine d'expertise. En travaillant ensemble, ils sont en mesure d'identifier et de classer les risques pertinents pour l'entreprise. Les spécialistes du métier apportent leur expertise sectorielle, tandis que les opérationnels fournissent des informations sur les activités quotidiennes et les aspects opérationnels</i> »
--	--

Source : résultat de l'entretien

Les réponses obtenues soulignent que l'établissement de la cartographie des risques peut être mené par différentes entités au sein d'une organisation. Cela peut être réalisé par le top management de l'entreprise, le STAFF dirigeant, un département spécifique de gestion des risques ou par le biais d'une collaboration entre les spécialistes du métier et les opérationnels.

Il est également mentionné qu'au moment de la collecte des réponses, certaines organisations sont en train de mettre en place les processus et les outils nécessaires pour identifier et évaluer les risques, ce qui indique que le projet de cartographie des risques est en cours de réalisation.

Ces informations suggèrent qu'il y a une reconnaissance de l'importance de la cartographie des risques, mais aussi un besoin d'amélioration et de clarification quant à l'entité responsable de sa réalisation.

Dans cette perspective, il est recommandé aux organisations de clarifier les rôles et les responsabilités liés à l'établissement de la cartographie des risques, en désignant une équipe ou un département spécifique chargé de cette tâche. De plus, la collaboration entre les spécialistes du métier et les opérationnels peut apporter une vision holistique et une compréhension approfondie des risques liés à chaque domaine d'activité.

En conclusion, la cartographie des risques est un outil précieux pour identifier, évaluer et gérer les risques auxquels une organisation est exposée. Son établissement nécessite une coordination efficace entre les différentes parties prenantes et contribue à renforcer la capacité de l'entreprise à prendre des décisions éclairées et à protéger ses intérêts face aux risques potentiels.

Question 11 :

Tableau 3-19 : les réponses sur la question 11 du deuxième axe.

Question posée	quels sont les différents types des risques que vous avez déjà détectés ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « le risques est unique, c'est le contexte et le domaine qui change. Le risque est amené à changer selon la prise en charge de la direction générale » Réponse 02 : « les risques inhérents et les risques lié au contrôle interne. Les risques inhérents font référence aux risques qui découlent de notre environnement et des facteurs externes qui peuvent affecter nos opérations. Cela peut inclure des risques économiques, politiques, technologiques ou encore des risques liés à la concurrence sur le marché. Les risques liés au CI sont liés à l'efficacité de nos processus de contrôle et de surveillance internes »

	Réponse 03 : « <i>les risques rencontrés peuvent être des dysfonctionnements où des anomalies qui diffèrent d'une mission à une autre comme ils peuvent être des risques sans gravité</i> » Réponse 04 : « <i>nous avons confronté des risques de perte financière, et des risques de non-conformité à la réglementation</i> » Réponse 05 : « <i>nous avons identifié divers types de risques liés à notre processus qualité. Ces risques incluent des aspects tels que la non-conformité aux normes de qualité établies, des lacunes dans nos procédures opérationnelles, des défauts de prestation de services, ainsi que des problèmes liés à la satisfaction des clients</i> »
--	---

Source : résultat de l'entretien

Les réponses obtenues mettent en évidence une variété de types de risques qui ont été détectés au sein de l'organisation.

Certaines réponses soulignent que le risque est unique, mais qu'il peut varier en fonction du contexte et du domaine d'activité spécifique d'ATM Mobilis. Cela indique que les risques peuvent évoluer en fonction des décisions prises par la direction générale et des facteurs externes qui influencent l'environnement de l'entreprise.

D'autres réponses mentionnent des types spécifiques de risques, tels que les risques inhérents qui résultent de l'environnement et des facteurs externes, ainsi que les risques liés au contrôle interne qui sont liés à l'efficacité des processus de contrôle et de surveillance internes propres à l'organisation.

Il est également mentionné des risques liés aux dysfonctionnements, aux anomalies, aux pertes financières et à la non-conformité à la réglementation. De plus, une réponse souligne les risques liés au processus qualité, tels que la non-conformité aux normes, les lacunes dans les procédures opérationnelles et les problèmes liés à la satisfaction des clients spécifiques à ATM Mobilis.

En conclusion, les réponses mettent en évidence qu'ATM Mobilis est confronté à une diversité de risques, à la fois externes et internes, liés à son domaine d'activité et à son environnement spécifique. La détection et la gestion de ces risques sont essentielles pour assurer la continuité des opérations de l'organisation, minimiser les pertes financières et maintenir la conformité aux réglementations en vigueur. Il est donc crucial pour ATM Mobilis d'identifier et de surveiller en permanence les différents types de risques auxquels elle est exposée afin de mettre en place des mesures appropriées pour les gérer efficacement et protéger ses intérêts.

