

École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise Etude de Cas : NOKIA

**Élaboré par :
Melle BOUSSAID Bihar**

**Dirigé par : Mme MEZAOUR Amel
Maitre assistante A à l'École des
Hautes Etudes Commerciales**

**10 ème Promotion
Juin 2023**

École Des Hautes Études Commerciales



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

Option : Finance et Comptabilité

Thème :

**L'impact de l'audit interne sur
la performance de l'entreprise
Etude de Cas : NOKIA**

**Élaboré par :
Melle BOUSSAID Bihar**

**Dirigé par : Mme MEZAOUR Amel
Maitre assistante A à l'École des
Hautes Etudes Commerciales**

**10 ème Promotion
Juin 2023**

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma mère et mon père. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que Dieu leur procure une bonne santé et une longue vie.

*À mes frères **Hassni**, **Chihab** et le petit **Ramzi**, ainsi qu'à ma chère sœur **Lamiss**.*

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

BIHAR

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier le bon Dieu de m'avoir donné la force et le courage d'accomplir ce travail.

*J'adresse mes plus sincères remerciements à mon encadreur, Mme **Mezaour**, qui m'a guidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance à Monsieur **FERHI**, pour ses orientations, ses explications claires et le temps précieux qu'il m'a accordé durant cette période de stage. Sa collaboration a été précieuse dans l'accomplissement de ce travail.*

*Je souhaite également adresser mes sincères remerciements à Monsieur **Boughrara** pour m'avoir offert une telle opportunité de stage.*

Enfin, mes remerciements vont à tous les professeurs de l'école des hautes études commerciales qui ont apporté leur soutien inestimable tout au long de mes études.

Je suis reconnaissante envers chacune de ces personnes qui ont contribué à mon parcours académique et professionnel. Leurs conseils, leur expertise et leur soutien ont été d'une valeur inestimable. Merci à tous pour avoir fait de cette expérience un véritable succès.

Liste des tableaux

Tableau n°	Titre	page
1	Les normes de qualifications	16
2	Les normes d'Audit Algériennes	18
3	Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	24
4	Comparaison entre l'audit interne et contrôle interne	25
5	Tableau comparatif entre l'audit interne et l'inspection	27
6	Les outils d'informatiques	30
7	Tableau comparatif entre la performance interne et externe	40
8	Quelque chiffre de NOKIA ALGÉRIE	58
9	Fiche technique de l'entreprise NOKIA ALGERIE	61
10	La répartition de Likert à cinq	65
11	Détermination de la tendance selon les valeurs de la moyenne	66
12	Les méthodes statistiques utilisées dans l'étude avec leur définition	67
13	Résultats des tests de normalité	69
14	Interprétation du test de fiabilité	71
15	Test de l'Alpha Cronbach sur l'échantillon	71
16	Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	72
17	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	
18	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience	75
19	L'audit interne dans l'entreprise	76
20	L'importance de l'audit interne.	77
21	Les résultats de l'axe 02	79
22	Nomination des questions	81
23	Présentations des résultats des axes	83

Liste des Figures

Figure n°	Titre	Page
1	Triangle de la performance	37
2	L'organigramme de l'entreprise NOKIA ALGERIE	61
3	Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	73
4	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	74
5	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience	75
6	L'audit interne dans l'entreprise	77
7	Présentation de moyennes des questions de l'axe 01	78
8	Présentation des questions de l'axe 02 en fonction de la moyenne	82

Liste des Annexes

Annexe N°	Titre	Page
01	L'organigramme de l'entreprise NOKIA	95
02	L'organigramme de NOKIA ALGÉRIE	96
03	Questionnaire	97
04	Les résultats de SPSS	99

Liste des abréviations, sigles et symboles

AMRAE	Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
BCG	Boston Consulting Group
CA	Chiffre d'Affaire
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
FCS	Facteurs Clés de Succès
FRAP	La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
HT	Hors Taxe
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute Of Internal Auditors
NAA	Normes d'Audit Algériennes
OECCA	Ordre des Experts Comptables Agréés d'Algérie
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
TFFA	Forces et Faiblesses Apparentes
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, l'approche analytique descriptive a été suivie en fonction de la nature de l'étude, où un questionnaire scientifique a été conçu et distribué à la communauté d'étude, qui est représentée par les employés de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE, et comprend 98 questionnaires et le programme statistique (SPSS V.25) a été utilisé pour analyser les données et tester les hypothèses.

Mots clés : Audit interne, la performance, gestion des risques, la prise de décision, recommandations

Abstract

This study aimed to identify the impact of internal audit on company performance. To achieve this objective, a descriptive analytical approach was followed based on the nature of the study, where a scientific questionnaire was designed and distributed to the study community, represented by the employees of NOKIA ALGERIA Company. The questionnaire consisted of 98 questionnaires, and the statistical program (SPSS V.25) was used to analyze the data and test the hypotheses.

Keywords: Internal audit, performance, risk management, decision-making, recommendations.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدقيق الداخلي على أداء الشركة. ولتحقيق هذا الهدف، تم اتباع النهج التحليلي الوصفي بناءً على طبيعة الدراسة، حيث تم تصميم استبيان علمي وتوزيعه على مجتمع الدراسة، الذي يتمثل في موظفي شركة نوكيا الجزائر ويشمل 98 استبياناً. وتم استخدام (لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. SPSS V.25 برنامج الإحصاءات)

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الأداء، إدارة المخاطر، اتخاذ القرارات، التوصيات.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR L'AUDIT INTERNE	5
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE.....	7
SECTION 2 : POSITIONNEMENT ET LES FORMES DE L'AUDIT INTERNE :.....	11
SECTION 3 : LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE	28
CHAPITRE 02 : LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	33
SECTION 1 : GENERALITE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :	35
SECTION 02 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'AUDIT INTERNE	46
SECTION 03 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :	54
CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NOKIA ALGERIE	56
SECTION 01:PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NOKIA ALGERIE.....	58
SECTION 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	63
SECTION 03: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	72
CONCLUSION GENERALE	87
BIBLIOGRAPHIE.....	90
ANNEXES.....	93
TABLE DES MATIERES	101

Introduction générale

De nos jours, les entreprises font face à d'importants défis économiques en raison des profondes transformations de l'économie mondiale. Ces changements ont rendu l'environnement des entreprises de plus en plus complexe, avec une intensification de la concurrence, une évolution technologique rapide, des contraintes institutionnelles, l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché et des exigences croissantes des clients. Dans ce contexte, les responsables d'entreprise sont tenus de s'adapter à ces mutations économiques afin de maîtriser efficacement les activités et atteindre les objectifs fixés.

Si les dirigeants des petites entreprises se concentrent principalement sur le bon déroulement des opérations, la situation est différente dans les grandes entreprises. En effet, les dirigeants de ces dernières sont contraints de mettre en place des dispositifs visant à garantir que chaque service de l'entreprise remplisse ses missions de manière efficace et efficiente, afin d'assurer une performance optimale de l'entreprise.

L'audit interne joue un rôle fondamental dans la gestion des entreprises en observant, étudiant et analysant attentivement la situation des comportements, des faits, des structures et des documents sociaux par rapport aux référentiels internes établis. Cette approche permet de mettre en évidence les écarts entre les pratiques actuelles et les normes fixées, ce qui permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

En Algérie, tout comme d'autres pays, a été confrontée une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude. Ont mis en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs d'audit et de contrôle interne. En réponse à cette situation, le législateur a adopté de nouvelles lois, instructions et règlements visant à promouvoir la transparence, notamment en ce qui concerne l'information financière, et à aider les entreprises à créer de la valeur.¹

Dans ce travail de recherche, nous essayons d'étudier l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise par la réponse à la problématique, qui sera formulée comme suit :

« Comment l'audit interne peut-il contribuer dans la performance de l'entreprise »

De cette problématique découle les questions suivantes :

- **Comment peut-on décrire l'audit interne ?**
- **En quoi consiste la performance de l'entreprise ?**
- **Quelle est l'incidence de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ?**

¹ZIANI Abdelhak, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », thèse doctorat, tlemcen, 2013/2014, p3

Pour répondre à ces questions, nous avons proposé les trois hypothèses suivantes :

H1 L'audit interne c'est une activité essentielle dans l'entreprise aide à la création de la valeur

H2 L'audit interne impacte favorablement la performance de l'entreprise par les dirigeants de l'entreprise par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

L'approche méthodologique utilisé c'est l'analyse descriptive à partir du l'observation et la distribution d'un questionnaire sur l'échantillon de l'étude.

Après avoir cerné les points clés de notre recherche nous avons jugé judicieux rescinder notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est composé de trois sections théoriques **intitulées Généralité sur l'audit interne.**

Le second chapitre se base sur **la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.**

Enfin le troisième chapitre englobe **L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.**

Objectifs de recherche

Notre recherche a plusieurs objectifs, qui sont les suivants :

- Découvrir la place de l'audit interne dans l'entreprise ;
- Éclairé le rôle de l'audit interne sur la performance.

Choix du thème

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes :

- Pour connaître la mission de l'audit interne ;
- Souligner la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Méthodologie de recherche

Afin de confirmer ou infirmer les hypothèses et de répondre à la problématique, nous nous appuierons principalement sur l'approche analytique descriptive.

Quant au côté pratique, nous réaliserons une étude de terrain pour connaître l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise à travers un questionnaire.

Structuration du travail

Pour répondre aux questions posées, nous avons divisé notre recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé : «Généralité sur l'audit interne » : ce chapitre contient trois sections qui traitent successivement des définitions sur l'audit interne , le positionnement de l'audit interne et leurs différents formes et les outils de l'audit interne;
- Le deuxième chapitre a pour intitulé : « la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise » et présente successivement généralités sur la performance de l'entreprise, la démarche méthodologique de l'audit interne et le rôle de l'audit interne sur la performance de l'entreprise ;
- Le troisième chapitre sera réservé à l'étude du «l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise NOKIA ALGERIE ». Elle traite trois sections, la première section est une présentation de l'entreprise NOKIA, la deuxième section est une présentation de la démarche méthodologique de l'étude et la dernière section c'est pour la présentation et analyse des résultats d'enquête.

Chapitre 01 : Généralité sur l'audit interne

L'environnement économique de l'entreprise est en perpétuelle turbulence ou la nécessité d'un système de pilotage pour l'objet de la sécurité du patrimoine et la gestion des risques.

Dans ce contexte, la mise en place d'une fonction d'audit interne s'impose aux entreprises quelle que soit leurs domaines d'activité et leurs tailles.

Afin d'en savoir plus sur le concept d'audit interne, on a divisé ce chapitre en trois sections. Dans la première section, on présente quelques définitions de l'audit interne et dans la deuxième section on met l'accent sur le positionnement de l'audit interne et leurs différentes formes. Puis nous essayerons de mettre l'accent sur les outils de l'audit interne dans la dernière section.

Section 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents².

En LATIN classique, verbe (audio, auditum) avait pour sens : entendre, entendre par ouï-dire, écouter, être élève, disciple suivre les vues de quelqu'un.

Et les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement à la détection de fraude, progressivement vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers , enfin sur leur régularité et sincérité.

L'audit en générale est un repère partenaire de la direction générale et du management notamment vis-à-vis de la maîtrise des opérations de l'organisation.

La fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises.

En Algérie, dès 1988 l'audit interne est devenu obligatoire (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier 1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économiques). Ce dernier énonce ce qui suit : « Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de

Fonctionnement et gestion³.» Par la suite, cette obligation légale fut abrogée en 1995.

Depuis, l'audit interne est devenu facultatif. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Dans cette section on définit l'audit interne, les différentes caractéristiques et l'objectif de l'audit interne

² Vlamnick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, P17.

³ Loi N°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, page 18.

1.1 Définition de l'audit interne

Il existe plusieurs définitions :

Selon l'IFACI⁴: « L'audit interne est dans l'entreprise la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »

Selon RENARD Jacques (2009) : « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, garantir l'intégrité du patrimoine et Juger l'efficacité des systèmes d'information. »⁵.

D'après SCHIEKN PIERRE (2007) : « 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 leur efficacité. »⁶

Nous pouvons donc conclure que l'audit interne est une discipline objective de l'activité de l'entreprise servant à améliorer de l'organisme.

1.2 Les caractéristiques de l'audit interne

La définition de l'IFACI résume les caractéristiques de l'audit interne, on peut les mentionnés dans ces points :

⁴ IFACI. « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, 2011, P.18.

⁵ RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, P.72.

⁶ SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne » , Édition Dunod, Paris, 2007, P.5 .

- Activité indépendante :

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail »⁷

L'auditeur interne :

- ❖ doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie (avec aucune dépendance ; fût-elle opérationnelle ou fonctionnelle) ;
 - ❖ ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
 - ❖ ne doit pas exercer un contrôle des (sur) les personnes (contrôle interne ou inspection)
- Objective impartiale
 - Valeur ajoutée
 - Assurance et conseil
 - Aide à atteindre les objectifs
 - Approche systématique et méthodique
 - Evaluation et amélioration
 - Processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement de l'entreprise

L'audit interne assiste le management en vue :

- ❖ D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- ❖ D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable ;

Cela est réalisable :

- ❖ En menant des enquêtes et analyses ;
- ❖ Procédant à des évaluations ;
- ❖ En fournissant des informations critiques et pertinentes ;

⁷ Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010. P : 36

- ❖ En émettant des recommandations et avis.

1.3 Les objectifs de l'audit interne

L'objectif de l'audit interne est de fournir toutes les informations, les analyses, les recommandations, les interprétations et les commentaires sur l'activité examinée à la direction pour aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

Alors l'audit interne a pour objectifs de :

- Vérifier si l'entreprise se conforme aux exigences établies par son référentiel, tels que les normes, les textes réglementaires, les cahiers des charges, les spécifications clients, etc.
- Vérifier si les dispositions organisationnelles, telles que les processus, les procédures, les instructions, etc., sont établies, connues, comprises et appliquées au sein de l'entreprise.
- Évaluer l'efficacité du domaine audité en termes de sa capacité à atteindre les objectifs fixés.
- Identifier des opportunités d'amélioration et formuler des recommandations visant à conduire l'entreprise vers le progrès.

Enfin, nous pouvons conclure que l'audit interne est une activité nécessaire pour le pilotage de l'entreprise, l'audit interne à un objectif spécifique dans l'entreprise. L'audit interne peut être aussi défini comme le passage à l'assurance des maîtrises des opérations de l'entreprise.

Section 2 : Positionnement et les formes de l'audit interne :

Pour aller loin dans l'audit interne, on va présenter l'organisation de l'audit interne et les fonctions qui ont une relation avec cette notion, cela pour éviter toute confusion entre elles.

2.1 L'organisation de l'audit interne

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet, organisée au plan international.

La fonction d'audit interne a connu un développement significatif avec la création de l'IIA (Institute of Internal Auditors) aux États-Unis en 1941. L'IIA a été créé dans le but de promouvoir l'audit interne et de renforcer les compétences professionnelles et techniques des auditeurs internes par le biais de recherches et de formations spécialisées.

En France, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) a été fondé en 1965 et est affilié à l'IIA. Son objectif est également de promouvoir l'audit interne et le contrôle interne dans le pays. L'IFACI joue un rôle essentiel en fournissant des ressources et des opportunités de développement professionnel aux auditeurs internes en France.

En Algérie, l'audit est d'utilisation récente et devant la volonté affichée par l'administration (article 40 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988), les entreprises sont tenues de mettre en place des structures d'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit : « les entreprises économique sont tenu d'organiser et de renforcer des structures interne d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion ».

2.1.1 Les normes de l'audit interne :

Les normes de l'audit interne sont des normes s'appliquent par les auditeurs internes et la fonction de l'audit interne, il existe trois types des normes de l'audit interne : des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

A. Pour les normes de qualification (série 1000) :

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.⁸

Les principales normes sont :

- La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte²⁰ d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration. Le caractère obligatoire de la définition de l'audit interne, du code de déontologie ainsi que des normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les normes à la direction générale et au conseil d'administration ;
- L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. A cet effet, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ;
- Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'administration de l'organisation ; du code de déontologie ainsi que des normes doit être reconnu dans la charte d'audit interne. Le responsable de l'audit interne présente la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi que les normes à la direction générale et au conseil d'administration ;
- L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. A cet effet, le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ;
- Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil d'administration de l'organisation ;

⁸ Jacques RENARD, op cit , p : 110

- Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et dépourvue de préjugés, et éviter tout conflit d'intérêt ;
- Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance ;
- Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle ;
- Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité ;
- Les évaluations internes doivent comporter : une surveillance continue de la performance de l'audit interne ; des revues périodiques, effectuées par auto évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne. Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs à l'organisation.

B. Les normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis⁹.

- Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. L'activité d'audit interne est gérée efficacement quand : les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ; l'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ; les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes ;
- Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne. Il doit veiller à ce que les ressources affectées soient

⁹ Jacques RENARD, op cit p : 114

adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé ;

- Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil d'administration des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte : de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil d'administration ;
- L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ;
- L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir des risques de fraude) et des contrôles correspondants ; des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ; de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du conseil d'administration ;
- L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique ;
- L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants : promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ; garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ; communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ; fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités ;

- Les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens ;
- Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que : les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; les risques significatifs sont identifiés et évalués ; les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités ;
- Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées ;
- Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Ils doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées ;

Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C)¹⁰.

¹⁰ Sur le site internet, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. » PDF, p 26, consulté le 06 /05/2023 à 00:12

Tableau N°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement

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

	2400 – Communication des résultats
	2410 – Contenu de la communication
	2420 – Qualité de la communication
	2421 – Erreurs et omissions
	2430 – Indication de non-conformité aux normes
	2440 – Diffusion des résultats
	2500 – Surveillance des actions de progrès
	2600 – Acceptation des risques par la direction
	Générale

Source: SchickP,Op. Cit, p.217

Le tableau précédent représente une illustration pour les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

C. Les normes de mise en œuvre

Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées et appliquées à tous les services d'audit, les NMO sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent soit¹¹:

« A » pour audit (ou assurance) ; « C » pour conseil. En introduisant la fonction conseil on confirme la parfaite cohérence entre les normes et la définition de l'audit

Les normes ont l'objet: ¹²

- de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;

¹¹ Jacques RENARD, op cit. p : 110-114.