Axe 03 : la relation existée entre l'audit interne et la gestion des risques

Question 12 :

Tableau 3-20 : les réponses sur la question 12 du troisième axe.

Question posée	est-ce que l'identification des risques était à l'origine d'une mission d'audit ?
Réponses obtenues	Réponse 01 : « toutes les missions d'audit ainsi que l'élaboration des plans d'audit sont fondés et se basent sur les risques »
	Réponse 02 : « lors de l'exécution des missions d'audit planifiées, le tableau des risques est une étape normée selon les normes internationale de l'AI »
	Réponse 03 : « parfois oui, d'autres fois c'est des missions annuelles de routine, elles peuvent être aussi des missions commandées »
	Réponse 04 : « Oui, l'identification des risques est généralement à l'origine d'une mission d'audit. Cela permet à l'équipe d'audit d'évaluer les risques potentiels et de proposer des recommandations pour les gérer efficacement »
	Réponse 05 : « l'identification des risques n'est pas toujours à l'origine d'une mission d'audit. Parfois, une mission d'audit peut être déclenchée par d'autres facteurs tels que des plaintes ou des signalements, des changements

	<i>organisationnels, des objectifs spécifiques de l'entreprise, ou des exigences réglementaires »</i>
--	---

Source : résultat de l'entretien

Les réponses soulignent différents points de vue concernant l'origine d'une mission d'audit par rapport à l'identification des risques.

Certaines réponses indiquent que l'identification des risques est effectivement à l'origine de chaque mission d'audit, et que l'élaboration des plans d'audit est basée sur cette identification. Cela suggère que l'évaluation des risques est une étape fondamentale dans le processus d'audit, conformément aux normes internationales de l'audit.

D'autres réponses soulignent que bien que l'identification des risques puisse être un déclencheur fréquent d'une mission d'audit, il existe d'autres circonstances dans lesquelles une mission d'audit peut être entreprise. Cela peut inclure des missions de routine, des missions spécifiquement commandées ou des missions déclenchées par des facteurs tels que des plaintes, des changements organisationnels, des objectifs spécifiques de l'entreprise ou des exigences réglementaires.

Subjectivement, on peut conclure que l'identification des risques joue un rôle important dans la planification et la réalisation des missions d'audit, mais il peut y avoir des situations où d'autres facteurs peuvent également déclencher une mission d'audit. Il est essentiel que les auditeurs internes soient sensibles à ces différents déclencheurs potentiels et qu'ils adaptent leurs approches et leurs plans en conséquence afin d'assurer une évaluation complète et pertinente des risques dans le cadre de leurs missions d'audit.

Question 13 :

Tableau 3-21 : les réponses sur la question 13 du troisième axe.

Question posée	à quoi aide une cartographie des risques lors de l'exécution d'une mission d'audit ?
Réponses obtenues	Les réponses des locuteurs mettent en évidence le rôle fondamental de la cartographie des risques lors de l'exécution d'une mission d'audit. Elle permet à l'équipe d'audit d'identifier, évaluer et hiérarchiser de manière plus précise les risques auxquels l'organisation est confrontée. En utilisant à la fois les risques spécifiques à l'activité de l'organisation et ceux détectés lors de

	missions antérieures, la cartographie des risques offre une représentation visuelle et schématisée des dangers potentiels. Cette approche permet à l'équipe d'audit de bénéficier d'une vision claire des risques pertinents à prendre en compte, ce qui facilite la planification des travaux d'audit et assure une approche plus ciblée et efficace. Ainsi, la cartographie des risques joue un rôle essentiel en permettant à l'équipe d'audit de mieux appréhender les risques et de mener à bien sa mission avec une meilleure compréhension des enjeux et des priorités.
--	--

Source : résultat de l'entretien

La cartographie des risques apporte une aide précieuse lors de l'exécution d'une mission d'audit. Elle permet à l'équipe d'audit de mieux identifier, évaluer et hiérarchiser les risques spécifiques à l'organisation. En utilisant les risques propres à l'activité de l'entreprise ainsi que ceux identifiés lors de missions antérieures, la cartographie des risques offre une représentation visuelle et schématisée des dangers potentiels.

Cette approche permet à l'équipe d'audit d'avoir une vision claire des risques pertinents à considérer, ce qui facilite la planification des travaux d'audit. En ayant une compréhension plus approfondie des enjeux et des priorités, l'équipe d'audit peut adopter une approche plus ciblée et efficace.

On peut conclure que la cartographie des risques joue un rôle essentiel en aidant l'équipe d'audit à mieux appréhender les risques auxquels l'organisation est confrontée. Elle offre une vue d'ensemble des risques, ce qui permet à l'équipe d'audit de mieux orienter ses efforts et de mener à bien sa mission avec une compréhension plus précise des enjeux. En utilisant la cartographie des risques, l'équipe d'audit peut identifier les zones à risque, établir des priorités et concentrer ses ressources là où elles sont le plus nécessaires, ce qui contribue à une exécution plus efficace de la mission d'audit.

Question 14 :**Tableau 3-22 :** les réponses sur la question 14 du troisième axe.

Question posée	quelles relations existent-elles entre le département du management des risques et le département de l'audit interne ?
Réponses obtenues	Les réponses des participants mettent en évidence une absence ou une inexistence du département du management des risques dans ATM Mobilis. Selon les réponses, il n'y a pas de département dédié à la gestion des risques pour le moment.

Source : résultat de l'entretien

Les réponses fournies indiquent qu'il n'existe pas de département dédié à la gestion des risques au sein d'ATM Mobilis. Par conséquent, il est possible de conclure qu'il n'y a pas de relation formelle entre le département du management des risques et le département de l'audit interne.

Cependant, il convient de noter que l'absence d'un département spécifique ne signifie pas nécessairement l'absence de collaboration ou de communication informelle entre les équipes responsables de la gestion des risques et de l'audit interne. Même en l'absence d'une structure dédiée, il peut exister des interactions informelles entre les membres des deux départements afin de partager des informations et de coordonner les activités liées à l'identification, à l'évaluation et à la gestion des risques.

Question 15 :**Tableau 3-23 :** les réponses sur la question 15 du troisième axe.

Question posée	quelles relations existent-elles entre le département de contrôle interne et le département de l'audit interne ?
Réponses obtenues	Les réponses indiquent qu'ATM Mobilis ne dispose pas d'un département de contrôle interne distinct, et que le contrôle interne est réalisé par les équipes opérationnelles. Cependant, il existe une collaboration entre le département de l'audit interne et les entités propriétaires des risques pour évaluer les processus du contrôle interne. Cette approche met en évidence l'importance de la collaboration et de la coordination entre les différentes parties prenantes

	pour assurer une gestion efficace des risques et une gouvernance solide au sein de l'organisation.
--	--

Source : résultat de l'entretien

Les réponses suggèrent qu'ATM Mobilis n'a pas de département distinct dédié au contrôle interne, et que la responsabilité du contrôle interne est répartie entre les équipes opérationnelles. Cependant, il existe une relation de collaboration entre le département de l'audit interne et les entités responsables des risques pour évaluer les processus de contrôle interne.

Cette collaboration met en évidence l'importance de la coordination et de la communication entre les différents acteurs de l'organisation pour garantir une gestion efficace des risques et une gouvernance solide. L'audit interne joue un rôle clé en évaluant l'efficacité des processus de contrôle interne et en identifiant les éventuelles lacunes ou faiblesses.

Il est possible d'interpréter que cette relation de collaboration entre le département de l'audit interne et les entités responsables des risques permettent d'assurer une approche plus complète de l'évaluation des risques et du contrôle interne au sein d'ATM Mobilis. En travaillant ensemble, ces deux départements peuvent renforcer l'efficacité des processus de contrôle interne et contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels.

3.5. Synthèse

Dans le cadre de l'audit interne et de l'évaluation de la gestion des risques au sein d'ATM Mobilis, les réponses obtenues apportent des informations essentielles. Il ressort de ces réponses que l'audit interne est basé sur l'identification et la prise en compte des risques. Les missions d'audit sont menées en fonction du potentiel de survenance des risques, et l'établissement d'une politique de gestion des risques est en cours.

Différents outils sont utilisés pour identifier les risques, tels que les inventaires spécifiques à l'activité, les risques détectés lors de missions antérieures, l'analyse documentaire, l'analyse des processus, les entretiens et la cartographie des risques.

Concernant les relations entre le département de management des risques et le département de l'audit interne, il est indiqué qu'actuellement, il n'y a pas de département spécifique dédié à la gestion des risques. De même, il n'existe pas de département de contrôle interne au sein d'ATM Mobilis.

En résumé, l'audit interne et l'évaluation de la gestion des risques au sein d'ATM Mobilis reposent sur l'identification et la prise en compte des risques. Des outils tels que la cartographie des risques sont utilisés pour mieux identifier, évaluer et hiérarchiser les risques. Cependant, il est important de noter que certains aspects, tels que la mise en place de départements dédiés à la gestion des risques ou au contrôle interne, sont en cours de développement au sein de l'organisation.