¹² IFACI, Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP) Sur le site internet : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>, consulté le 06/05/2023 à 10 :28

- de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d’un large éventail d’activités d’audit interne à valeur ajoutée ;
- d’établir les critères d’évaluation de l’audit interne ;
- de favoriser l’amélioration des processus et des opérations de l’organisation.

2.1.2 Les Normes d’Audit Algériennes :

Les normes d’audit algériennes (NAA) c’est l’ensemble des règles et procédures qui doivent l’auditeur suivre pour exercer ces missions, ces normes ont pour objet : ¹³

- La détermination et précision de la démarche d’audit de l’auditeur
- L’organisation des travaux de l’auditeur

Ces normes sont sorties du référentiel international d’audit ISA. Désormais ces normes doivent être appliquées par les professionnels du secteur. Les premières normes publiées sont au nombre de huit peut être résumé ci-après :

Tableau N°02 : Les normes d’Audit Algériennes

NAA 210	Accord sur les termes des missions d’audit
NAA 560	Évènement postérieurs à la clôture
NAA 550	Confirmation externes
NAA 520	Procédures analytiques
NAA 580	Déclarations écrites
NAA 570	Continuité de l’exploitation
NAA 610	Utilisation des travaux des auditeurs internes
NAA 620	Utilisation des travaux d’un expert désigné par l’auditeur
NAA 500	Elément probants
NAA 300	Planification d’un audit d’état financier
NAA 510	Missions d’audit initiales - Soldes d’ouverture
NAA 700	Fondement de l’opinion et rapport d’audit sur des états financiers

Source : l’Ordre des Experts Comptables Agréés d’Algérie (l’OECCA)

¹³ Sur le site internet : <https://www.gbs-dz.pro/l-audit-financier-en-algerie> , consulté le 27/04/2023 à

2.1.3 La charte d'audit interne

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit le cadre, les responsabilités et les principes fondamentaux de l'audit interne au sein d'une organisation car cette charte :

- définit le but, l'autorité et la responsabilité de la fonction de l'audit interne.
- établit la position de la fonction de l'audit interne dans l'organisation.
- autorise l'accès aux disques, au personnel et aux propriétés physiques concernant l'exécution des engagements.
- définit la portée des activités de l'audit interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel a montré le chemin de l'audit interne.
- précise la mission et définit le champ des activités d'audit interne.

2.1.4 Code de déontologie

Le Code de déontologie de l'IIA (The Institute of Internal Auditors) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne. Et toute violation du Code de déontologie, la personne fera l'objet d'une évaluation et sera traitée en accord avec les statuts de l'Institut et ses directives administratives.

A. Principes fondamentaux du code de déontologie

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

- Intégrité : L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Les auditeurs internes :
 - ❖ Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
 - ❖ Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
 - ❖ Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ;

- ❖ Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- Objectivité : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. Les auditeurs internes :
 - ❖ Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement ;
 - ❖ Déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
 - ❖ Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
 - ❖ Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
 - ❖ Doivent révéler tous les faits matériels, dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.
- Confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire. Les auditeurs internes :
 - ❖ Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
 - ❖ Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes du groupe de l'entreprise.
- Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Les auditeurs internes :

- ❖ Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience ;
- ❖ Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Standards for the Professional Practise of Internal Auditing) ;
- ❖ Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

2.2. Les formes de l'audit interne :

Le terme « audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, il peut être exercé par une personne issue d'une profession organisée (expert-comptable, Commissaire aux comptes, auditeur interne), mais il peut être également exercé par des personnes venant d'horizons différents (informaticiens, avocats, ingénieurs, fonctionnaires, etc.).

2.2.1 Audit de la fonction comptable par les auditeurs

L'audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer »¹⁴. Cela signifie, que la mission de l'auditeur interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'auditeur interne en collaboration avec les auditeurs externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes.

L'audit comptable consiste en l'évaluation des procédures du contrôle interne comptable mise en place par l'organisation pour ensuite, se prononcer sur la fiabilité, régularité, et sincérité des informations comptables produites par l'entreprise.

2.2.2 L'audit opérationnel

Selon le Dictionnaire de la langue française, 'il s'agit de l'une des études menées dans le cadre d'un audit global d'une entreprise.

Contrairement à l'audit financier, qui vise à certifier la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière ainsi qu'intéresse les actions ayant une incidence sur la

¹⁴ Sur le site internet, www.ifaci.com, op cité, p 26.

préservation du patrimoine, l'information financière publiée par l'entreprise, l'audit opérationnel, s'applique à toutes les actions sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

Il est en effet défini selon l'IIA comme « l'audit interne examine et évalue les processus de planification, d'organisation et de gestion pour déterminer s'il existe une assurance raisonnable que les objectifs et les buts seront atteints ». L'audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations¹⁵.

2.2.3 L'audit de management

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir:

- d'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- de la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- d'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas :

- d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ; mais d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne. Pratiquer l'audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

2.2.4 L'audit de stratégie :

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences.

¹⁵ Sur le site internet, <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperational>, date de consultation, le 23/03/2023.

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.

Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'audit interne.

2.2.5 Audit social

L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes. Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) ou externe (relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes telles que les actionnaires, L'Etat, les fournisseurs, etc.).

En effet, selon L'institut international de l'audit social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

- vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui ;
- évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus ;
- appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en oeuvre ;
- vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme.

2.3 La distinction conceptuelle des notions relatives à l'audit interne :

On va donc préciser la position de l'audit interne par rapport à l'audit externe, le contrôle interne , le contrôle de gestion et inspection

2.3.1. L'audit interne et l'audit externe

L'audit interne et l'audit externe sont nettement différent, Jacques Renard définit l'audit externe comme suit : « l'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultat et états financiers »¹⁶, et aussi dit « on appelle l'audit externe l'audit comptable et financier que la mission soit certifiée les états financiers ou des données des conseils dans ce domaines ».

Le tableau représente la différence entre l'audit interne et l'audit externe

¹⁶ RENARD. Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Édition GROUPE EYROLLES, P 79.

Tableau N°03 : Comparaison entre l’audit interne et l’audit externe

	Audit Interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale pour les responsables de l’entreprise.	Du conseil de l’administration (officiellement de l’assemblée générale).
Mission	Liée à toutes les fonctions : déclenchement d’une décision. Tous les types d’audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable.
Conclusion	Constatations approfondies dès qu’existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions ; Obligation de résultat	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieur à un seuil de signification pour dresser des constats et informer (résoudre). Obligation de moyens

Source: SCHICK P,Op. Cit, P 52

Le tableau précédent montre la différence existe entre l’audit interne et l’audit externe selon les critères de mandat, mission et leurs conclusion

2.3.2 L’audit interne et le contrôle interne :

D’après L’Américain Institute of Certified Public Accountants (1978) : « le contrôle interne est formé de plans et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l’intérieur d’une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l’exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l’application des instructions de la direction » .¹⁷

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grand-Bretagne a proposé la définition suivante : « Le contrôle interne comprend l’ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mise en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l’entreprise de

¹⁷SPENCER PICKETT K.H, « The Essential Handbook of Internal Auditing», John Wiley & Sons Ltd, England, 2005, P 29.

façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Tableau N°04: Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
Est une fonction de l'entreprise	Un dispositif : ensembles des mesures et contrôles
Est une activité indépendante	Est une activité dépendante
Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise	Est un outil ou un support de l'audit interne Le contrôle interne est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger
Est une fonction de l'entreprise	Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise
Identifier, évaluer, et recommander	Sécuriser, Maîtriser et garantir

Source : RENARD J, (2009), Op. Cit. P100

Le tableau éclaire la différence entre l'audit interne et le contrôle interne car ces deux termes sont différents entre eux.

2.3.3 L'audit interne et le contrôle de gestion

COHENE¹⁸. Définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction». ¹⁹

Les ressemblances

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- Leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise ;
- Les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de L'entreprise ;
- Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

Les différences

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

Pour l'audit interne Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne, mais le contrôle de gestion il Signaler les erreurs de prévision, s'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure. Tous que concerne la périodicité l'audit interne il est en fonction du risque et le contrôle de gestion il est dépendant des résultats.

L'audit interne s'applique sur tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...au contraire au le contrôle de gestion s'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels et méthodes de travail l'audit interne est pour les auditeurs mais le contrôle de gestion S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives. ²⁰

2.3.4 L'audit interne et l'inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur

¹⁸ COHENE Elie, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, 3^{ème} édition, Paris, 2001, P.83.

¹⁹ RENARD J., (2009), Op. Cit. P93-94

²⁰ RENARD.J, (2009), Op, Cit, p93.

Interné, l’inspecteur est membre à part entière du personnel de l’entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l’inspection mais on trouve également des « *inspecteurs* » qui, en fait, font de l’audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l’inspection et de l’audit interne.²¹

Les différences entre l’audit interne et l’inspection sont illustrées dans le tableau N° 03 suivant :

Tableau N°05 : Tableau comparatif entre l’audit interne et l’inspection

	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant....	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et Objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d’éviter la réapparition du problème.	S’en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable – chef- est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue-le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue-le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.

Source : SCHICK Pierre (2007), Op. Cit, P 54

²¹ RENARD J., (2009), Op. Cit. P91.

Section 3 : Les outils de l'audit interne

La présente section, sera consacrée pour la présentation des outils de l'audit interne

3.1. Les outils d'audit interne

Pour la réalisation de l'audit interne il nécessite des outils qui sont à la disposition de l'auditeur, pour que ce dernier effectués leur mission d'une manière parfaite.

Les outils de l'auditeur sont nombreux mais ne sont pas utilisés de façon systématique. Au cours d'une même recherche, deux ou plusieurs outils peuvent être utilisés pour le même objectif.

On peut distinguer entre deux types d'outils

- Les outils d'interrogation : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.
- Les outils de description : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

3.1.1 Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogations sont les moyens qui aident l'auditeur à formuler les questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Dans cette catégorie on trouve :

- les sondages statistiques,
- les interviews,
- les outils informatiques,
- les questionnaires.
- La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

A. Les sondages statistiques

Le sondage statistique est une méthode qui permet, à partir d'un échantillon prélevé de manière aléatoire dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon. La population est l'ensemble sur lequel on effectue la recherche. Cet ensemble peut être composé d'individus, de chiffres, d'objets, ... Cependant,

quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et respecter certains principes. Les 10 commandements du sondage statistique selon B. SAWYER²²:

- N'utiliser le sondage que s'il est adapté aux objectifs de l'audit ;
- Connaître la population : l'auditeur interne ne doit pas s'aventurer dans des sondages statistiques sur des populations mal définies, incomplètes, aux frontières indécises ;
- Le choix doit être aléatoire : l'utilisation sans concession d'une méthode aléatoire est une exigence absolue ;
- Pas de biais personnel : il faut chasser de son esprit toute idée d'un résultat que l'on s'efforcera d'atteindre ou de justifier ;

B. Les interviews

L'auditeur interne utilise cet outil fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire,

- Ce n'est pas une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste qui interview un homme politique, sur sa demande. Ici c'est celui qui écoute (l'auditeur) qui est demandeur de l'entretien. L'interview d'audit est organisée et centrée sur les objectifs à atteindre qui sont l'obtention d'un certain nombre d'informations.
- Ce n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Tout au contraire, l'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. C'est la raison pour laquelle il faut vivement déconseiller l'usage du magnétophone, lequel ne crée pas les conditions d'une bonne interview et le fait ressembler à un interrogatoire de police.²³

Les règles d'une bonne interview :

²² LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique de L'audit Interne », 2ème Édition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976, P 123

²³ RENARD.J, 2010, Op.cit, P330

- Il faut respecter la voie hiérarchique : l'auditeur ne doit procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé ;
- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrés seront évoqués avant toute autre chose ;
- les conclusions de l'interview, résumées avec l'interlocuteur, doivent recueillir son adhésion avant d'être communiquées sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie ;
- conserver l'approche système : l'auditeur devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes ;
- savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute ;
- l'auditeur interne qui procède à une interview doit considérer son interlocuteur comme un égal dans la conduite du dialogue.

C. Les outils d'informatiques :

L'utilisation de ces outils peut permettre aux auditeurs internes d'effectuer leur travail plus efficacement et de fournir des analyses approfondies et précises ; les catégories d'outils informatiques qui peuvent être définies sont présentés dans le tableau ci-dessus²⁴ :

Tableau N°06 : Les outils d'informatiques

Les outils	Exemples
Les outils de gestion de services	Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ;
Les outils de travail de l'auditeur	les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (powerpoint,...etc.) et les tableaux

²⁴ RENARD.J, 2010, Op .cit, P 310.

Les outils de réalisation des missions	les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI (questionnaire de contrôle interne), la FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème)
--	--

Source: J.RENARD. Op .cit .P310.

D. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est utilisé pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction ou de l'entité auditée. Il se présente sous la forme d'une liste de questions auxquelles l'auditeur répond par "Oui", "Non" ou "Non applicable" afin d'obtenir un diagnostic rapide en examinant simplement les réponses.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'évaluer le niveau de contrôle interne et de diagnostiquer les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne de l'entité ou des fonctions auditées. Les réponses négatives indiquent les points faibles, tandis que les réponses positives signalent les points forts.

Une fois que le questionnaire a été complété, l'auditeur doit ensuite évaluer l'impact des réponses négatives et vérifier la réalité des réponses positives. Il est également important que l'auditeur interne inclut le questionnaire de contrôle interne dans la documentation de travail de l'audit.

Avant de procéder à des échantillonnages ou à d'autres travaux, le responsable de la mission d'audit doit revoir le questionnaire de contrôle interne pour s'assurer de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs spécifiques de l'audit.

L'auditeur utilise le QCI qui offre les avantages suivants :

- Economie de temps et clarté ;
- Couverture exhaustive des points de contrôle ;
- Bonne base pour l'établissement des rapports concernant les faiblesses du contrôle interne et pour les propositions d'amélioration ;

- Guide pour l'auditeur lui évitant de se perdre.²⁵

E. La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)

La FRAP est le document de travail synthétique qui permet une analyse simple, claire et d'une grande efficacité et par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque section de travail et communique avec l'audité concerné.

La FRAP est un document de travail structuré qui permet d'atteindre les cinq objectifs suivants :

- Guider la réflexion de l'auditeur (sûreté et rapidité) lors des entretiens réalisés.
- Communiquer avec l'audité (identifier et résoudre).
- Piloter la mission (section par section, FRAP validées et référencées).
- Faciliter la synthèse.
- Accélérer la rédaction du rapport (ossature du rapport).

La FRAP attire l'attention sur les conséquences des dysfonctionnements et les recommandations de l'auditeur, plus que les faiblesses elles-mêmes. Elle permet de faire ressortir les risques dus au²²²²² 2 non-respect des règles et les coûts engendrés par les dysfonctionnements.

Tout dysfonctionnement digne d'être signalé sera formulé sous forme de FRAP. Le modèle de FRAP suit les étapes suivantes: le problème, les faits, les causes, les conséquences et la solution ou la recommandation.

3.1.2 Outils de descriptions

Les outils de description aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. On trouve:²⁶

- Les organigrammes,
- la narration,
- le diagramme de circulation,

²⁵ JACQUES R, 2013, OP. cit . P.329.

²⁶ SCHICK Pierre et autres, op.cit. P.194

- la grille de séparation des tâches.

A. Les organigrammes

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur peut mettre à jour les organigrammes et/ou à rajouter ses propres commentaires sur les responsabilités réelles.²⁷

B. La narration

L'auditeur interne utilise deux types de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite

- **La narration par l'audité**

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif, il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un cadre général.

- **La narration par l'auditeur**

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances, en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.

C. Les grilles de séparation des tâches

La grille d'analyse des tâches est une photographie à un instant donné de la répartition du taché. Sa lecture permet de découvrir les manquements à la répartition des tâches pour ensuite porter les corrections nécessaires.

²⁷ GÉRARD Valin et AL J.-F. CAVAGNOUD, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H, Control & Auditor, Edition Dunod. Paris, 2006, P 186

D. Le Diagramme de Circulation (Flow Chart)

Le diagramme de circulation est un schéma dressé par l'auditeur pour présenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale du cheminement des informations et de leurs supports.

C'est un document figuratif qui retrace par des symboles les opérations correspondantes à des processus, exemple, établissement du document, l'archivage... la circulation des documents est indiquée par des flèches qui traversent les entités concernées.

Ce document mène à se poser des questions types à propos de chaque document:

- Combien d'exemplaires ?
- Qui les envoie ?
- Où arrivent-ils ?
- Qu'en fait-on?

Conclusion du chapitre 01

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre conceptuel de l'audit interne et leur positionnement, ces différents forme; on a met l'accent les outils de l'audit interne.

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise.

L'objectif du chapitre suivant est de voir l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise

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

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise **34**

L'audit interne a des effets sur la performance de l'entreprise sur tout avec les changements qui se déroulent sur son environnement en parallèle les entreprises leur objectif c'est amélioré la performance et la réalisation de leur projets.

Ya trop de risques dans l'environnement de l'entreprise, et la maîtrise de ces risques génère des coûts qui influencent sa performance ou l'utilité de la mise en place de l'audit interne pour bien traiter les risques et améliorer la performance.

Dans ce chapitre, nous aborderons la définition de la performance, les indicateurs de la performance et aussi la démarche méthodologie de l'audit interne, à la fin nous tenterons d'analyser le rôle de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur la performance de l'entreprise :

Le concept de performance est fréquemment utilisé dans le domaine économique, mais sa définition peut varier selon les perspectives individuelles. Afin de clarifier ce concept, nous commencerons par le définir, puis nous aborderons ses objectifs, ses différents types, les mesures utilisées pour l'évaluer, ainsi que les indicateurs clés associés. En comprenant pleinement ces éléments, nous pourrions mieux appréhender la notion de performance et son importance dans le domaine de l'économie.