3.6. Recommandations

Sur la base des informations recueillies dans le cadre de la recherche sur l'audit interne et l'évaluation de la gestion des risques au sein d'ATM Mobilis, voici quelques recommandations pour l'organisation et son département d'audit interne :

- Étant donné l'absence actuelle d'un département dédié à la gestion des risques, il serait judicieux pour ATM Mobilis d'envisager la création d'une entité spécifique chargée de cette fonction. Un département de gestion des risques permettrait une approche plus proactive et structurée dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques auxquels l'organisation est confrontée.
- Il est essentiel d'établir une collaboration étroite entre le département d'audit interne et les entités opérationnelles pour évaluer les processus de contrôle interne. Cela permettra une meilleure compréhension des risques spécifiques à chaque entité et favorisera une approche de contrôle plus efficace.
- ATM Mobilis devrait élaborer une méthodologie spécifique de cartographie des risques adaptée à ses activités et à son environnement. Cette méthodologie devrait inclure des critères d'évaluation des risques, une approche pour hiérarchiser les risques et une méthode de suivi et de mise à jour régulière de la cartographie des risques.
- Il est essentiel d'investir dans la formation et le développement professionnel des auditeurs internes. Cela permettra de renforcer leurs compétences en matière d'identification des risques, de cartographie des risques et d'audit des processus de contrôle interne. La formation continue garantira également que l'équipe d'audit interne dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux nouveaux défis et aux évolutions réglementaires.
- L'introduction d'outils technologiques tels que des logiciels de gestion des risques et des systèmes d'information pour l'audit interne peut améliorer l'efficacité et la qualité des

activités d'audit. Ces outils peuvent faciliter la collecte, l'analyse et le suivi des données liées aux risques, ainsi que la génération de rapports pertinents pour la direction.

- Il est essentiel d'établir une communication claire et régulière entre le département d'audit interne et les différentes entités de l'organisation. Cela permettra de sensibiliser les collaborateurs aux risques, aux contrôles internes et à l'importance de leur collaboration avec l'équipe d'audit interne. Une meilleure communication favorisera une culture de gestion des risques et de contrôle interne plus solide.
- ATM Mobilis devrait mettre en place un processus d'évaluation régulière de l'efficacité et de l'efficience du département d'audit interne. Cela peut être réalisé par le biais de revues périodiques, d'audits de conformité et de l'utilisation d'indicateurs clés de performance. Cette évaluation permettra d'identifier les points forts et les domaines d'amélioration de l'équipe d'audit interne, et de prendre les mesures nécessaires pour optimiser ses performances.
- Dans certains cas, il peut être bénéfique pour ATM Mobilis de faire appel à des experts externes pour des audits spécifiques ou pour bénéficier de conseils et d'expertise supplémentaires en matière de gestion des risques. La collaboration avec des consultants spécialisés peut apporter de nouvelles perspectives, des bonnes pratiques sectorielles et une assurance indépendante.
- En plus des risques financiers et de conformité, il est important d'intégrer les risques opérationnels dans le processus d'audit interne. Cela implique d'évaluer les processus, les systèmes, les opérations et les activités quotidiennes pour identifier les risques opérationnels potentiels et proposer des recommandations d'amélioration.
- Le département d'audit interne devrait se concentrer sur la fourniture de résultats concrets et de recommandations pertinentes pour améliorer la gestion des risques et le contrôle interne au sein de l'organisation. Une approche axée sur les résultats renforcera la valeur ajoutée de l'audit interne et favorisera l'adhésion des parties prenantes à ses recommandations.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans notre étude, nous avons réalisé une analyse approfondie des mécanismes de l'audit interne et sa contribution à la gestion des risques, en nous appuyant sur une étude de cas spécifique menée au sein de l'entreprise ATM Mobilis. Nous avons examiné en détail les mécanismes d'audit interne mis en place au sein de cette entreprise, ainsi que leur utilisation pour évaluer et gérer les risques.

Nous nous sommes intéressés à répondre à la problématique centrale suivante :

« Comment les outils de l'audit interne peuvent-ils contribuer à une gestion plus efficace des risques ? »

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé ce travail en deux parties distinctes : une partie théorique et une partie pratique.

Dans la première partie théorique de notre étude, nous avons consacré un chapitre à l'examen des concepts de base et du rôle de l'audit interne. Nous avons exploré en détail les notions générales, l'évolution historique, les défis et les objectifs de l'audit. Ensuite, nous nous sommes concentrés spécifiquement sur l'audit interne en présentant les différents mécanismes utilisés par cette fonction. Notre objectif était de fournir une compréhension approfondie de ce concept clé dans le contexte de notre étude. Cette approche nous a permis d'acquérir une connaissance solide des fondements de l'audit interne et de son importance dans l'évaluation de la gestion des risques.