2.1. Définition de la performance :

L'origine étymologique du mot "performance" remonte au 13^{ème} siècle en ancien français avec le terme "performer", qui signifiait "accomplir" ou "exécuter". Par la suite, les définitions anglaises du mot (to perform) ont étendu sa signification en lui conférant une autre dimension, celle des résultats obtenus ou du succès dont on peut se vanter.²⁸

Bourguignon (2000) définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »²⁹.

ANGÈLE Dohou et NICOLAS Berland (2007) « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.»³⁰

Une entreprise performante se base sur deux repères : Efficaces et Efficientes.

²⁸ Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012, p 02

²⁹ SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », édition Dunod, Paris, 2003. P 90.

³⁰ ANGÈLE Dohou et NICOLAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28^{ème} congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.p.3.

- **L'Efficacité** lorsque la réalisation des objectifs en totalité,

Efficacité = objectifs + résultat

- **L'Efficientes** c'est de réaliser les objectifs avec une utilisation rationnelle des moyens.

L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- **La productivité** : elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- **La profitabilité** : elle est le rapport d'un résultat au chiffre d'affaires qui lui est associé.

Exemple : résultat d'exploitation /chiffre d'affaires HT.

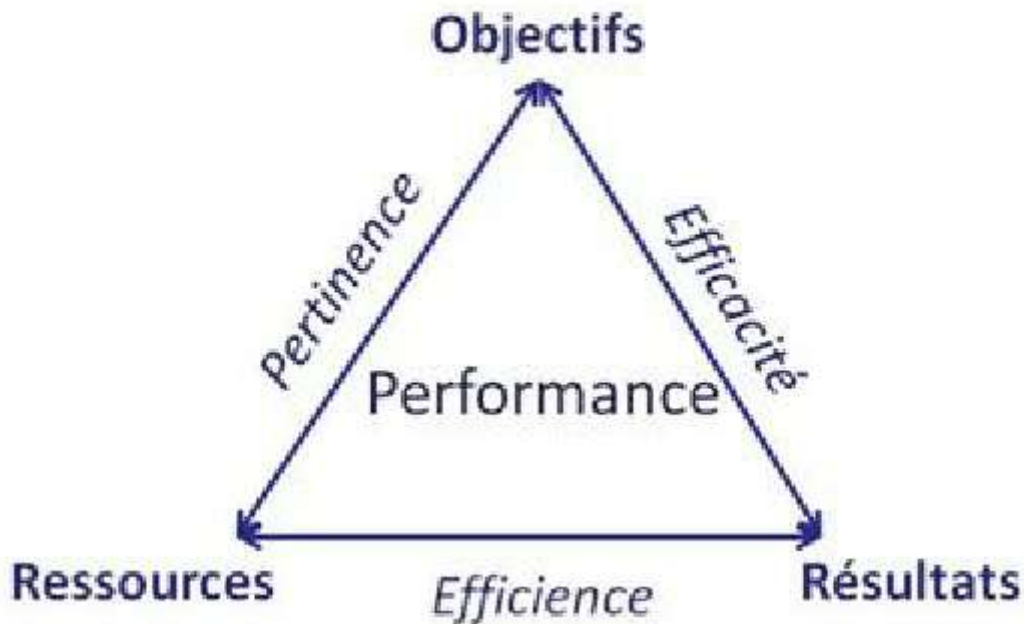
- **La rentabilité** : est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir.
- Exemple : bénéfice distribuable/capitaux propres.

Efficience = moyens +
résultats

Donc, la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Figure N° 01 : Le triangle de performance



Source : élaboré par nos soins

2.2 La typologie de la performance

Il existe plusieurs types de la performance :

2.2.1 La performance financière

L'évaluation de la performance financière d'une organisation repose sur divers critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité. Cette évaluation est basée sur la capacité de l'organisation à acquérir des ressources à un coût minimal, à les conserver et à les utiliser de manière optimale pour maximiser la productivité.³¹

2.2.2 La performance organisationnelle

D'après les recherches menées par Taylor et Fayol, la performance d'une organisation englobe sa structure et son organisation, qui sont conçues pour atteindre ses objectifs, ainsi que les méthodes employées pour les réaliser.

M. Kalika, un docteur en sciences de gestion et président du Business Science Institute, identifie quatre éléments clés de l'efficacité organisationnelle :

³¹ MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 7ème édition Dalloz, Paris, 2005, p.399.

- Le respect de la structure formelle : Il s'agit de suivre et de respecter les normes et les procédures établies au sein de l'organisation.
- Les relations entre les composants de l'organisation : Cela concerne les interactions et les liens entre les différents éléments de l'organisation, tels que les départements, les équipes et les individus.
- La qualité de la circulation d'informations : Il est essentiel que l'information circule de manière efficace et pertinente à tous les niveaux de l'organisation, favorisant ainsi une prise de décision éclairée.
- La flexibilité de la structure : Une structure organisationnelle flexible permet de s'adapter aux changements internes et externes, favorisant ainsi l'innovation et la réactivité face aux défis et opportunités.

2.2.3 La performance stratégique et la performance concurrentielle

Contrairement aux approches orientées vers la performance à court terme, qui sont souvent influencées par la valorisation boursière de l'entreprise, certaines entreprises ont adopté une stratégie axée sur la performance à long terme, considérée comme cruciale pour leur durabilité. Ces entreprises, qui ont atteint une position de leadership mondial au cours des deux dernières décennies, avaient toutes des ambitions démesurées par rapport à leurs ressources et capacités initiales. Toutefois, elles ont développé une obsession de la réussite à tous les niveaux de l'organisation et ont maintenu cette mentalité pendant une période de dix à vingt ans, aboutissant finalement à l'obtention de ce leadership mondial (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989).³²

2.2.4 La performance humaine

Plusieurs facteurs clés influencent la performance des individus au sein d'une organisation, tels que leurs compétences individuelles, leur capacité à prendre des initiatives, leur autonomie, leur engagement, la réalisation des objectifs et même la culture de l'entreprise. Tous ces éléments jouent un rôle essentiel dans la performance globale des individus au sein de l'organisation.³³

2.2.5 La performance interne :

La performance interne se concentre sur les individus au sein de l'organisation, en particulier les gestionnaires qui sont responsables de la performance. Leur attention est principalement axée sur le processus visant à atteindre les résultats souhaités. Ils ont pour rôle de prendre des

³² G. Hamel et C.K Prahalad, « intention stratégique » 1ère Édition, Paris, 1989, P79

³³ WEISS Dimitri. « Ressources humaines », 2eme Édition, 2003, p.27.

décisions, d'organiser et de mettre en œuvre efficacement ces décisions afin d'optimiser les ressources internes et externes en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. En résumé, les gestionnaires se focalisent sur la gestion du processus pour maximiser la performance de l'organisation.

2.2.6 La performance externe

La performance externe concerne les parties prenantes contractuelles de l'organisation et vise à répondre aux demandes et attentes de ces acteurs externes pertinents, tels que les actionnaires et les institutions financières. Elle se concentre sur les résultats actuels et futurs de l'organisation.³⁴

Le tableau N°07 ci-après, permet de distinguer la différence entre la performance interne et externe.

Tableau N°07 : Tableau comparatif des performances internes et Performance externes.

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessité de produire et de communiquer les informations financières.	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'action .
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH.B. GOUJET C.« Gestion prévisionnelle et mesure de la performance »,3ème Édition, Dunod, Paris, 2007, p.173

A partir du tableau : ces deux types de performance sont complémentaires. En effet, nous pouvons noter à partir de ce tableau que la performance reflète surtout un constat extérieur de la part des actionnaires et des différentes parties prenantes.

³⁴BOURGNON Y, Laurent M, « le pouvoir de l'entreprise responsable : agir sur la performance et le bien-être », Edition Dunod , 2018 , P132

En d'autres termes, nous pouvons aussi dire que la performance interne conduit à la performance externe.

2.3. La mesure de la performance

La mesure de performance est une notion relative, donc lorsqu'on évalue il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite. La mesure peut néanmoins être absolue ou relative. Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise. La mesure de la performance se fait par l'utilisation des composantes mesurables ainsi que des indicateurs.

2.3.1 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance des entreprises est un moyen d'atteindre une multitude d'objectifs et de buts. Ces objectifs regroupent divers aspects tels que le développement de produits innovants, la reconnaissance des performances individuelles, l'amélioration des processus de fabrication, la réduction des coûts de production, le lancement de nouveaux produits, le respect des délais de livraison, le développement de la créativité du personnel, l'amélioration du traitement des réclamations, le développement des parts de marché, le renforcement et l'amélioration de la sécurité au travail, ainsi que l'identification et l'évaluation des compétences clés. La mesure de la performance ne constitue pas une fin en soi, mais elle est plutôt un moyen d'atteindre ces multiples objectifs et de poursuivre ces diverses aspirations au sein de l'entreprise.³⁵

2.3.2 Les critères pour mesurer la performance

La mesure de la performance est le degré de réalisation de l'objectif, obtenu à l'issue de la comparaison (rapport) de la mesure physique à l'objectif. On distingue deux principaux critères pour mesurer à savoir: les critères quantitatifs et les critères qualitatifs.³⁶

A. Les critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance d'une entreprise reste très souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de performance sont construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme comme le chiffre d'affaires et le profit annuel.

³⁵ CALLAT Allain, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France 2008, p.38.

³⁶ MICHEL Barabel, « thèse de doctorat en gestion », sous la direction de PIERRE Romlear, Paris, 1999,p.56.

B. Les critères qualitatifs

Il est de plus en plus courant d'utiliser des critères non financiers pour mesurer la performance d'une entreprise. Ces critères peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

- Critères commerciaux : Ils comprennent des éléments tels que la part de marché, qui est un facteur clé de la performance organisationnelle. La capacité d'une entreprise à maintenir ou à augmenter sa part de marché peut être un indicateur important de sa compétitivité.
- Critères marketing : Ces critères évaluent la qualité des produits et des services offerts par l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients. La mesure de la satisfaction client est essentielle pour évaluer la performance d'une entreprise, car des clients satisfaits sont plus susceptibles de rester fidèles et de recommander l'entreprise à d'autres.
- Critères sociaux : Cette catégorie met l'accent sur la dimension humaine de l'entreprise. Elle inclut des aspects tels que la satisfaction des employés, la diversité et l'inclusion, ainsi que les pratiques de responsabilité sociale et environnementale. Ces critères sociaux sont de plus en plus considérés comme des indicateurs de la performance future d'une entreprise.
- Critères stratégiques : Ils portent sur le positionnement du portefeuille de produits de l'entreprise, notamment à travers des outils tels que la matrice du Boston Consulting Group (BCG). L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès (FCS) est également nécessaire pour évaluer sa performance stratégique.

L'utilisation de ces critères non financiers permet une évaluation plus holistique et complète de la performance d'une entreprise. Ils complètent les mesures financières traditionnelles en tenant compte de dimensions clés telles que la satisfaction des clients, la responsabilité sociale et la compétitivité sur le marché.

C. Les composantes mesurables de la performance

Les composantes mesurables de la performance peuvent être appréhendées à travers le prisme de l'organisation en tant que système, ce qui permet de définir et de classifier une variété d'éléments de mesure de la performance. Ces éléments peuvent être regroupés en différentes composantes et mesures d'adéquation entre ces composantes.

En considérant l'organisation comme un système, il devient possible de décomposer la performance en différentes dimensions clés. Cela peut inclure des aspects tels que :

- Performance financière : Mesure de la rentabilité, de la croissance des revenus, de l'efficacité des coûts, de la gestion des flux de trésorerie, etc. Ces indicateurs évaluent la performance économique de l'organisation.
- Performance opérationnelle : Évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus internes, de la productivité, de la qualité des produits ou services, des délais de livraison, etc. Ces mesures se concentrent sur la manière dont l'organisation exécute ses opérations.
- Performance client : Mesure de la satisfaction des clients, de la fidélité, du taux de rétention, du niveau de service client, etc. Ces indicateurs reflètent la valeur perçue par les clients et la capacité de l'organisation à répondre à leurs besoins.
- Performance des ressources humaines : Évaluation de l'engagement des employés, de la productivité, du développement des compétences, de la diversité et de l'inclusion, de la satisfaction des employés, etc. Ces mesures mettent en lumière le capital humain de l'organisation.
- Performance sociale et environnementale : Mesure de l'impact social et environnemental de l'organisation, de sa responsabilité sociale et de ses pratiques de durabilité. Ces indicateurs évaluent la contribution de l'organisation à la société et à l'environnement.

En regroupant ces différentes composantes, il devient possible d'évaluer la performance globale de l'organisation en examinant l'adéquation entre ces éléments. Cela permet d'avoir une vision holistique de la performance, en prenant en compte à la fois des aspects financiers et non financiers, et en considérant l'organisation dans son ensemble.

2.4 Les indicateurs de la performance

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il permet de mesurer les progrès vers la réalisation d'un objectif organisationnel ou opérationnel et d'alerter les dirigeants de l'entité sur l'évolution de l'activité. Il est donc primordial de choisir correctement les indicateurs qui permettent de corriger la situation présente et de planifier l'avenir. Un bon indicateur doit permettre de :³⁷

³⁷ LORINO (P), « indicateurs de performance », sous la direction de BONNEFOUS (C) et COURTOIS (A), productique- Hermès, Paris, 2015, p.25.

- Fixer des cibles traduisant des objectifs déterminés.
- Comprendre et analyser ces réalisations.
- Orienter les décisions de gestionnaire dans le but d'améliorer la performance.

2.4.1 Les catégories d'indicateurs

On distingue deux catégories d'indicateurs :

A. Les indicateurs de moyen

Il vise à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire prestation des services...) dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.

B. Les indicateurs de résultat

Ils mesurent le niveau de réalisation des objectifs qualitatif et quantitatif, (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle...).

2.5 Evaluation de la performance

L'évaluation de la performance consiste à utiliser des indicateurs comme des outils pour évaluer l'état général d'une entreprise. Ces indicateurs fournissent au chef d'entreprise une vision claire du fonctionnement de ses activités, ce qui l'aide à prendre des décisions éclairées. Les indicateurs sont des données synthétiques et opérationnelles qui permettent au directeur d'entreprise d'agir de manière efficace, que ce soit pour corriger les erreurs identifiées ou pour continuer à développer et à accroître ses activités.

2.5.1 L'axe financier

Les indicateurs utilisés de performance vont chercher à mettre en avant la valeur et la rentabilité de l'investissement, pour un associé ou un investisseur, dans un objectif de plus-value à la revente par exemple ; ils sont à chercher en priorité dans les documents comptables. Les plus couramment utilisés sont le chiffre d'affaires (global, par produit/service, par département), la marge brute, l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

2.5.2 L'axe client

Les indicateurs de performance permettront de connaître la satisfaction du client et la qualité de la relation client ; par exemple, on trouvera ces indicateurs sur des forums internet, via des enquêtes clients, ou grâce à des outils de CRM. Les indicateurs de performance de cet axe sont le taux de fidélité (nombre de clients fidèles sur le nombre total de clients), le coût

d'acquisition d'un client (coût pour acquérir un nouveau client), le taux d'attrition (nombre de clients perdus sur une période).

2.5.3 L'axe interne

Tous les procès internes à l'entreprise peuvent être suivis par des indicateurs de performance dans un objectif d'amélioration de la rentabilité et de l'efficacité du service ou de l'organisation. Temps passé aux procédures administratives, taux d'absence et taux de démission des employés, taux de formation, nombre de contacts émis par collaborateur font partie des indicateurs de performance les plus utilisés.

2.5.4 L'axe marché

Se concentre sur les indicateurs de performance qui fournissent des informations précieuses sur la valeur ajoutée apportée par le produit ou service d'une entreprise, son niveau d'innovation et la renommée de sa marque. Dans ce contexte, certains indicateurs clés mettent en évidence la conversion des devis en factures, la mesure de la notoriété de l'entreprise sur les réseaux sociaux (nombre de "likes", de "retweets", etc.), le chiffre d'affaires généré par les nouveaux produits ou services, le taux d'investissement, et bien d'autres encore.

Ces indicateurs permettent de quantifier et d'évaluer la performance de l'entreprise sur le marché. Par exemple, le taux de transformation d'un devis en facture permet de mesurer l'efficacité des processus de vente et de conversion des clients potentiels en clients réels. De même, la mesure de la notoriété sur les réseaux sociaux offre un aperçu de l'engagement et de l'impact de l'entreprise auprès de son public cible.

Le chiffre d'affaires généré par les nouveaux produits ou services indique la capacité de l'entreprise à innover et à répondre aux besoins changeants du marché. Enfin, le taux d'investissement reflète l'engagement financier de l'entreprise dans le développement de ses activités et sa volonté de saisir de nouvelles opportunités.

L'axe marché met l'accent sur les indicateurs de performance qui évaluent la valeur ajoutée, l'innovation et la renommée d'une entreprise, offrant ainsi des données essentielles pour guider les décisions stratégiques et les actions visant à renforcer la position concurrentielle sur le marché.

2.5.5 Le tableau de bord

Pour mener et suivre efficacement les indicateurs de performance, plusieurs étapes sont nécessaires. Tout d'abord, il est important de sélectionner les éléments que l'on souhaite

surveiller, tels que les indicateurs pertinents, les règles de calcul appropriées et les méthodes de collecte des informations.

Une fois ces éléments définis, il est essentiel d'utiliser une mise en forme adéquate qui facilite à la fois une analyse efficace et une prise de décision rapide. Il est également important de garantir la facilité de mise à jour des données afin de pérenniser l'outil de suivi. Il est recommandé de déterminer une fréquence appropriée pour produire ces indicateurs de performance, permettant ainsi de suivre les effets des décisions prises et des actions entreprises.

Le tableau de bord avec ses indicateurs de performance synthétise les nombreuses données, parfois complexes, de l'entreprise et de son marché. Il devient alors un pilier essentiel de la stratégie et du développement de l'entreprise, en permettant une prise de décision rapide et efficace. En offrant une vue d'ensemble claire, il permet d'agir rapidement et efficacement pour atteindre les objectifs fixés et soutenir la croissance de l'entreprise.