Dans le deuxième chapitre de notre partie théorique, nous avons abordé la gestion des risques. Nous avons défini les risques, leur classification et exploré les approches et les normes de gestion des risques. De plus, nous avons examiné de près la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques, en étudiant les méthodes d'audit de la gestion des risques et en soulignant l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques.

Pour répondre à notre problématique principale, le troisième chapitre de notre étude est entièrement dédié à l'analyse et à la détermination de la relation existée entre l'audit interne et la gestion des risques, au sein d'ATM Mobilis.

Les objectifs définis dans le cadre de cette étude ont été atteints en combinant des observations réalisées pendant la période de stage, la collecte de documents pertinents, ainsi que des entretiens semi-directifs avec les auditeurs internes. Ces méthodes nous ont permis de recueillir des éléments de réponse qui ont confirmé les hypothèses formulées :

- **La première hypothèse** : « L'audit interne fournit des informations et des analyses objectives aux décideurs » **est confirmée.**
- **La deuxième hypothèse** : « Les activités de l'entreprise sont exposées à différents types de risques mesurables et non mesurables » **est confirmée.**
- **La troisième hypothèse** : « Les mécanismes de l'audit interne permettent une gestion proactive des risques. » **est confirmée.**

En conclusion, l'adoption des mécanismes d'audit interne par ATM Mobilis a apporté des avantages significatifs à la gestion des risques de l'entreprise. Malgré l'absence d'un département dédié à la gestion des risques ou au contrôle interne, les pratiques d'audit interne ont permis d'identifier, d'évaluer et de traiter efficacement les risques opérationnels, financiers et réglementaires.

En recommandant des mesures correctives et des améliorations, l'audit interne a contribué à atténuer les risques identifiés. Les recommandations de l'audit interne ont permis de renforcer les contrôles internes, d'améliorer les processus opérationnels et de réduire les risques liés à la gestion des données, à la sécurité des systèmes d'information et à la conformité réglementaire.

L'intégration des mécanismes d'audit interne a également permis à ATM Mobilis de mettre en place un suivi continu des risques et de favoriser une culture favorable à la gestion des risques au sein de l'entreprise. Les rapports périodiques générés par l'audit interne ont fourni à la direction et aux parties prenantes une visibilité claire sur l'état de la gestion des risques et ont facilité la prise de décision éclairée.

Il est important de souligner que l'adoption des mécanismes d'audit interne a été d'autant plus cruciale pour ATM Mobilis, étant donné l'absence d'un département dédié à la gestion des risques et au contrôle interne. Les mécanismes d'audit interne ont comblé cette lacune en fournissant une expertise indépendante et objective pour évaluer les risques et améliorer les pratiques de l'entreprise.

Enfin, l'intégration des mécanismes d'audit interne a apporté des bénéfices significatifs à la gestion des risques chez ATM Mobilis. Ces mécanismes ont permis d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques, tout en renforçant la sensibilisation et la culture de gestion des risques au sein de l'entreprise. Il est donc recommandé à ATM Mobilis de continuer à soutenir et à développer ses pratiques d'audit interne pour assurer une gestion proactive et efficace des risques à l'avenir.

Limites de la recherche

Durant la réalisation de notre travail, nous avons rencontré quelques obstacles qui méritent d'être pris en considération par ATM Mobilis. Voici les principaux obstacles identifiés :

- Biais de sélection : Le choix de l'entreprise étudiée peut introduire un biais de sélection. D'autres entreprises peuvent avoir des caractéristiques différentes ou des environnements opérationnels spécifiques, ce qui pourrait influencer les résultats.
- Étude qualitative : Notre recherche s'est appuyée sur des entretiens et des observations qualitatives, ce qui peut limiter la généralisation des résultats. Les opinions et les expériences individuelles peuvent varier d'un cas à l'autre, et une approche quantitative pourrait fournir des résultats plus objectifs et mesurables.

Les perspectives de recherche :

Comme dans toute recherche, il existe toujours des aspects qui n'ont pas été abordés en profondeur. Afin d'approfondir davantage ce sujet et d'améliorer les résultats de ce travail, nous suggérons les actions suivantes :

- Étendre l'étude à d'autres entreprises : Nous pourrions élargir notre recherche en incluant d'autres entreprises dans des secteurs différents pour examiner comment les mécanismes de l'audit interne influencent la gestion des risques dans des contextes variés.
- Explorer les synergies entre l'audit interne et d'autres fonctions de l'entreprise : Nous pourrions étudier comment l'audit interne collabore avec d'autres fonctions telles que la conformité, la gestion des crises ou la sécurité de l'information pour améliorer la gestion des risques de manière globale.