2.6 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises va au-delà d'une simple finalité en soi, car elle vise à atteindre une multitude d'objectifs et de buts. Ces objectifs se regroupent autour de divers domaines d'activité, tels que le développement de produits innovants, la reconnaissance des performances individuelles, l'amélioration des processus de fabrication, la réduction des coûts de production, le lancement de nouveaux produits, le respect des délais de livraison, la stimulation de la créativité du personnel, l'amélioration du traitement des réclamations, le développement des parts de marché, le renforcement et l'amélioration de la sécurité au travail, ainsi que l'identification et l'évaluation des compétences-clés. La mesure de la performance est donc un outil essentiel pour progresser dans ces différents domaines et atteindre les objectifs ambitieux de l'entreprise.

Section 02 : Démarche méthodologique de l'audit interne

Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie au bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

Pour mener une mission d'audit interne au sein de l'entreprise l'auditeur doit utiliser les principes fondamentaux de la méthodologie et une démarche de l'audit interne.

2.1. Les principes fondamentaux de la méthodologie

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

2.1.1. La simplicité

Il faut toujours partir de l'axiome « une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration, au sujet de laquelle se multiplient études, théories et expériences diverses. La théorie pure est nécessaire; c'est à partir d'elle que la pratique va progresser.

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

2.1.2. La rigueur

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. On a vu que la fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une « norme de fonctionnement » ; de ce fait, il est bon que des normes universelles ne descendent pas à ce niveau de détail, faute de se trouver en contradiction avec l'environnement et la culture.

2.1.3. La relativité du vocabulaire

Si quelques termes fondamentaux sont admis et reconnus par tous, dès qu'on approche les pratiques quotidiennes et le vécu des organisations, on rencontre des appellations différentes. Ces appellations signifient parfois la même chose ; elles sont la plupart du temps la traduction de nuances différentes dans l'application des principes, car pénétrer dans les processus des organisations, en analysant des dysfonctionnements et leurs causes, recommander des solutions, qui soient réalistes et donc acceptables par l'environnement.

2.1.4. L'adaptabilité

La méthode c'est dans ce même esprit que les normes professionnelles de l'audit énoncent en général des principes mais se gardent bien de dire comment on doit s'y prendre pour les appliquer, réservant ces règles aux modalités pratiques d'application non obligatoires.

2.1.5. La transparence

L'audit est avant tout « interne », au service des responsables audités, son objectif est leur faire partager à la fois la pertinence des constats relevés et la nécessité d'agir en conséquence. Il est frappant de constater combien les responsables des services d'audit interne témoignent de plus en plus du caractère pédagogique de leur mission et de la nécessité pour eux de toujours chercher à mieux communiquer, non seulement autour des résultats mais aussi de la méthode mise en œuvre.

Le déroulement de la mission et l'utilisation de certains outils ne sont que des illustrations de cette double recherche de simplicité et de transparence qui doit caractériser l'approche de l'auditeur est unique mais elle n'est pas identique. On retrouve ici le lien nécessaire et déjà évoqué avec la culture qui constitue la grande force de l'auditeur interne. Celui-ci est dans son milieu, travaille avec des collègues et tout naturellement utilise une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.

3. La démarche d'une mission d'audit interne

Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie au bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

3.1. Définition de la mission

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... ».³⁸

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire" qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ». Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- le champ d'application ;
- la durée.

³⁸ RENARD J., (2009), Op. Cit, p.211.

3.1.1. Le champ d'application

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

- **L'objet**

L'objet permet de distinguer les missions spécifiques et les missions générales.

- ❖ **Mission spécifique** : c'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé. Exemple : l'audit des achats d'une filiale.
- ❖ **Mission générale** : contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne connaissent aucune limite géographique.

- **La fonction**

Selon la fonction on distingue : les missions uni fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- ❖ **La mission unie fonctionnelle**: spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.
- ❖ **La mission plurifonctionnelle** : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, dans leur pays ou à l'étranger, ils auditent en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

- **La durée**

La durée de la mission varie en fonction de l'importance du sujet à auditer. Elle peut s'étendre sur une période de 10 jours à 10 semaines, cependant, dans ce dernier cas, l'instrument de mesure est insuffisant. Il est également nécessaire de prendre en compte le nombre d'auditeurs affectés à la mission lors du calcul. Selon le niveau de détail requis pour les statistiques, on peut exprimer la durée en heures par auditeur, en jours par auditeur ou en semaines par auditeur.

Il existe deux types de missions distinctes : les missions courtes et les missions longues.

- ❖ **La mission courte**, dont la durée est inférieure ou égale à 4 semaines, nécessite une condensation des actions pour atteindre les résultats attendus. Cette condensation est plus naturelle dans le cas des missions courtes, car celles-ci sont généralement

simples, le sujet est bien connu des auditeurs et les investigations à effectuer sont limitées en nombre. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit qui en découle est succinct, mais cela ne signifie pas que les questions soulevées sont dépourvues d'importance.

- ❖ **Les longues missions** impliquent l'application complète du processus méthodologique de l'audit interne. Elles nécessitent l'utilisation d'un large éventail d'outils d'audit et la constitution de dossiers volumineux et documentés. Ces missions se concluent par un rapport d'audit détaillé comprenant des recommandations constructives.

En d'autres termes, les missions longues illustrent parfaitement la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne chargée de la mission.

4. Les phases de l'audit interne

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de trois phases fondamentales qui sont:

4.1. Phase de préparation

- Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission);

Pour mener à bien la mission, l'équipe d'audit doit obtenir une clarification précise des attentes du commanditaire. À cette fin, elle établit un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité soumise à l'audit. Cet ordre de mission représente à la fois un contrat entre le service d'audit et le demandeur de la mission, ainsi qu'un droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

- Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque)

Afin d'assurer le bon déroulement de la mission, il est essentiel que l'équipe d'audit en charge de celle-ci obtienne une compréhension claire des attentes formulées par le commanditaire. Pour ce faire, l'équipe élabore un ordre de mission détaillé qui nécessite l'approbation du commanditaire et est ensuite présenté au responsable de l'entité qui fera l'objet de l'audit.

L'ordre de mission joue un rôle crucial, car il constitue à la fois un contrat formel établi entre le service d'audit et le demandeur de la mission, et un instrument légitimant l'accès de l'équipe d'audit à l'entité concernée. Il définit les objectifs spécifiques de l'audit, les domaines à examiner, les critères d'évaluation, les délais, les ressources nécessaires et les responsabilités des parties prenantes.

En établissant un ordre de mission clair et précis, l'équipe d'audit s'assure de bien cerner les attentes du commanditaire et d'obtenir l'accord de toutes les parties impliquées. Cela permet d'établir un cadre de travail solide et de garantir une compréhension mutuelle des objectifs de l'audit. En outre, l'ordre de mission sert de référence tout au long de la mission, aidant ainsi à assurer la cohérence et la pertinence des travaux d'audit.

Il est important de souligner que l'établissement de l'ordre de mission est une étape cruciale dans le processus d'audit interne, car il établit les bases de la collaboration entre l'équipe d'audit et l'entité auditée. En favorisant la transparence et la communication ouverte, l'ordre de mission contribue à instaurer un climat de confiance et de collaboration mutuelle, ce qui facilite le travail d'audit et l'obtention de résultats significatifs.³⁹.

- Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification);

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit au sein de l'entité concernée. Durant cette phase, l'équipe d'audit utilise le tableau des risques préétablis comme point de départ pour identifier les forces et les faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques repose sur des entretiens avec les auditeurs, la consultation de la documentation disponible sur les processus, et d'autres sources d'informations pertinentes.

À partir de ces différentes sources, l'équipe d'audit synthétise ses observations dans un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA). Ce tableau récapitule le travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et des points forts) de l'organisation. Cependant, il est importants de souligner qu'à ce stade, tous ces éléments demeurent théoriques et n'ont pas encore de valeur probante.

Dans le but de mener des vérifications plus approfondies, l'équipe d'audit utilise le tableau des forces et faiblesses apparentes comme point de départ. Ce tableau constitue une base solide pour planifier les vérifications spécifiques à effectuer. Les forces identifiées peuvent être exploitées pour renforcer les bonnes pratiques existantes, tandis que les faiblesses apparentes nécessitent une attention particulière afin de remédier aux problèmes potentiels et de renforcer le contrôle interne de l'entité.

³⁹ SCHICK Pierre, Vera Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, *Audit interne et référentiel de risques* », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.

En somme, la réunion d'ouverture est une étape cruciale qui permet à l'équipe d'audit de recueillir des informations initiales, de discerner les forces et les faiblesses apparentes, et de préparer le terrain pour les vérifications plus approfondies à venir. C'est le point de départ de la mission d'audit, où la planification et l'orientation sont établies en fonction des premières observations et des enjeux identifiés.

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.
- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.
- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

4.2 Phase de réalisation

- **Conduite des réalisations**

Pendant cette phase de réalisation, l'équipe d'audit effectue l'ensemble des travaux de contrôle conformément au programme de vérification établi. Pour mener à bien ces travaux, les auditeurs utilisent différentes techniques d'audit mises à leur disposition.

Afin de garder une traçabilité rigoureuse des contrôles effectués, l'équipe d'audit formalise toutes ses activités dans divers documents :

- ❖ Les "papiers de travail" sont les véritables "brouillons" des auditeurs, où ils consignent les détails des investigations réalisées. Ces papiers de travail permettent de documenter et d'expliquer les démarches suivies, les tests effectués, ainsi que les observations et les constatations relevées tout au long du processus d'audit.
- ❖ Les feuilles de couverture sont des résumés spécifiques à chaque contrôle réalisé. Elles indiquent l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions formulées par l'auditeur chargé du contrôle. Ces feuilles de couverture fournissent une vision globale et concise des activités d'audit menées, facilitant ainsi la communication des résultats.
- ❖ Lorsqu'un contrôle met en évidence un dysfonctionnement dans le contrôle interne, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) est établie. La FRAP synthétise l'opinion de l'auditeur sur la faiblesse identifiée. Elle fournit des informations détaillées sur le problème, y compris les éléments de preuve qui en attestent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles, ainsi

que les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

Pendant cette phase, l'équipe d'audit met en œuvre les travaux de contrôle planifiés en utilisant les techniques d'audit appropriées. Les papiers de travail, les feuilles de couverture et les FRAP servent à documenter, résumer et analyser les résultats des contrôles réalisés. Ces documents sont essentiels pour assurer la rigueur, la clarté et la pertinence des travaux d'audit, ainsi que pour formuler des recommandations adéquates en vue d'améliorer le contrôle interne de l'entité auditée.

4.3 Phase de conclusion

- **Rédaction des conclusions** (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation);

À cette étape de la mission, l'équipe d'audit doit établir les conclusions de son travail. Tout d'abord, elle construit l'ossature du rapport d'audit, qui servira de base pour le compte rendu final sur site destiné aux audités et comme référence pour l'élaboration du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion revêt une importance capitale pour la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle offre l'occasion aux audités de demander des explications sur les dysfonctionnements constatés et de contribuer à l'élaboration des recommandations finalement retenues.

À la suite de cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final, qui est ensuite communiqué au commanditaire. De leur côté, les audités finalisent leur plan d'actions, qui est renvoyé au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

Il est essentiel de souligner que la réunion de validation et la collaboration entre l'équipe d'audit et les audités jouent un rôle déterminant dans la valeur ajoutée de la mission. En fournissant une occasion d'échanger et de participation active, ces interactions permettent de clarifier les constatations, d'obtenir des explications supplémentaires et de recueillir les perspectives des audités. Cette approche participative favorise la compréhension mutuelle et la prise en compte des différents points de vue, contribuant ainsi à l'élaboration de recommandations pertinentes et à une meilleure mise en œuvre des actions correctives.

En conclusion, l'équipe d'audit établit le rapport d'audit final, qui est transmis au commanditaire, tandis que les audités finalisent leur plan d'actions pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Ce processus de clôture de la mission est soutenu par la

réunion de validation, qui favorise une communication ouverte et une collaboration fructueuse entre toutes les parties concernées.

- **Suivi de la mission** (le suivi des recommandations et les actions de progrès) :

A des échanges bien précis après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur terrain); il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

Nous pouvons conclure que la mission d'audit est une fonction temporaire et déterminée et que l'auditeur interne doit l'accomplir à l'attention de la direction générale de manière efficace. Elle exige de l'auditeur interne un bagage de connaissances et de techniques et surtout la mise en œuvre d'une organisation humaine et matérielle qui lui permettront l'amélioration des systèmes et la vérification des processus internes et lui garantissant la pertinence de sa conclusion.

Section 03 : le rôle de L'audit interne sur la performance de l'entreprise :

Le rôle de la fonction d'auditeur interne ne se limite pas seulement dans la détection des dysfonctionnements, mais elle donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise des risques, lui apporte des conseils pour les améliorer dans le but de créer de la valeur ajoutée.

L'audit interne contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise à plusieurs niveaux et dans des différents contextes :

3.1. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise des risques ; qui est une notion complexe à cerner et à identifier dans l'entreprise.

3.1.1. Définition du risque

Définition du risque : Plusieurs définitions du mot risque existent, mais pour faire simple on retient les suivantes : Selon l'IFACI, le risque est défini comme un ensemble d'événements imprévus qui peuvent avoir des répercussions néfastes sur une entité. La maîtrise de ces risques constitue une mission essentielle du contrôle interne et de l'audit, visant à prévenir les conséquences négatives potentielles.

3.1.2. Gestion et maîtrise des risques

Le responsable d'entreprise est en permanence confronté aux risques qui peuvent mettre En péril le fonctionnement de son entreprise, sa rentabilité, son développement ou sa pérennité. C'est pour cela qu'il est contraint à prévoir ces risques, mesurer leurs conséquences et le degré de la gravité pour pouvoir mettre en œuvre des actions visant à les maîtriser et minimiser les dégâts.

La gestion de risque ou Le risk management est une fonction indépendante et spécifique aux grandes organisations ; alors que son absence dans le reste des organisations est compensée par une autre fonction qui est l'audit interne. La gestion de risque consiste à apprendre et à traiter les risques capables d'affecter la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs. Elle passe par quatre étapes essentielles qui sont les suivantes

Pour bien gérer un risque il faut suivre un processus décomposé en quatre grandes étapes :

- Étape 1 : L'identification et la caractérisation des risques.
- Étape 2 : L'évaluation des risques.
- Étape 3 : Le traitement des risques.
- Etape 4 : Le suivi et le contrôle des risques

3.1.3. L'audit interne et la maîtrise des risques

Ces dernières années, la gestion des risques est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises. Dans ce contexte, le rôle de l'audit interne revêt une importance capitale. D'une part, il vise à vérifier la conformité des activités de l'entreprise par rapport aux dispositifs de contrôle interne. D'autre part, il fournit une assurance objective quant à la gestion adéquate des principaux risques et au bon fonctionnement du cadre de gestion des risques et de contrôle interne.

L'IIA (Institute of Internal Auditors) met l'accent sur le rôle essentiel de la direction dans la gestion des risques, soulignant que la performance de celle-ci est déterminante pour l'équilibre et le développement des organisations. Dans ce contexte, le travail des auditeurs internes consiste à fournir des conseils, à approuver ou à remettre en question les décisions prises par la direction en matière de risques. Cependant, ils ne sont en aucun cas autorisés à prendre part à ces décisions, et cela doit être clairement précisé dans la charte d'audit, qui doit être validée par le comité d'audit.

3.1.4 Traitement des risques

D'après le COSO, une fois les risques évalués, la direction de l'entreprise détermine les mesures à appliquer pour chaque risque identifié. Ces mesures peuvent prendre différentes formes : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation. Lors du choix de la mesure appropriée, il est essentiel de prendre en compte l'effet de chaque solution en termes de probabilité et d'impact, ainsi que les coûts et les bénéfices associés. L'objectif est de sélectionner une mesure qui ramène le risque résiduel en dessous du seuil de tolérance fixé par la direction.

Les différentes techniques de traitement proposées par le COSO : ⁴⁰

- **L'évitement** : qui consiste à cesser ou à céder les activités génératrices du risque que l'organisation n'est pas prête à assumer. L'évitement suppose qu'aucune des réponses identifiées ne soit à même de réduire la probabilité d'occurrence et l'impact à des niveaux acceptables de risque résiduel.
- **La réduction** : qui consiste à prendre des mesures qui soient à même de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact ou les deux à la fois de sorte à ce que le risque résiduel descend à un niveau correspondant à la tolérance au risque.

⁴⁰ YAICH.A, Op.cit, p 67-68.

- **Le partage** : qui consiste à transférer (externalisation ou sous-traitance, par exemple) ou à couvrir le risque, moyennant un coût compatible (achats de produits d'assurance ou opérations de couverture) pour diminuer sa probabilité d'occurrence ou son impact sur l'entreprise à un niveau correspondant à sa tolérance au risque.
- **L'acceptation** : lorsque le risque inhérent se situe déjà au niveau de la tolérance au risque, la solution consiste à n'engager aucun coût spécifique pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque tolérable.

3.1.5 Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à⁴¹:

- **Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société** : La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.
- **Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs** : La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision.
- La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.
- **Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société** : De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.
- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

3.1.6 Rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque :

⁴¹ Olivier Bourrouilh-Parege, « Audit interne et référentiel de risques », édition Dunod, Paris, 2014, P120.

Il est crucial de définir clairement le rôle attendu de l'audit interne dans le processus de gestion des risques de l'entreprise au moyen d'une charte d'audit, qui doit être validée par le comité d'audit. L'audit interne a pour mission de fournir des conseils, des recommandations et des solutions pour remédier aux lacunes et problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Il peut également remettre en question ou soutenir les décisions prises par la direction en matière de risque. Cependant, il est important de souligner que l'audit interne ne prend pas de décisions de manière autonome.

La position de l'IIA énonce clairement les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas assumer dans le processus de gestion des risques de l'entreprise. Cette note de position garantit une compréhension claire des responsabilités de l'audit interne et aide à maintenir une approche appropriée et alignée avec les attentes de la direction.⁴²

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

3.2.1. Définition de la décision

Il existe plusieurs définitions pour la décision :

Selon BELLUT Serge la décision : « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles. »⁴³.

Selon Woodman et al (1976), « La décision est un acte par lequel un ou plusieurs individus opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné. Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel l'individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création, l'exploitation et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un ensemble d'informations à sa disposition. »⁴⁴.