Bibliographie

Livres et ouvrages :

- A.SILEM et J.M. ALBERTIN, « *Lexique d'économie* », Edition Dalloz, Paris, 2006.
- Alain Mikol, « *audit et commissariat aux comptes* », Edition Etcheque, Paris, 12ème édition à jour au 15 février 2014.
- Appercl Romain, « *audit et contrôle interne* », Edition Ellipses, Paris
- Appercl Romain, « *contrôle de gestion* », Edition ELLIPSES, Paris
- Bertin Elisabeth, « *audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », Edition d'organisation, Paris.
- BERTIN. E, GODOWSKI.C, KHELASSI.R, « *manuel comptabilité et audit* », Édition BERTI.
- Cleary, Seán, Malleret, Thierry, « *Risques : perception, évaluation, gestion* », édition Maxima, Paris.
- Didier Bensadon et autres, « *comptabilité et audit* », 4ème édition FOUCHER, Vanves.
- Elisabeth BERTIN, « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* » édition EYEROLLES, Paris.
- IFACI, « *Les outils de l'audit interne* », Edition EYROLLES, Paris.
- Jacques Renard, « *audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration* », 2ème Edition EYROLLES, 2018, Paris.
- Jean Paul Louisot, « *Gestion des risques* », édition AFNOR, 2ème édition, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Jean Pierre Madoz, « *l'audit et les projets* », Edition AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Le Ray, Jean, « *gérer les risques : pourquoi, comment ?* », édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Louisot, Jean-Paul, « *Risk Management et stratégie selon la norme ISO 31000* », édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Michel, Xavier,Cavaillé, « *Patrice, management des risques pour un développement durable* », EYROLLES édition, Paris
- Noirot, Philippe,Walter, Jacques, « *le contrôle interne* », édition AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex.
- Vincent Lacolare « *pratiquer l'audit à valeur ajoutée* », Edition AFNOR, La Plaine Saint-Denis Cedex.

Articles et revues

- Danièle Nouy, « *Le champs du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà* », 2006
- Gretchen B. Rossman and Sharon F. Rallis. Sage, Beverley Hills, 1998, « *Learning in the Field: An Introduction to Qualitative Research* ».
- Haouat Asli, M. (2011). « *Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle* ». Management & Avenir, n°48.

Thèses et mémoires universitaires

- Ikram MELLAK, « *le rôle de l'audit interne dans l'élaboration de la cartographie des risques. Etude de cas processus RH recrutement et développement des talents PROMASIDOR DJAZAIR* », mémoire de fin d'études master en audit et contrôle de gestion, 2019, soutenue à l'ESGEN
- RICHA Kaouther et CHERIFI Nadyne, « *la stratégie d'internalisation des entreprises algériennes vers le marché africain, étude de cas : ATM Mobilis* », Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, 2022 soutenue à l'EHEC
- Sid Ali Samir AMROUCHE, « *mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne* », mémoire en vue d'obtention d'un master professionnel, 2019 à l'institut des hautes études financières
- Touil Nour El Houda, « *l'application de l'audit interne au sein des entreprises publiques algériennes et son impact sur la performance* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et comptabilité, 2020 à l'ESC

Sites web

- <https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/629479/audit-interne#:~:text=Selon%20l'institute%20of%20internal,cr%C3%A9er%20de%20la%20valeur%20ajout%C3%A9%20%C2%BB.>
- <https://excerpts.numilog.com/books/9782100055210.pdf>
- 6-218-98 (hec.ca)
- <https://www.iso.org/fr/standard/27001>
- https://www.memoireonline.com/12/07/795/m_analyse-et-gestion-des-risques0.html
- [https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/empresa-europeia#:~:text=Selon%20l'IIA%20\(2004\),les%20contr%C3%B4les%20internes%20fonctionnent%20efficacement](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/empresa-europeia#:~:text=Selon%20l'IIA%20(2004),les%20contr%C3%B4les%20internes%20fonctionnent%20efficacement)

Annexes

Annexes

Annexe N°01 : tableau des risques

DIRECTION DE L'AUDIT

Réf mission : N° ...-P/CDA/.../...

Date :

Document élaboré par :

Revu par :

Validée par :

TABLEAU DES RISQUES :

TACHES	OBJECTIFS	RISQUES	IMPACT	DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE

Source : document interne de l'entreprise

Annexe N°02 : Cahier des recommandations et plan d'action

c N°	Recommandation		Plan d'action			
	Description	Priorité	Responsabilité		Délai de la mise en œuvre	Commentaire
			Structures concernées	Responsable de la mise en œuvre		
1						
2						

Source : document interne de l'entreprise

Annexe N°03 : le programme de travail

DIRECTION DE L'AUDIT

STRUCTURE AUDITEE :

OBJET DE LA MISSION :

Date d'ouverture de la mission :

Réf mission : N° ...-...P/CDA/.../...

Date :

Document élaboré par :

Revu par :

Validé par :

N°	Action (objectifs d'audit)	Auditeur(s) en Charge	Techniques & Outils	Procédures d'audit	Date de début de l'action	Date de fin de l'action
1						
2						
3						

Le Coordonnateur planning et réalisation

Source : document interne de l'entreprise

Annexe N°04 : Fiche d'observation

DIRECTION DE L'AUDIT

Réf mission : N° ...-...P/CDA/.../...

Date :

Document élaboré par : L'Auditeur

Revu par : Le Chef de Mission

Validée par :

FICHE D'OBSERVATION N°

LE REFERENTIEL :

LE FAIT :

Cause :

Conséquences :

Recommandation :

Formulée par l'audité/auditeur :

Soumise à l'avis de l'audité : (cas de recommandation formulée par l'auditeur)

Noms :

Date :

Source : document interne de l'entreprise

Annexe N°05 : le guide d'entretien

Présentation de la recherche	• Le sujet du mémoire est « Les mécanismes de l'audit interne pour l'évaluation de la gestion des risques », à travers cette étude on va déterminer la relation existée entre les différents mécanismes de l'audit interne et la gestion des risques
Interlocutrice	• SEBIHI Ouissal, étudiante en deuxième année master option management et entrepreneuriat à l'école des hautes études commerciales
Axes	Questions
Axe 01 : analyse de la mission d'audit interne au sein d'ATM Mobilis.	• les membres de l'AI, avaient-ils l'expérience, les compétences et l'ancienneté suffisante pour accomplir efficacement leurs tâches ? • quelles sont les difficultés et les obstacles que vous avez rencontrés lors de l'exécution d'une mission d'audit ? • est-ce que vous rencontrez des obstacles lors de l'accès aux informations ? • les données collectées par les auditeurs : étaient pertinentes et utiles ? On assuré certaine fiabilité ? • les recommandations formulées par les auditeurs internes sont-elles faciles à mettre en place ? • quelles seraient vos suggestions pour améliorer le déroulement des missions ?

Axe 02 : évaluation des risques et mesures d'identification	• l'organisme établit-il une politique de gestion des risques ? • quels sont les outils qui vous aident à mieux identifier les risques ? • existe-il un outil pour mesurer le degré d'impact des risques ? Si oui, lequel ? • qui est mené d'établir une cartographie des risques ? • quels sont les différents types des risques que vous avez déjà détectés ?
Axe 03 : la relation existée entre l'audit interne et la gestion des risques	• est-ce que l'identification des risques était à l'origine d'une mission d'audit ? • à quoi aide une cartographie des risques lors de l'exécution d'une mission d'audit ? • quelles relations existent elles entre le département du management des risques et le département de l'audit interne ? • quelles relations existent elles entre le département de contrôle interne et le département de l'audit interne ?

Source : élaboré par nous-mêmes

Table des matières

Dédicace

Remerciement

Résumé

Abstract

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....I

Chapitre 01 : concepts de base et rôles de l’audit interne 6

Introduction 7

Section 01 : généralité sur l’audit 7

1. Définition de l’audit 8

2. L’audit est-il une inspection ? 8

3. Les objectifs de l’audit 9

4. Les principes de l’audit 9

5. Aspect historique de l’audit..... 10

6. Les professionnels de l’audit..... 11

6.1. Auditeurs internes 11

6.2. Commissaires aux comptes (auditeur légal, contrôleur légal) 11

6.3. Experts comptables 11

6.4. Fonctionnaire de l’état..... 12

6.5. Auditeurs contractuels 12

7. Les normes d’audit 13

7.1. Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne..... 13

7.2. Les normes de l’audit externe 14

8.	Les défis actuels de l'audit	15
9.	L'audit en Algérie	16
Section 02 : l'audit interne.....		17
1.	Évolution historique et définitions	17
1.1.	Évolution historique	17
1.2.	Définition de l'audit interne	18
2.	Les objectifs de l'audit interne	19
3.	Les formes de l'audit interne.....	20
3.1.	L'audit comptable et financier	20
3.2.	L'audit opérationnel	20
3.3.	L'audit de direction ou du management.....	20
4.	L'audit interne et le contrôle interne	21
5.	L'audit interne et le contrôle de gestion.....	22
6.	Les mécanismes de l'audit interne	23
6.1.	Les analyses économiques et financières	23
6.2.	Les volumes et types de transactions	24
6.3.	Les observations physiques.....	24
6.4.	Les diagrammes de circulation des documents (FlowChart)	24
6.5.	Les Interviews	24
6.6.	La grille de séparation des tâches.....	24
6.7.	Les questionnaires	24
6.8.	La piste d'audit.....	25
6.9.	L'interrogation des fichiers informatiques.....	25
6.10.	Les sondages statistiques	25
7.	Les phases de la mission de l'audit interne	25
7.1.	La phase de préparation.....	25
7.2.	La phase de réalisation	26