«Une décision est considérée comme le choix réalisé un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre. »⁴⁵

⁴² The Institute of internal auditors, « The role on internal auditing in entreprise-widerisk management French .doc », n° 1 474735, Angleterre et au Pays de Galles, 29 Septembre 2004, p01

⁴³ BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002, p.87.

⁴⁴ Site internet : https://www.memoireonline.com/01/13/6711/m_Les-determinants-de-la-prise-de-decision-dans-les-PMEPMI-au-Benin10.html (consulté le 30/04/2023 à 23.35).

⁴⁵ BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002, p.13.

3.2.2. Définition de la prise de décision

Une « véritable » prise de décision est requise lorsque vous devez sélectionner une option parmi d'autres, dans des conditions d'incertitude qui vous exposent (vous et votre entourage professionnel ou familial) à un risque, pour atteindre un objectif spécifique, en compagnie (ou non) d'autres acteurs en charge de l'application de la décision⁴⁶.

3.2.3. Les étapes de la décision

Pour prendre une décision éclairée, il est essentiel de suivre un processus en plusieurs étapes. Voici un résumé des cinq principales étapes à suivre :

- **Prise de conscience** : Tout d'abord, il est important de reconnaître et de comprendre la situation à gérer. Cela implique d'identifier clairement le problème ou les problèmes qui se posent, ainsi que les enjeux associés.
- **Analyse du problème** : Une fois la situation identifiée, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie du problème. Cela consiste à examiner les causes, les conséquences et les implications du problème. Il est également important d'évaluer les facteurs externes et internes qui peuvent avoir une influence sur la situation.
- **Inventaire des solutions envisageables** : Une fois que le problème a été analysé, il est temps d'explorer les différentes solutions possibles. Cela peut impliquer la génération d'idées, la recherche de stratégies alternatives et la collecte d'informations pertinentes. L'objectif est de développer une liste complète et variée de solutions potentielles.
- **Sélection d'une solution** : Après avoir évalué les différentes solutions envisageables, il est nécessaire de choisir celle qui semble la plus appropriée. Cela peut impliquer une évaluation comparative des avantages et des inconvénients de chaque solution, en tenant compte des objectifs, des contraintes et des valeurs personnelles. La décision finale doit être prise de manière réfléchie et en prenant en compte toutes les informations pertinentes disponibles.
- **Mise en œuvre de la solution** : Une fois la décision prise, il est temps de passer à l'action. Cela implique de mettre en place la solution retenue et de prendre toutes les mesures nécessaires pour sa réalisation. Il est également important de prévoir des mesures compensatoires pour atténuer les impacts indésirables potentiels de la décision.

⁴⁶ RODACH Gérard, «faire appliquer ses décisions », Editions d'organisation, Paris, 2009, p.23.

- Suivi de la résolution du problème : Une fois la solution mise en œuvre, il est essentiel de suivre son exécution et d'évaluer les résultats obtenus. Cela permet de vérifier si la décision a atteint les objectifs fixés et si elle a résolu le problème de manière efficace. Si nécessaire, des ajustements peuvent être apportés pour améliorer la situation.

En suivant ces étapes, on peut prendre des décisions de manière plus réfléchie, en évaluant soigneusement les options disponibles et en minimisant les risques liés à la prise de décision.

3.2.4. Le rôle de l'audit interne dans la prise des décisions

Au sein des entreprises, la prise de décision est un processus quotidien qui implique la gestion et le contrôle de l'activité interne ainsi que de l'environnement externe. Pour assurer la fiabilité et la crédibilité de ces décisions, les décideurs doivent collecter une multitude d'informations liées aux aspects opérationnels, financiers et aux obligations légales et réglementaires de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'auditeur interne joue un rôle essentiel. D'une part, il met à disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires pour prendre des décisions pertinentes et veille à la qualité et à la fiabilité de ces informations. D'autre part, il assure une certaine tranquillité à l'entreprise en fournissant des informations fiables qui facilitent la prise de bonnes décisions.

Il est essentiel d'identifier, de collecter et de diffuser les informations pertinentes de manière à ce que chacun puisse assumer ses responsabilités. Les systèmes d'information jouent un rôle clé en produisant des données opérationnelles et financières. Ces systèmes traitent non seulement les données générées par la direction, mais également celles provenant de l'environnement externe, indispensables à la prise de décisions pertinentes.

De plus, il est crucial d'établir une communication efficace, favorisant une circulation multidirectionnelle des informations, à la fois ascendante, descendante et transversale. La direction doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle. Un concept de gestion de l'information, ainsi que des outils tels que les propositions d'amélioration, peuvent contribuer à renforcer l'efficacité du système de contrôle interne.

L'audit interne joue un rôle central dans la prise de décision par l'équipe dirigeante en fournissant des informations fiables et crédibles. L'identification, la collecte et la diffusion d'informations pertinentes, ainsi qu'une communication efficace, contribuent à renforcer la

Chapitre 02 : La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise **60**

qualité des décisions prises au sein de l'entreprise. En veillant à la fiabilité des informations, l'auditeur interne joue un rôle essentiel dans la gestion et le contrôle de l'activité de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 02

En conclusion de ce chapitre on peut affirmer que l'audit interne est un facteur essentiel pour la performance de l'entreprise, car la capacité de l'entreprise à atteindre ces objectifs est liée à la mission d'audit interne.

Pour répondre à la problématique de recherche et afin de bien comprendre la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise, on va mettre en pratique les connaissances théoriques qu'on a apprises des deux chapitres précédents, afin d'analyser l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise au sein de l'entreprise NOKIA Algérie.

**Chapitre 03 : Cas pratique au sein de
l'entreprise Nokia Algérie**

Pour passer du côté théorique à la partie pratique, nous avons mené un stage au sein de l'entreprise NOKIA pour découvrir l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

On a utilisé un questionnaire pour obtenir les informations nécessaires et tester les hypothèses de la recherche.

Ce chapitre comportera trois sections dont la première sera consacrée à la présentation de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE et la deuxième sera consacrée à la démarche méthodologique et la dernière section à la présentation et analyse des résultats.

Section 01 : Présentation de l'entreprise NOKIA ALGERIE

Cette section se focalise sur l'un des sujets les plus importants concernant l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise NOKIA. Cela se réalise à travers un ensemble de mesures visant à atteindre cet objectif, et c'est pourquoi un échantillon d'employés de la faculté a été sélectionné pour l'étude.

1.1 Aperçu de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE et quelques statistiques

Nous aborderons la présentation de l'entreprise en donnant un bref aperçu de son origine et de son évolution.

Tout d'abord, un aperçu de l'entreprise NOKIA :

Nokia Corporation est une entreprise **multinationale** de **télécommunications finlandaise** fondée en **1865** par **Fredrik Idestam** et **Leo Mechelin**.

Depuis **2014**, Nokia est devenu un des premiers équipementiers des télécommunications car c'est un leader de l'innovation technologique B2B dans le domaine des réseaux, rassemblant les personnes, les machines et les appareils du monde entier pour concrétiser le potentiel du numérique dans chaque industrie.

L'objectif de NOKIA est de permettre aux entreprises de toutes les industries de profiter des avantages offerts par la transformation numérique. Propose des solutions de réseautage et des technologies de communication de pointe, favorisant la connectivité et la collaboration à l'échelle mondiale.

Le tableau suivant représente un regard rapide

Tableau N°08: Quelques chiffres de NOKIA

Plus de 155 ans en business	9 prix de NOBEL	Plus 4500 de brevets déclarés pour la 5 G
Environ 130 pays ou NOKIA est présent	24,9 milliards d'euros de chiffres d'affaires net en 2022	Plus de 22 milliards d'euros investis en recherches et développer depuis 2017

Source : documents interne de l'entreprise

Tableau représente les chiffres de Nokia depuis sa création jusqu'à aujourd'hui car l'entreprise à plus de en business , obtienne 9 prix de NOBEL , à plus de 4500 brevets déclarées pour la

5G l'entreprise présente presque dans le monde entier, pour le chiffre d'affaires égale à 24,9 M avec 22M d'euros investis en recherches et développer depuis 2017.

1.1.1 L'organigramme de NOKIA :

L'organigramme de l'entreprise NOKIA est présenté comme suite (**voir l'annexe N°01**)

Le conseil d'administration est l'organe de gouvernance d'une entreprise qui représente les actionnaires et supervise la direction de l'entreprise. Le conseil d'administration prend des décisions stratégiques, établit des politiques et fournit une orientation générale à la direction.

Les actionnaires sont les propriétaires d'une entreprise, détenant des actions de celle-ci. Ils ont un intérêt financier dans l'entreprise et exercent leur influence lors des assemblées générales annuelles pour voter sur des questions clés, telles que l'élection des membres du conseil d'administration et l'approbation des états financiers.

Les PDG (Président Directeur Général) et les CEO (Chief Executive Officer) sont des termes utilisés pour désigner la personne qui occupe le poste de plus haut responsable de la direction d'une entreprise. Le PDG/CEO est responsable de la mise en œuvre des décisions prises par le conseil d'administration, de la gestion quotidienne de l'entreprise et de l'atteinte des objectifs fixés.

L'audit interne est une fonction indépendante au sein de l'entreprise chargée d'évaluer et de vérifier l'efficacité des contrôles internes, des processus et des systèmes de gestion des risques. Les auditeurs internes sont des employés de l'entreprise et leurs rapports sont destinés à la direction et au conseil d'administration.

L'audit externe est réalisé par un cabinet d'audit externe indépendant engagé par l'entreprise pour examiner les états financiers et s'assurer de leur conformité aux normes comptables applicables. Les auditeurs externes fournissent une opinion objective sur les états financiers de l'entreprise et sont nommés par les actionnaires lors des assemblées générales annuelles.

Ainsi, la liaison entre ces termes et la direction se fait de la manière suivante : le conseil d'administration représente les actionnaires et supervise la direction, les actionnaires détiennent des actions de l'entreprise et exercent leur influence lors des assemblées générales, les PDG/CEO sont responsables de la direction quotidienne de l'entreprise en mettant en œuvre les décisions du conseil d'administration, et enfin, les audits interne et externe fournissent des évaluations et des vérifications indépendantes sur les activités de l'entreprise, ses processus et ses états financiers à destination de la direction et du conseil d'administration.

Direction d'audit interne : C'est une direction centralisée au groupe NOKIA.

1.2 Présentation de NOKIA ALGÉRIE :

NOKIA ALGÉRIE c'est une entreprise multinationale emblématique dans le secteur des télécommunications

Nokia est une entreprise leader dans le domaine des technologies de communication. Présente dans de nombreux pays à travers le monde, elle joue un rôle essentiel dans la connectivité et l'innovation technologique.

En Algérie, Nokia a établi sa solide présence en fournissant des solutions de télécommunications avancées aux opérateurs téléphoniques. Elle joue un rôle clé dans le développement des infrastructures de communication dans le pays.

Nokia propose un large éventail de produits et de services dans le secteur des télécommunications. De la mise en place de réseaux de communication mobiles aux solutions logicielles avancées, Nokia offre des solutions complètes qui répondent aux besoins spécifiques des opérateurs et des entreprises en Algérie.

L'un des domaines d'expertise majeurs de Nokia est le déploiement de la technologie 4G et 5G. En Algérie, Nokia a joué un rôle important dans la mise en place des réseaux 4G et continue de collaborer avec les opérateurs pour développer et étendre les réseaux 5G, offrant ainsi des connexions plus rapides et une capacité accrue.

Nokia s'engage également dans des initiatives de responsabilité sociale en Algérie. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec les communautés locales pour promouvoir l'inclusion numérique, fournir des solutions de communication dans les zones rurales et soutenir des programmes éducatifs axés sur les technologies de l'information et des communications.

La vision de Nokia en Algérie est d'améliorer la connectivité et de faciliter l'accès aux services de télécommunications avancés pour tous les Algériens. En travaillant en partenariat avec les opérateurs et les entreprises locales, Nokia contribue à l'évolution et à la transformation du paysage des télécommunications en Algérie.

Tableau N°09: Fiche technique de l'entreprise NOKIA ALGERIE

Raison sociale	NOKIA ALGERIE
Adresse du siège	La Tour ABC ,11ème Étage des Pins maritimes, El Mohammadia, Alger
Forme juridique	Société à responsabilité limité
Domaine d'activité	Télécommunication
Capital social	40 000 000 DA
Effectif	139 employés
Les clients	Les opérateurs Téléphoniques en Algérie

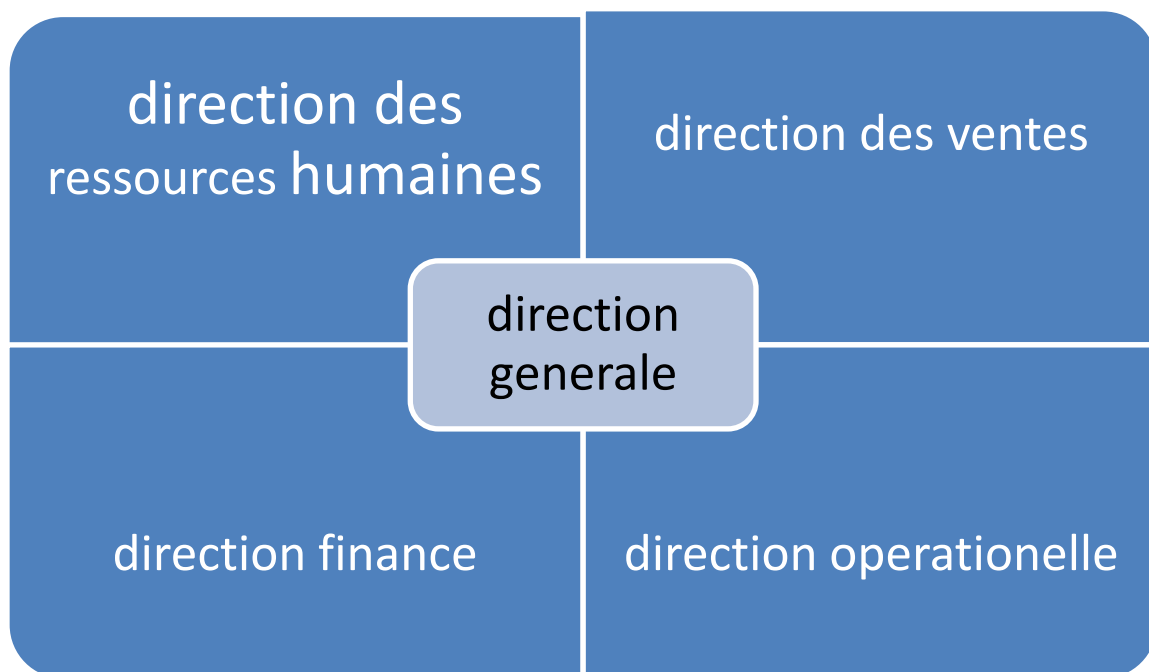
Source : Elaboré par nos soins reprise NOKIA ALGERIE

Tableau illustre les critères de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE tout ce que concerne : la raison sociale ; adresse du siège ; forme juridique ; domaine d'activité ; capital social ; effectif et leurs clients.

1.2.1 L'organigramme de la société NOKIA ALGERIE

L'organigramme de NOKIA ALGÉRIE est présenté comme suite :

Figure N°02 : L'organigramme de l'entreprise NOKIA ALGERIA



Source : document interne de l'entreprise NOKIA

- **Direction Générale** : chargée de la gestion et de la supervision globale de l'entreprise ou d'une organisation. La direction générale est composée de Gérant et Cogérant.
- **Assistante** : Fournit un soutien administratif et organisationnel au directeur général et contribué à la gestion efficace de son emploi du temps et de ses responsabilités.
- **Sels (Ventes)** : c'est pour l'objet de préparations de contrats comme les investissements, les opérations, les fusions et les partenariats.
- **Direction Finance** : travaille sur la prise en charge aux opérations financières de l'entreprise, le suivi des travaux comptable, la gestion des comptes bancaires de l'entreprise.
- **Direction Opérationnelle** : pour la gestion des opérations quotidiennes de l'entreprise, y compris la production, la prestation de services, la logistique, coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise.
- **Direction des Ressources Humaines** : effectue le processus de recrutement et D'évaluation des employés. Elle améliore constamment les conditions de travail Et supervise le calcul et paiement des salaires.

Comité de direction: constitué de DG / Co Gérant , DRH , DF , et Real Estate (moyens généraux) , HSE (sécurité et safety des employés) , le comité se réunit régulièrement pour prendre des décisions importantes et mise en œuvre des plans stratégiques .

1.3 Présentation de l'audit interne au sien de l'entreprise NOKIA ALGERIE :

L'audit interne de l'entreprise Nokia Algérie est une activité essentielle visant à évaluer et à examiner les processus internes, les systèmes de contrôle et les opérations de l'entreprise afin d'identifier les risques potentiels, d'assurer la conformité aux politiques et procédures, et d'améliorer l'efficacité et l'efficiencie des activités.

L'équipe d'audit interne de Nokia Algérie est composée de professionnels expérimentés et qualifiés dans le domaine de l'audit et de la gestion des risques. Leur rôle principal est de fournir une évaluation objective et indépendante des activités de l'entreprise, en identifiant les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration.

Les domaines d'audit interne couvrent un large éventail de fonctions et de processus, tels que la gestion financière, la conformité réglementaire, la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise, les opérations commerciales, la sécurité de l'information et la protection des données, entre autres.

L'audit interne de Nokia Algérie suit un processus systématique comprenant les étapes suivantes :⁴⁷

- Planification de l'audit : Cette étape implique la définition des objectifs, la détermination des zones d'audit prioritaires et l'élaboration d'un plan d'audit détaillé, c'est une mission régulière et les auditeurs ont un accès direct aux informations à travers les systèmes d'informatique sachant le système utilisé est SAP SAP (Systems, Applications and Products in Data Procession).
- Collecte d'informations : L'équipe d'audit interne recueille des données et des informations pertinentes concernant les activités auditées, y compris les politiques, les procédures, les données financières, les indicateurs de performance, etc.
- Évaluation des risques : Les risques potentiels sont évalués pour déterminer les domaines où des contrôles supplémentaires sont nécessaires, et pour identifier les risques émergents qui pourraient affecter l'entreprise.
- Tests et vérifications : Des tests sont effectués pour évaluer l'efficacité des contrôles internes, l'exactitude des informations financières, la conformité aux politiques et procédures, et pour détecter toute anomalie ou non-conformité.
- Rapport d'audit : Les constatations de l'audit sont documentées dans un rapport détaillé, qui comprend les recommandations d'amélioration et les mesures correctives à prendre.
- Suivi des recommandations : L'équipe d'audit interne suit la mise en œuvre des recommandations et des mesures correctives, en s'assurant que les problèmes identifiés sont résolus de manière appropriée.

On a traité dans cette section une présentation générale de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE.

Section 2 : La démarche méthodologique de l'étude

⁴⁷ A partir des documents internes de l'entreprise

Dans cette section, on va présenter la méthodologie adoptée pour mener l'étude en termes de définition de la population et de l'échantillon de l'étude, l'outil de l'étude sur les axes du questionnaire pour l'échantillon et les méthodes adoptées dans le traitement statistique, et les résultats obtenus d'autre part.

2.1. La démarche méthodologique

Afin d'atteindre les objectifs souhaités de cette étude, on présentera l'échantillon, la population étudiée et l'outil d'échantillon.

La méthodologie adoptée dans cette étude est basée sur une approche quantitative.

2.1.1 L'échantillon d'étude

On a appuyé sur la méthode d'échantillonnage aléatoire avec une population de 139 employés de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE et notre échantillonnage a une taille de 98 employés ce qui les rend pertinents pour répondre aux objectifs de l'étude.

Le processus de sélection de l'échantillon de recherche est l'une des étapes de la recherche, qui doit être liée à son objectif principal, étant donné que l'échantillon est un groupe partiel d'individus, d'observations ou de phénomènes qui composent la communauté de recherche. Que l'échantillon représente tout le vocabulaire ou les éléments qui composent la communauté d'origine dans une représentation fidèle, et pour que l'échantillon soit représentatif de la société dont il est issu, il doit y avoir :

- homogénéité des caractéristiques et caractéristiques du vocabulaire de l'échantillon et du vocabulaire de la communauté de recherche ;
- Chances égales d'apparaître dans l'échantillon pour tous les membres de la population
- Sélection non biaisée du vocabulaire communautaire

La population de cette étude est représentée par les 139 employés de l'entreprise NOKIA ALGERIE, L'étude doit inclure tous les membres de la communauté cible. L'échantillon de l'étude a été choisi au hasard, et en ce que nous avons distribué 110 questionnaires, 98 questionnaires ont été récupérés.

2.1.2 L'outil d'étude

Il existe de nombreux outils de collecte de données afin de connaître et d'analyser la relation entre l'audit interne et la performance (entretien, questionnaire, observation, documents),

mais dans notre étude nous avons constaté que l'outil le plus approprié pour atteindre les objectifs est le questionnaire, parce qu'il est difficile d'obtenir les informations nécessaires à travers l'entretien et l'observation. En conséquence, nous avons préparé un questionnaire basé sur des études empiriques.

Un questionnaire a été utilisé comme outil d'étude pour collecter les données nécessaires à l'analyse. Avant la distribution du questionnaire à l'échantillon, un test de la distribution normale des réponses a été effectué pour s'assurer de la validité statistique des résultats.

Le traitement statistique des données collectées a été effectué en utilisant des méthodes telles que l'analyse des fréquences, l'analyse des moyennes et d'autres techniques statistiques appropriées.

Les résultats et les conclusions de l'étude seront donc limités à cette population spécifique et ne peuvent pas être généralisés à d'autres groupes ou contextes.

Le questionnaire a été divisé en deux parties : la première partie concerne les informations générales des membres d'échantillon d'étude, la deuxième partie concerne l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Notre questionnaire contient 18 phrases , les réponses sont répartir sur l'échelle de Likert à 5 cinq points sachant que chaque phrase à représenter numériquement de la manières suivante :

- Tout à fait d'accord : 5
- D'accord : 4
- Neutre : 3
- Pas d'accord : 2
- Pas du tout d'accord : 1

Le tableau suivant représente la répartition de Likert à cinq :

Tableau N°10: la répartition de Likert à cinq

Alternatives de mesures	Pas du tout d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Degré	1	2	3	4	5

Source : réalisé par nous même à partir de l'échelle de Likert à cinq

Tableau montre les alternatives de mesures de l'échelle de Likert à cinq avec leur tendance Cette répartition permet d'évaluer le degré d'accord ou de désaccord des répondants par rapport à chaque affirmation de l'étude. Dans le but de calculer les moyennes pondérées, l'écart type pour chaque affirmation afin d'obtenir une mesure quantitative des opinions

exprimées par les participants. Où l'Étendue a été calculée et égale à - (le score le plus élevé de l'échelle - le score le plus bas de l'échelle) $(5-1)-4$ et pour obtenir la largeur de la catégorie pour la mobilité Entre les domaines correspondants nous divisons La plage sur le nombre de degrés d'agrément est la suivante : La longueur de la catégorie - la plage / le nombre de degrés de l'échelle La longueur de la catégorie est de $5/4-0,8$ et en ajoutant cette valeur à chaque fois au minimum degré d'approbation, nous obtenons la limite supérieure pour chaque champ, par exemple : $0,81+1=1,80$, nous obtenons donc une plage [- 1 , 1.80], ce qui correspond à un niveau d'accord très faible. Et donc avec tous les domaines d'approbation, et ce processus est utile pour identifier la position de l'abonné pour l'ensemble des membres de l'échantillon sur chaque déclaration et sur chaque axe, où nous obtenons les domaines comme suit :

Tableau N°11 : Détermination de la tendance selon aux valeurs de la moyenne pondérée

le champ de la moyenne arithmétique	tendance générale de l'échantillon
De 01 à 1,80 degré	très faible
De 1,81 à 2,60 degrés	faible
De 2,61 à 3,40 degrés	moyen
De 3,41 à 4,20 degrés	Elevé
De 4,21 à 5 degrés	très élevée

Source : réalisé par nous même à partir de l'échelle de Likert à cinq

- ont classé la phrase selon son importance dans l'axe en s'appuyant sur la plus grande Valeur moyenne arithmétique de l'axe. Si deux moyennes sont égales on prend l'écart type le plus faible.

2.2 Les outils statistiques utilisés dans l'étude

Les données ont été soumises au processus d'analyse statistique à l'aide du Programme d'analyse statistique pour les sciences sociales **SPSS : Progiciel statistique pour les sciences sociales (Version 25)**.

Certaines méthodes statistiques sont décrites dans ce qui suit parut dans le tableau suivant :

Tableau N°12 : les méthodes statistiques utilisées dans l'étude avec leur définition

Fréquence et pourcentage	Connaître les données primaires de l'échantillon d'étude et déterminer les réponses de ses membres aux déclarations des grands axes inclus dans l'outil d'étude
Les présentations graphiques	La présentation des valeurs avec leurs indicateurs statistiques
La moyenne pondérée	Est une mesure de tendance centrale utilisée pour déterminer la valeur centrale d'un ensemble de nombres. Elle est calculée en additionnant tous les nombres de l'ensemble, puis en divisant la somme obtenue par le nombre total de valeurs. La formule de la moyenne arithmétique est la suivante : Moyenne = (somme des valeurs) / (nombre total de valeurs)
L'écart type	L'écart type est une mesure de dispersion ou de variabilité des valeurs dans un ensemble de données. Il permet de quantifier à quel point les valeurs individuelles se dévient en moyenne de la moyenne arithmétique de l'ensemble.
mesures de fiabilité Alpha Cronbach	C'est pour évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'items dans une échelle de mesure. L'alpha de Cronbach mesure dans quelle mesure les items d'une échelle sont corrélés entre eux. Il indique la fiabilité de l'échelle en termes de cohérence interne.
Test de normalité	C'est pour connaître la distribution d'échantillon a les variables d'étude.
Test T	Le test de Student, t-test de Student, est un test statistique utilisé pour comparer les moyennes de deux échantillons indépendants afin de déterminer s'il y a une différence significative entre elles. Il est largement utilisé dans les études expérimentales et les études comparatives pour évaluer si les moyennes des deux groupes sont statistiquement différentes ou non.
Seuil de signification 0.05	également appelé niveau de signification ou alpha (α). Le seuil de signification est une valeur préalablement définie qui permet de déterminer si les résultats d'un test statistique sont statistiquement significatifs ou non.

2.2.1 Test de normality (test of normality):

Pour déterminer le type de distribution des données d'un échantillon en réponse aux variables étudiées, il est possible d'utiliser différentes méthodes statistiques telles que le test de Kolmogorov-Smirnov, et le test de Shapiro-Wilk. Ces méthodes permettent d'évaluer si les données suivent une distribution normale ou une autre distribution de probabilité spécifique.

En utilisant un logiciel statistique tel que SPSS, on peut effectuer le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shapiro-Wilk pour analyser les données. Le test de Kolmogorov-Smirnov évalue la différence entre la distribution empirique des données et la distribution théorique (généralement la distribution normale) pour déterminer si elles sont compatibles. Le test de Shapiro-Wilk, quant à lui, est spécifiquement conçu pour tester la normalité des données.

Lorsque l'on effectue ces tests, on obtient des résultats statistiques qui permettent de déduire le type de distribution des données. Si la valeur de p associée aux tests est inférieure à un seuil de signification prédéfini (par exemple, 0,05), on peut conclure que les données ne suivent pas une distribution normale. Si la valeur de p est au seuil de signification, cela suggère que les données suivent une distribution normale, et il peut être nécessaire d'explorer d'autres distributions ou d'appliquer des méthodes statistiques spécifiques adaptées à la distribution des données.

Le test de Kolmogorov-Smirnov est utilisé si le nombre d'échantillons est supérieur ou égal à 50, tandis que les résultats du test de Shapiro-Wilk sont déduits si le nombre d'échantillons est inférieur à 50 et le tableau suivant montre le résultat des tests de normalité :

Tableau N°13 : Résultats des (Tests de Normalité) pour les données des réponses des répondants

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Pensez-vous que l'audit interne est une mission essentielle dans l'entreprise :	23,753	97	,000	1,316	1,21	1,43
La mission de l'audit interne est indépendante des autres services opérationnels de l'entreprise ?	19,291	97	,000	1,765	1,58	1,95
L'audit interne a le pouvoir d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin ?	21,089	97	,000	1,724	1,56	1,89
L'audit interne a la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission	22,741	97	,000	1,847	1,69	2,01
l'auditeur a-t-il effectué un suivi des recommandations qu'il avait formulées ?	28,382	97	,000	2,153	2,00	2,30
La Direction Générale suit-elle des recommandations ?	30,826	97	,000	2,082	1,95	2,22
La direction générale se base sur recommandations de l'audit interne pour prendre leurs décisions.	30,896	97	,000	2,265	2,12	2,41

Les moyens et les procédures mis en place par l'audit interne ont-ils été efficaces pour améliorer les processus opérationnels de l'entreprise ?	28,084	97	,000	1,806	1,68	1,93
Pensez-vous que l'audit interne aide à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	29,051	97	,000	1,867	1,74	1,99
L'audit interne contribue-t-il à la gestion des coûts ?	29,038	97	,000	2,133	1,99	2,28
L'audit interne contribuera-t-il à la création de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ?	26,479	97	,000	1,867	1,73	2,01
L'audit interne a-t-il permis à l'entreprise de mieux gérer les risques et de se préparer à des situations de crise ?	28,630	97	,000	1,857	1,73	1,99

Source : réalisé par nous-mêmes à travers le SPSS à partir des résultats de questionnaire

Nous constatons que puisque les membres de l'échantillon d'étude sont plus de 50 individus, nous déduisons les résultats du test (Kolmogorov-Smimov) et montrent que le niveau de signification sig atteint 0,000-sig est inférieur à 0.05, ce qui indique les résultats du test de normalité que les données suivent les réponses des répondants à la distribution normale Dans notre étude, des outils seront utilisés Statistiques paramétriques descriptives et différentielles dans l'analyse de la réponses et opinions de l'échantillon et tester les hypothèses de l'étude.

2.2.2 Test de l'Alpha de Cronbach :

Afin de vérifier la fiabilité des questions, nous utilisons l'indice de α Cronbach, et cela sur un Échantillon test. Ce dernier nous indique si les questions sont fiables selon la valeur que prend le coefficient alpha. L'interprétation du test de fiabilité de l'Alpha de Cronbach se fait selon le tableau suivant :

Tableau N°14 : interprétation du test de fiabilité

Les valeurs d 'alpha Cronbach	Le degré d'acceptabilité
< 0.6	Insuffisante
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
> 0.9 Considérer	la réduction du nombre d'items

Source : Selon le SPSS

Les résultats du test sur un échantillon test de 98 personnes se présentent comme suit :

Tableau N°15 : Test de l'Alpha de Cronbach sur l'échantillon d'étude

	Statistiques de fiabilité	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
AXE 01	,748	5
AXE 02	,869	8
toute la partie du questionnaire	0,8085	13

La valeur du coefficient est égale à 0,8085 . Cette valeur est située entre 0,8 et 0,9. Selon le tableau présenté ci -dessous, nous pouvons déduire que le degré d'acceptabilité du questionnaire est très bon.

Section 03: Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie, on présentera les principaux résultats de notre enquête de terrain qui permet de ressortir l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise NOKIA ALGERIE.

3.1 Les caractéristiques de l'échantillon d'étude

Ci-dessous, on présentera la répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe, l'âge, l'expérience.

3.1.1 La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

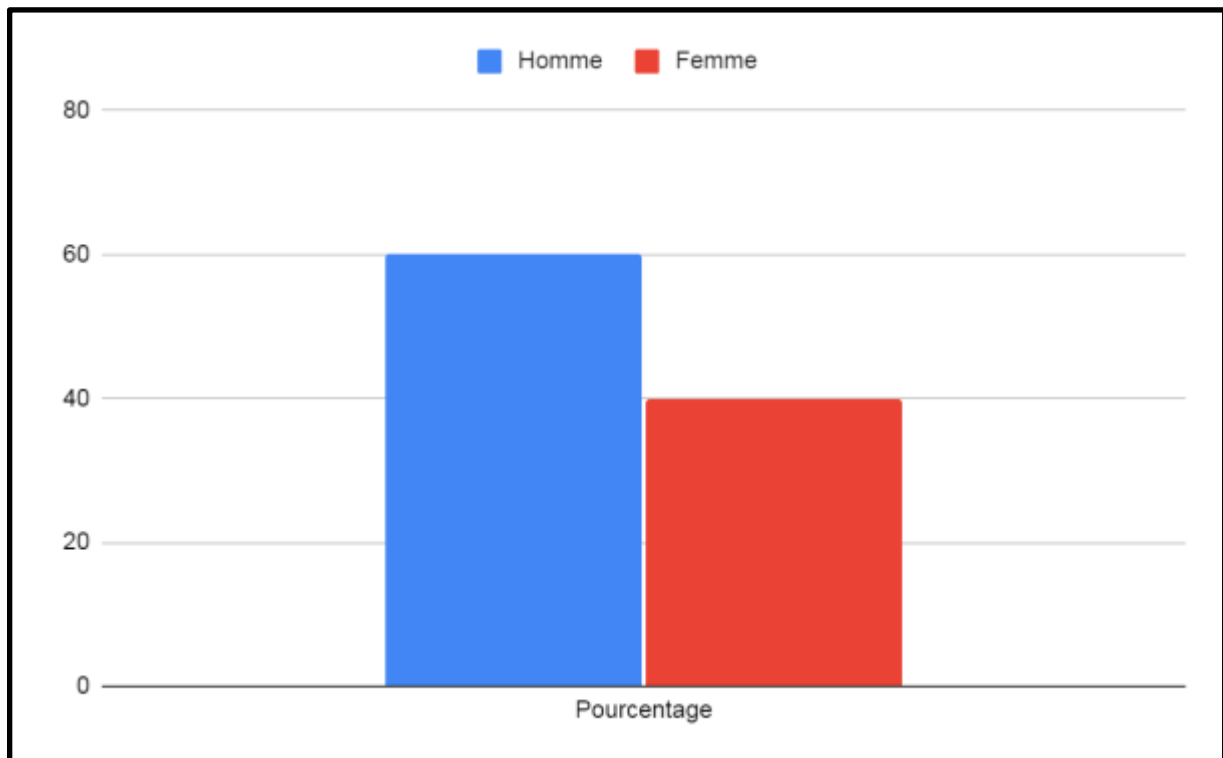
Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude en termes de sexe:

Tableau N°116 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe

		Êtes-vous ?			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	59	60,2	60,2	60,2
	Femme	39	39,8	39,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Source : réalisé par nous même à partir des résultats de questionnaire.

Figure N°03 : Répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe²



Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats avec l'Excel

Commentaire: On remarque à travers le **tableau N° 15** et la **figure N°04** que la plupart des membres de l'échantillon sont des hommes, avec un pourcentage de 60 %, tandis que le pourcentage de femmes représente 40 % de la taille de l'échantillon.