7.3. La phase de conclusion	26
8. Les normes d'audit interne et le code de déontologie	26
8.1. Les normes d'audit interne	26
8.1.1. Les normes de Qualification	27
8.1.2. Les normes de fonctionnement.....	27
8.1.3. Les normes de mise en œuvre	27
8.2. Le code de déontologie	27
Conclusion	29
Chapitre 02 : l'audit interne dans la gestion des risques.....	30
Introduction	31
Section 01 : la gestion des risques	31
1. Définition et caractéristiques des risques	31
1.1. Définition	31
1.2. Caractéristiques	32
1.2.1. L'incertitude :	32
1.2.2. La variabilité :	33
1.2.3. La perception.....	33
1.2.4. La gestion	33
2. Typologie des risques	34
2.1. Risques financiers	34
2.2. Risques opérationnels.....	35
2.3. Risques réglementaires et juridiques.....	35
2.4. Risques de sécurité	35
2.5. Risques stratégiques	36
3. Classification des risques par niveau	36
3.1. Risques avérés	36
3.2. Risques potentiels.....	36

3.3. Risques présumés ou supposables.....	37
3.4. Risques inconnaisables	37
4. Définition de la gestion des risques.....	37
4.1. Evolution historique	38
4.2. Définition	39
5. Les approches de la gestion des risques	40
6. Les normes et le cadre de référence de la gestion des risques	42
6.1. Normes internationales.....	42
6.2. Cadres de référence	42
6.2.1. Le COSO ERM (Enterprise Risk Management).....	42
6.2.2. Le MORR (Management of Risk).....	43
6.2.3. ISO 27001 (Information Security Management System).....	43
Section 02 : la contribution de l’audit interne dans la gestion des risques	44
1. Comprendre la notion de prévention	44
2. L’audit de la gestion des risques	44
3. Conduire efficacement un audit de la gestion des risques	45
4. Comprendre l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques	47
5. La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques	48
6. Les avantages de l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques	49
7. Les limites de l'audit interne pour la gestion des risques	51
Conclusion	52
Chapitre 03 : étude de cas : analyse de l’audit interne d’ATM Mobilis	53
Introduction	54
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil ATM MOBILIS.....	55
1. Présentation de l’entreprise Algérie Télécom Mobile « MOBILIS »	55
1.1. Missions et objectifs de l’entreprise.....	55
1.1.1. Missions d’ATM MOBILIS :	55

1.1.2. Objectifs d'ATM MOBILIS	56
1.2. L'engagement d'ATM MOBILIS	57
1.3. La politique qualité d'ATM MOBILIS	57
2. ATM MOBILIS en chiffre	58
3. L'organisation d'ATM MOBILIS.....	60
3.1. L'organigramme d'ATM MOBILIS	60
4. Valeurs de l'entreprise	62
5. Les offres et services	62
Section 02 : la direction d'audit interne d'ATM Mobilis	64
1. Présentation de la direction d'audit d'ATM Mobilis	64
1.1. Code de déontologie de la direction d'audit d'ATM Mobilis.....	64
1.2. Les principales missions de la direction de l'audit interne d'ATM Mobilis.....	65
1.3. Organisation de la direction d'audit d'ATM Mobilis	66
2. Processus de l'audit interne.....	67
2.1. Préparation de la mission	67
2.2. Réalisation de la mission.....	69
2.3. Conclusion de la mission.....	70
Section 03 : analyse et traitement des résultats de l'enquête.....	72
1. Démarche méthodologique suivie	72
1.1. Hypothèses et contexte de la recherche.....	72
2. Choix du type d'étude	72
2.1. Echantillonnage	73
2.2. Collecte des données	74
2.3. Traitement des données	75
3. Les étapes de l'entretien	76
3.1. Le contact initial.....	76
3.2. Le déroulement de l'entretien.....	76

3.3. Le guide d'entretien	77
3.3.1. Introduction.....	77
3.3.2. Corps.....	78
3.3.3. Clôture.....	78
3.4. Etude de cas et analyse des entretiens	79
3.5. Synthèse	100
3.6. Recommandations	101
Conclusion générale	103
Bibliographie.....	107
Annexes	110
Table des matières	117