3.1.2 La répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

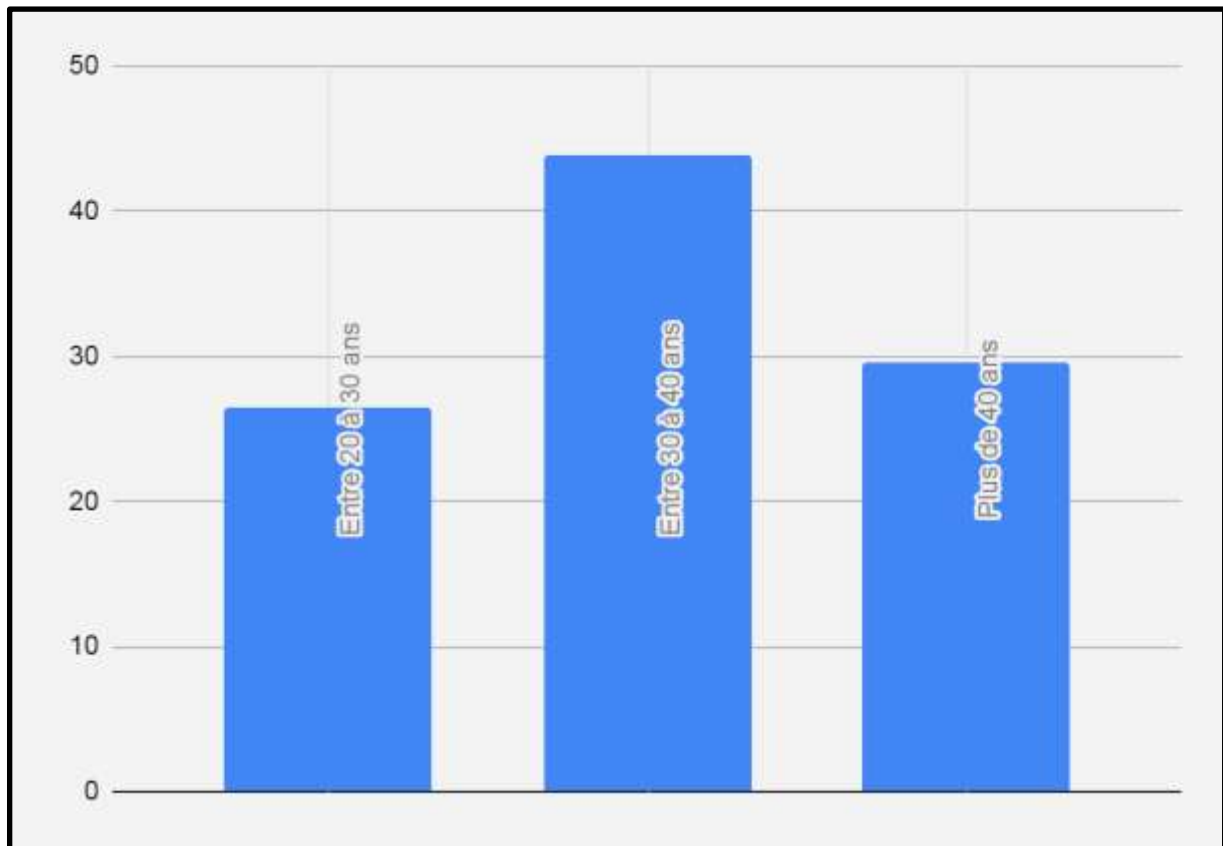
Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude en termes d'âge :

Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge

		Votre âge ?			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 20 à 30 ans	26	26,5	26,5	26,5
	Entre 30 à 40 ans	43	43,9	43,9	70,4
	Plus de 40 ans	29	29,6	29,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Source : réalisé par nous même à partir des résultats de questionnaire

Figure N° 05 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge



Commentaire: On remarque à travers le tableau N° et la figure N° que la plupart des membres de l'échantillon ont l'âge entre 30 à 40 ans , avec un pourcentage de 43,9 % , et le pourcentage des employés qui ont plus de 40 ans 29,6% , tandis que le pourcentage des employés ayant entre 20 à 30 ans et de 26 % des membres de l'échantillon.

3.1.3. La répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience

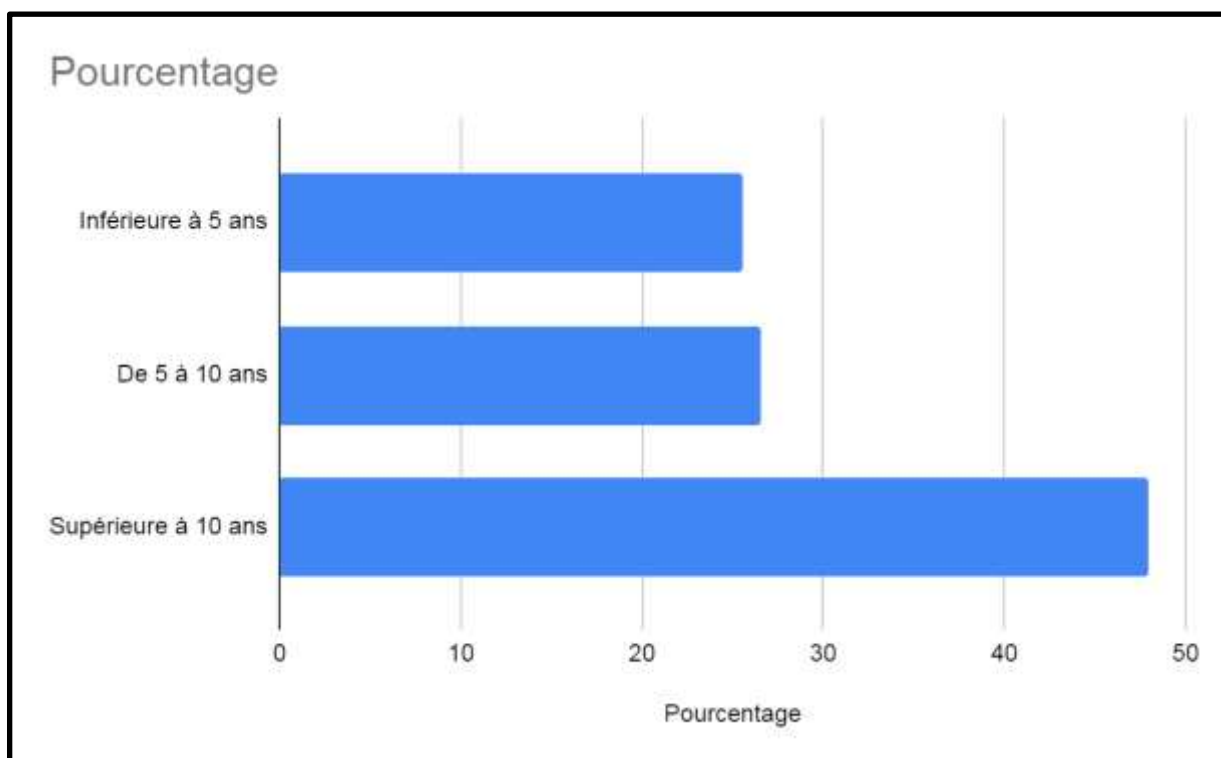
Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon de l'étude en termes d'expérience :

Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience

Combien d'années d'expérience avez-vous dans votre parcours professionnel ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieure à 5 ans	25	25,5	25,5	25,5
	De 5 à 10 ans	26	26,5	26,5	52,0
	Supérieure à 10 ans	47	48,0	48,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Source : réalisé par nous même à partir des résultats de questionnaire

Figure N° 06 : Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience



Source: Elaborer par nos soins à partir des résultats avec l'Excel

Commentaire : Le tableau N° et la figure N° montrent que la plupart des membres de l'échantillon sont ceux qui ont une expérience supérieure à 10 ans, dont le pourcentage atteint 48%. et pour les individus dont l'expérience varie entre 5 et 10 ans le pourcentage est de 26%

; tandis que pour les individus qui ont une expérience inférieure à 5 ans, leur pourcentage atteint 25%.

3.2. Analyser les résultats d'échantillon selon les variables d'étude

Dans cette partie on verra l'importance l'audit interne pratiqué par l'entreprise NOKIA ALGÉRIE et leur impact sur la performance en utilisant l'échelle de Likert à 5 avec le calcul de la moyenne et l'écart type.

3.2.1 Axe 01 : L'analyse des résultats statistique de l'audit interne

C'est une activité essentielle dans l'entreprise

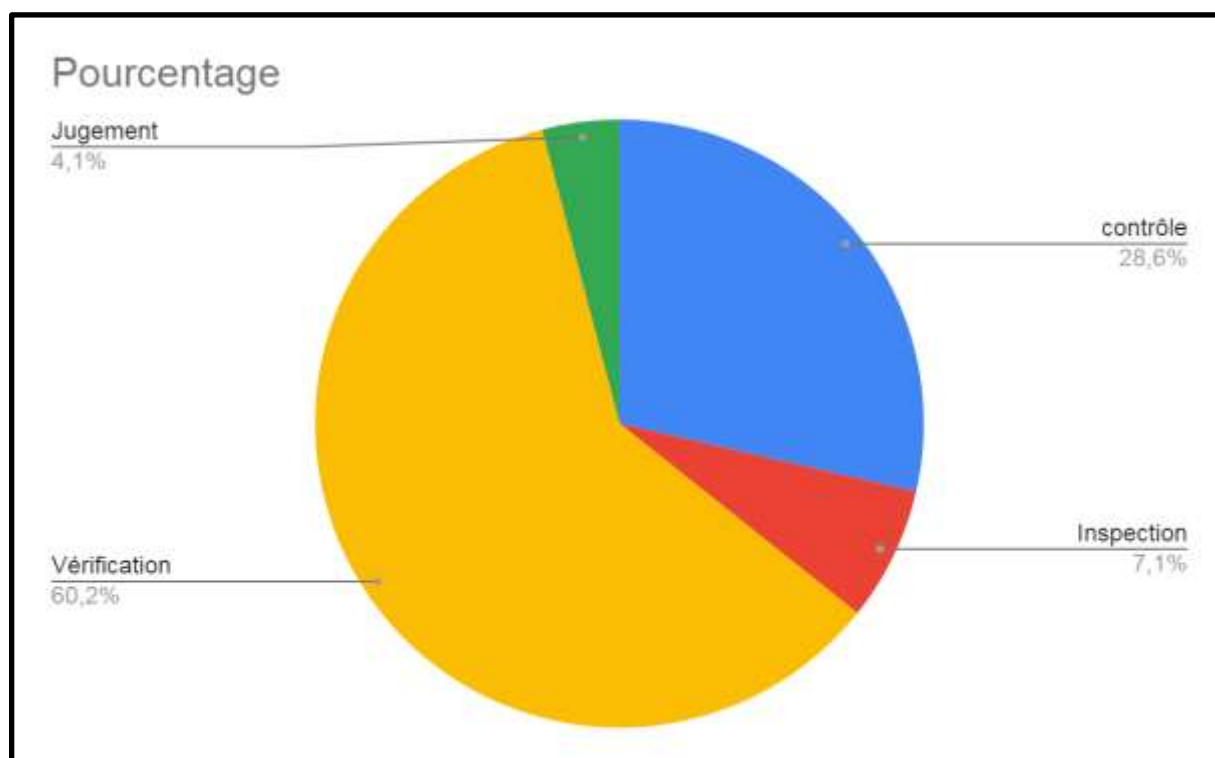
Les avis de l'échantillon d'étude sur l'audit interne dans l'entreprise sont présentés à travers le tableau suivant :

Tableau N°18 : L'audit interne dans l'entreprise

Que comprenez-vous par l'audit interne					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	contrôle	28	28,6	28,6	28,6
	Inspection	7	7,1	7,1	35,7
	Vérification	59	60,2	60,2	95,9
	Jugement	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Source : réalisé par nous même à partir des résultats de questionnaire

Figure N° 07: L'audit interne dans l'entreprise



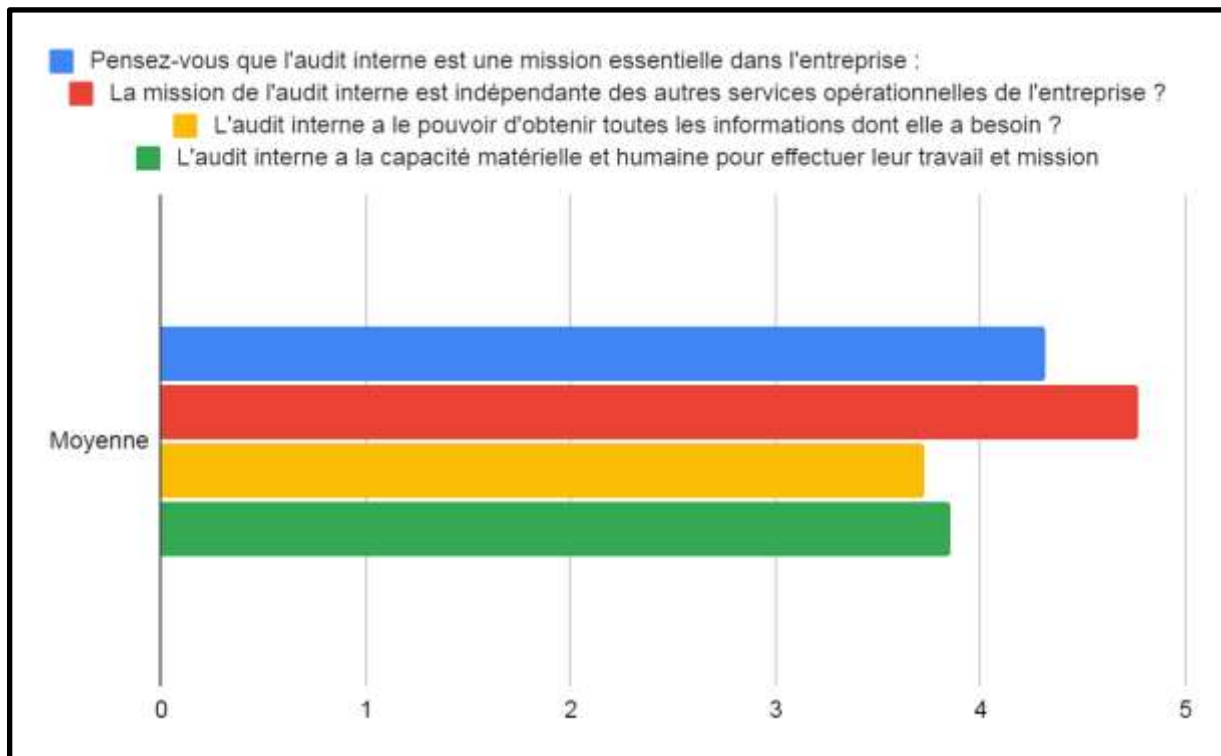
Commentaire: Les réponses collectées sont les suivantes: (62%) estiment que l'audit interne signifie vérification, (28%) voient que c'est un contrôle, (10%) pour le jugement et l'inspection.

Tableau N°19 : L'importance de l'audit interne

L'audit interne est une activité importante dans l'entreprise						
		1. Pensez-vous que l'audit interne est une mission essentielle dans l'entreprise :	2 .La mission de l'audit interne est indépendante des autres services opérationnels de l'entreprise ?	3. L'audit interne a le pouvoir d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin ?	4. L'audit interne a la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission	résultats du 1er axe : L'importance de l'audit interne dans l'entreprise
N	Valide	98	98	98	98	98
Moyenne		4,32	4,77	3,72	3,85	4.165
Ecart type		0,549	0,906	0,809	0,804	0.767
Tendance générale de l'échantillon		D'accord	Tout à fait d'accord	D'accord	D'accord	D'accord

Source : réalisé par nous-mêmes à travers le SPSS à partir des résultats de questionnaire

Figure N°7: Présentation de moyennes des questions du axe 01



Commentaire : Nous notons du tableau précédent que les tendances de l'échantillon d'étude sont positives, car la moyenne arithmétique a atteint 4,165 ce qui est une moyenne qui s'inscrit dans la quatrième catégorie de l'échelle à cinq de likert (de 3,4 à 4,2), ce qui signifie que les répondants savent l'importance de l'audit interne dans l'entreprise , et la moyenne de tous les éléments indique que les répondants sont d'accord sur la majorité des paragraphes, comme nous le constatons :

Question 01 : L'échantillon s'est mis d'accord sur le fait que la fonction d'audit interne est une mission essentielle au sein de l'entreprise, et la réponse est acceptée et à la plus élevée valeur de la moyenne, ce que nous pouvons conclure à partir de la moyenne arithmétique de 4,32 et de la comparaison avec L'échelle de Likert à cinq, où l'orientation de cette question était d'accord. Les employés de NOKIA ALGÉRIE considèrent l'audit interne comme une fonction essentielle car il contribue à améliorer la gestion, à minimiser les risques, à assurer la conformité et à renforcer la confiance au sein de l'entreprise.

Question 02 : L'accord de l'échantillon sur le fait que la mission d'audit interne est une mission indépendante des autres services opérationnels de l'entreprise , et la réponse est acceptée, ce que nous pouvons conclure à partir de la moyenne de 4,77 , et appartient à l'intervalle de [4,2-5] de l'échelle de Likert à cinq qui montre la tout à fait d'accord de

l'échantillon ,parce que l'audit interne fournir une évaluation objective et neutre des opérations, sans être influencé par des intérêts ou des pressions spécifiques et l'audit interne effectuer des vérifications et des examens de manière impartiale, garantissant ainsi une évaluation fiable et transparente de la conformité.

Question 03 : L'échantillon est tombé d'accord sur le fait que la mission d'audit interne détient un pouvoir lui permettant d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin. La réponse est considérée comme acceptable, ce que nous concluons à partir de la moyenne arithmétique de 3,85, en comparaison avec l'échelle de Likert à cinq où l'orientation de cette question était concordante. Les causes de cette situation sont :

L'audit interne est mandaté par la direction de l'entreprise pour mener des évaluations et des examens indépendants.et aussi les politiques de l'entreprise garante du pouvoir d'obtenir les informations, cette mission est autorisée à accéder à des informations confidentielles dans le cadre du travail des auditeurs.

Question 04 : D'après la moyenne de cette question qui est (3,85) l'échantillon est d'accord que l'audit interne à la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission l'échelle de Likert à cinq montre que cette valeur appartient à l'intervalle de l'accord .l'entreprise NOKIA donne tous les moyens soient physiques ou matérielle pour faire les missions d'une façon optimale.

3.2.2. Axe 02 : .L'analyse des résultats statistiques sur l'incidence de l'audit interne sur la performance de l'entreprise NOKIA ALGERIE

Cette partie examine l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Le tableau suivant montre les statistiques de l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise :

Tableau N°20 : les résultats obtenus de l'axe 02

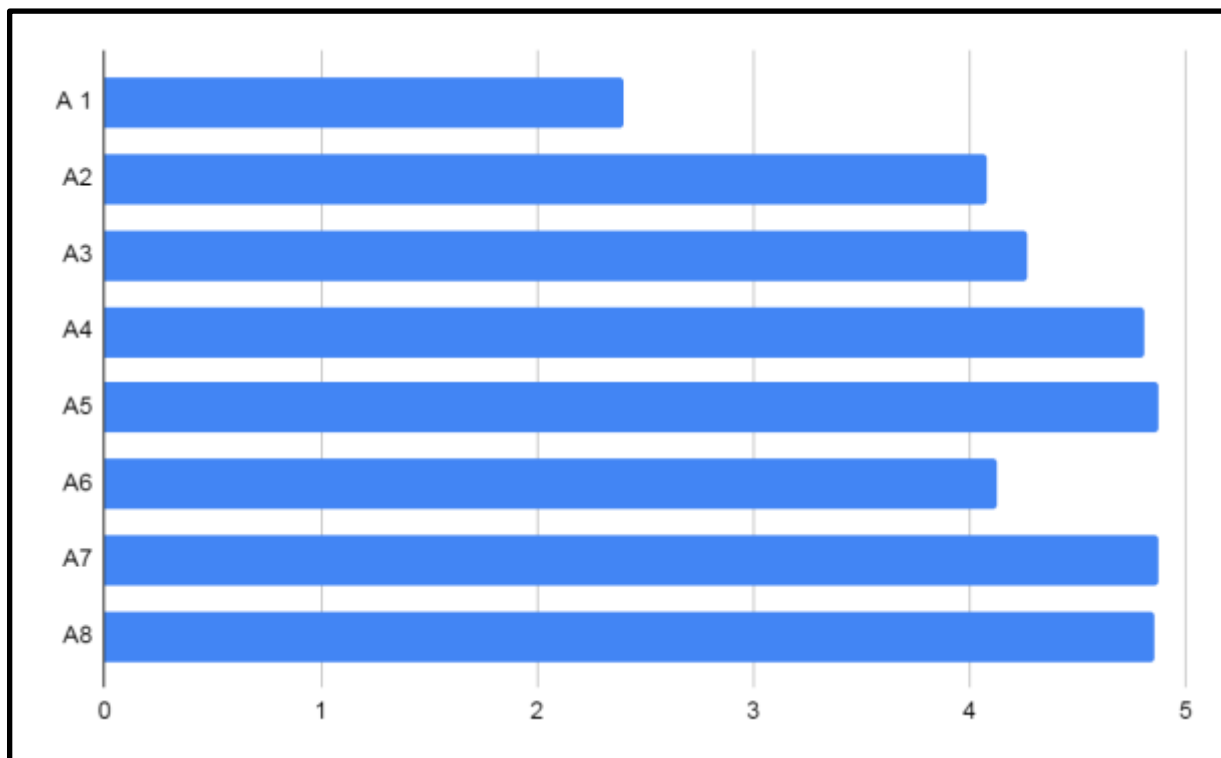
	N	Moyenne	Ecart type	tendance générale
5. l'auditeur a-t-il effectué un suivi des recommandations qu'il avait formulées ?	98	2,7	0,751	D'accord

6. La Direction Générale suit- elle des recommandations ?	98	4,08	0,668	D'accord
7. La direction générale se base sur les recommandations de l'audit interne pour prendre leurs décisions.	98	4,27	0,726	Tout à fait d'accord
8. Les moyens et les procédures mis en place par l'audit interne ont-ils été efficaces pour améliorer les processus opérationnels de l'entreprise ?	98	4,81	0,637	Tout à fait d'accord
9. Pensez-vous que l'audit interne aide à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	98	4,87	0,636	Tout à fait d'accord
10. L'audit interne contribue-t-il à la gestion des coûts ?	98	4,13	0,727	D'accord
11. L'audit interne contribuera- t-il à la création de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ?	98	4,87	0,698	Tout à fait d'accord
12. L'audit interne a-t-il permis à l'entreprise de mieux gérer les risques et de se préparer à des situations de crise ?	98	4,86	0,642	Tout à fait d'accord
L'axe 02	98	4,225	0,783	tout à fait d'accord

Source : réalisé par nous même par le SPSS

Tableau N° 21 : nomination des questions

Les questions	Désignation
5. L'auditeur a-t-il effectué un suivi des recommandations qu'il avait formulées ?	A1
6. La Direction Générale suit- elle des recommandations ?	A2
7. La direction générale se base sur les recommandations de l'audit interne pour prendre leurs décisions.	A3
8. Les moyens et les procédures mis en place par l'audit interne ont-ils été efficaces pour améliorer les processus opérationnels de l'entreprise ?	A4
9. Pensez-vous que l'audit interne aide à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	A5
10. L'audit interne contribue-t-il à la gestion des coûts ?	A6
11. L'audit interne contribuera- t-il à la création de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ?	A7
12. L'audit interne a-t-il permis à l'entreprise de mieux gérer les risques et de se préparer à des situations de crise ?	A8

Figure N° 09 : Graphe représente les questions du axe 2 en fonction de la moyenne

Commentaire : Nous constatons, à partir du tableau précédent et la figure précédente, que les orientations de l'échantillon d'étude sont tout à fait d'accord envers les questions de l'axe deuxième. Cela est dû au fait que la moyenne générale atteint 4,225, qui se situe dans le cinquième intervalle de l'échelle de Likert à Cinq (de 4,2 à 5), ce qui signifie que les membres de l'échantillon et en général sont tout à fait d'accord quant à l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise. Cela signifie que les réponses des membres de l'échantillon aux différentes affirmations sont réparties entre accord et tout à fait d'accord.

Question 5 : La moyenne de 2,7 indique en effet une neutralité dans la perception des employés quant à la prise en compte des recommandations de l'auditeur interne. Cela suggère qu'il existe une incertitude quant à savoir si les recommandations sont effectivement suivies ou non par l'auditeur.

Question 6 : la direction générale suit les recommandations avec un moyenne de 4,08 ce qu'est donne un accord de l'échantillon, la raison pour ca c'est pour améliorer la performance de l'organisation.

Question 7 : Direction générale se base sur les recommandations pour prendre les décisions avec un moyenne de 4,27 donc la tendance de l'échantillon est d'accord.

Question 10 : les réponses des employés affirment que l'audit interne contribue à la gestion des coûts leur moyenne est 4,13, l'échantillon est d'accord, l'audit interne contribue à la gestion des coûts en identifiant les inefficacités, en renforçant les contrôles internes, en détectant les fraudes et les abus, Ces efforts contribuent à optimiser les dépenses de l'organisation et à réduire les coûts.

Question 8, 9, 11, 12 : ces questions ont les plus élevées moyennes de notre étude et appartient à l'intervalle de tout à fait d'accord, L'audit interne, à travers les moyens et les procédures qu'il met en place, peut jouer un rôle efficace dans l'amélioration des processus opérationnels de l'entreprise. En identifiant les inefficacités et en proposant des recommandations appropriées, il contribue à optimiser les opérations et à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. De plus, en évaluant les risques et en proposant des mesures de contrôle, l'audit interne aide à mieux gérer les risques et à se préparer à des situations de crise. En identifiant les opportunités d'amélioration et en favorisant une utilisation efficace des ressources, l'audit interne peut également contribuer à la création de valeur ajoutée au sein de l'entreprise.

4.1 Test des hypothèses :

L'objectif de cette exigence est de vérifier la validité des hypothèses en évaluant le degré d'approbation ou de rejet de chacune d'entre elles. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé des tests statistiques avec un niveau de significativité de 0,05. Pour deux des hypothèses, nous avons utilisé le test T (student) en raison de la distribution normale des données.

À Travers le programme de SPSS on a effectué le test T pour examiner les hypothèses comme il est illustré dans le tableau suivant

Tableau N°22: Présentation les résultats des hypothèses

	t	Sig. (bilatéral)
AXE 01	21,7185	,000
AXE 02 l'impact de l'audit interne sur la performance	T	Sig
AXE 02:	33,05	,000

Source : réalisé par nous même à partir des résultats de questionnaire par le SPSS

Le tableau précédent représente les résultats du test T pour les deux axes de notre étude car on va comparer les résultats avec le seuil de signification (0,05)

Le tableau teste les deux hypothèses suivantes :

4.1.1 Test du 1ère hypothèse : L'audit interne est une activité essentielle aide à la création de la valeur dans l'entreprise.

H0 : les données de l'échantillon ne sont pas d'accord que l'audit interne est une activité essentielle aide à la création de la valeur dans l'entreprise NOKIA ALGERIE.

H1 : les données de l'échantillon sont d'accord que l'audit interne est une activité essentielle aide à la création de la valeur dans l'entreprise NOKIA ALGERIE.

À partir du test T et le tableau précédent on trouve que le $T = 21,7128$ et $Sig = 0,000$ inférieure à 0,05 Ce qui oblige à refuser l'hypothèse 0 et à accepter l'hypothèse 1 : L'audit interne c'est une activité essentielle dans l'entreprise aide à la création de la valeur dans l'entreprise

Donc l'audit interne c'est une activité essentielle dans l'entreprise NOKIA ALGERIE aide à la création de la valeur.

4.1.2 Test de la 3ème hypothèse : L'audit interne impacte favorablement la performance de l'entreprise par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

H0 : L'audit interne ne contribue pas à l'amélioration de la performance par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

H2 : L'audit interne contribue à l'amélioration de la performance par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

À partir du test T et le tableau précédent on trouve que le $T = 33,08$ et $Sig = 0,000$ inférieure à 0,05 Ce qui oblige à refuser l'hypothèse 0 et à accepter l'hypothèse 2 : L'audit interne c'est une activité essentielle dans l'entreprise

Ce qui nous donne que L'audit interne contribue à l'amélioration de la performance par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

4.2 Diagnostic des résultats :**3.2.1 Axe 01: L'audit interne c'est une activité essentielle dans l'entreprise aide à la création de la valeur**

Les résultats obtenus mettent en évidence l'importance d'audit interne au sein de l'organisation la considérant comme outil de vérification et aussi une mission essentielle, indépendante des autres services de l'entreprise.

L'audit interne de l'organisation dispose de l'autorité nécessaire pour obtenir toutes les informations nécessaires pour accomplir leur activité. Ce qui permet de créer la valeur dans l'entreprise

3.2.2 Axe 02 : L'incidence de l'audit interne sur la performance de l'entreprise

Les résultats du deuxième axe expliquent l'impact de l'audit interne sur la performance .Les auditeurs internes effectuent un suivi des recommandations qu'ils avaient formulées et la direction générale se base sur ses recommandation pour la prise des décisions , afin de voir si elles avaient été bien appliquées ,l'audit interne mis des moyens et procédures pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise ce qui permet à l'entreprise la réalisations de ces objectifs, identification des risques , De plus, il a été constaté que le processus d'audit interne apportait une valeur ajoutée à l'organisation .

En résumé, les résultats indiquent que l'audit interne a un impact important sur la performance de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 3 :

A travers ce chapitre, on a essayé d'identifier l'impact de l'audit interne sur la performance au sein de l'entreprise NOKIA en utilisant un questionnaire dont l'échantillon était de 98 employés.

En effet, l'audit interne est une activité indépendante des autres services de l'entreprise. Il sert à aider les dirigeants à réaliser les objectifs tracés dans le cadre de la stratégie globale. De ce fait, il procède à la gestion des risques, en prévenant l'entreprise de tous les risques possibles dans ce processus, par l'amélioration de ses dernières en faisant appel à des recommandations. Ce qui donne une création de la valeur.

Enfin, l'audit aide à la prise de décision et joue un rôle primordial dans l'amélioration de la performance et la création de la valeur ajoutée.

Conclusion générale

L'audit interne suscite un intérêt croissant de la part des entreprises en raison de son rôle essentiel dans l'aide aux responsables d'entreprise pour exercer efficacement leurs responsabilités. Il offre des analyses, des évaluations, des conseils et des informations précieuses sur les activités soumises à audit. Par conséquent, les entreprises doivent orienter leurs efforts vers l'audit interne afin de bénéficier d'une amélioration de leur performance.

A travers cette recherche, on essaya de démontrer la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise, cela a été fait en mettant en évidence le rôle de l'audit interne dans la performance de l'entreprise. Afin de faire une projection de l'aspect théorique sur la partie pratique, nous avons mené une étude de terrain dans l'entreprise NOKIA ALGÉRIE, et tout cela dans le but d'obtenir une réponse aux questions posées dans la problématique et de vérifier les hypothèses de recherche.

Résultats de recherche

L'étude théorique et pratique ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

- L'audit interne est une activité essentielle dans l'entreprise aide à la création de la valeur.
- La mission d'audit interne c'est une mission compose de trois phases : phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion
- Il existe une incidence entre l'audit interne et la performance de l'entreprise.
- l'audit interne fournit des informations, des analyses approfondie, conseils

En ce concerne l'entreprise étudiée, atteint les résultats suivants ont été obtenus :

- L'audit interne occupe une place importante dans l'entreprise NOKIA ALGÉRIE
- l'audit interne aide les dirigeants à atteindre les objectifs
- l'audit interne aide les dirigeants de l'entreprise à une maîtrise des risques
- l'audit interne aide à la création de la valeur.
- l'entreprise NOKIA ALGERIE base sur les recommandations dans leur processus décisionnel

Vérification des hypothèses

A travers les résultats obtenus, on peut confirmer la validité de nos hypothèses,

Qui sont :

- **H1** L'audit interne est une activité essentielle dans l'entreprise aide à la création de la valeur.

Les résultats obtenus nous permettent d'accepter l'hypothèse 1 et refuser l'hypothèse 0 informations requises afin d'accomplir ses activités.

- **H2** L'audit interne impacte favorablement la performance de l'entreprise qui est la Réalisation des objectifs tracés par les dirigeants de l'entreprise par une bonne maîtrise des risques et aide les dirigeants dans le processus décisionnel.

D'après notre étude on a accepté l'hypothèse H1 et refusé l'hypothèse H0

Les recommandations :

Sur la base des résultats de la recherche sur l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise, voici quelques recommandations

- Renforcer la communication : Une communication efficace entre l'audit interne et les parties prenantes de l'entreprise est essentielle. Il est important de partager les résultats des audits de manière claire et concise, en mettant l'accent sur les recommandations d'amélioration. Cela favorise une meilleure compréhension des enjeux et une mise en œuvre plus efficace des mesures correctives.
- Investir dans la formation et le développement des auditeurs internes : Il est crucial de maintenir les compétences des auditeurs internes à jour et de les former sur les dernières normes, méthodologies et meilleures pratiques d'audit. Cela garantira une exécution efficace des missions d'audit et permettra de maximiser l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.
- Encourager la collaboration interne : L'audit interne doit collaborer étroitement avec les autres fonctions de l'entreprise, telles que la gestion des risques, la conformité et la finance. Une coordination efficace entre ces fonctions permettra une meilleure intégration des recommandations d'audit et une approche holistique de la gestion des risques et de l'amélioration de la performance.

Perceptive de recherche

Cette étude a dégagée la possibilité de rechercher d'autres aspects du sujet, et pour cela nous proposons les thèmes suivants :

- Évaluation de l'efficacité des recommandations d'audit interne sur la performance de l'entreprise.
- les enjeux de l'efficacité de l'audit interne.
- l'impact des facteurs environnementaux internes et externes sur la performance de l'entreprise.

Bibliographie

Les ouvrages :

- ANGÈLE Dohou et NICOLAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitier.
- BELLUT Serge, « Les processus de la décision », Édition Afnor, France, 2002.
- BOURGNON Y, Laurent M, « le pouvoir de l'entreprise responsable : agir sur la performance et le bien-être », Edition Dunod, 2018.
- BRENNEMANN R., SEPARI S., « Économie d'entreprise », Édition Dunod, Paris, 2002.
- CALLAT Allain, « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France 2008.
- COHENE Elie, « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, 3ème édition, Paris, 2001.
- G. Hamel et C.K Prahalad, « intention stratégique » 1ère Édition, Paris, 1989.
- GÉRARD Valin et AL J.-F. CAVAGNOUD, C. GUTTMANN, J. LE VOURC'H, Control & Auditor, Edition Dunod. Paris, 2006.
- IFACI. « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, 2011, P.18.
- Jacques RENARD « Théorie et pratique de l'audit interne », Septième édition d'Organisations, Paris, 2010.
- Jacquet. S, « Management de la performance : des concepts aux outils », CREG, 2012.
- LAWRENCE B. SAWYER, « La Pratique de L'audit Interne », 2ème Édition, institut français de gestion (IFG), IIA, 1976.
- LORINO (P), « indicateurs de performance », sous la direction de BONNEFOUS (C) et COURTOIS (A),
- MARTINET Alain-Charles et SILEM Ahmed, Lexique de gestion, 7ème édition Dalloz, Paris, 2005.
- MICHEL Barabel, « thèse de doctorat en gestion », sous la direction de PIERRE Romlear, Paris, 1999.
- Olivier Bourrouilh-Parege, « Audit interne et référentiel de risques », édition Dunod, Paris, 2014.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.

- RENARD. Jacques, Théorie et Pratique de l'audit interne, Édition GROUPE EYROLLES
- RODACH Gérard, «faire appliquer ses décisions », Editions d'organisation, Paris, 2009.
- SCHICK Pierre, Vera Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, Audit interne et référentiel de risques », Édition Dunod, Paris, 2010.
- SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.
- SELMER Caroline, « Concevoir le tableau de bord », édition Dunod, Paris, 2003.
- SPENCER PICKETT K.H, « The Essential Handbook of Internal Auditing», John Wiley & Sons Ltd, England, 2005
- The Institute of internalauditors, « The role on internalauditing in entreprise-widerisk management French .doc», n° 1 474735, Angleterre et au Pays de Galles, 29 Septembre 2004.
- Vlaminick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, P17.
- WEISS Dimitri. « Ressources humaines », 2eme Édition, 200

Les articles

- Loi N°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40.

Les travaux universitaires

- ZIANI Abdelhak, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », thèse doctorat, tlemcen.

Les sites web

- <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017>.
- www.ifaci.com
- www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/auditoperational
- <https://www.gbs-dz.pro/1-audit-financier-en-algerie>,
- https://www.memoireonline.com/01/13/6711/m_Les-determinants-de-la-prise-de-decision-dans-les-PMEPMI-au-Benin10.html

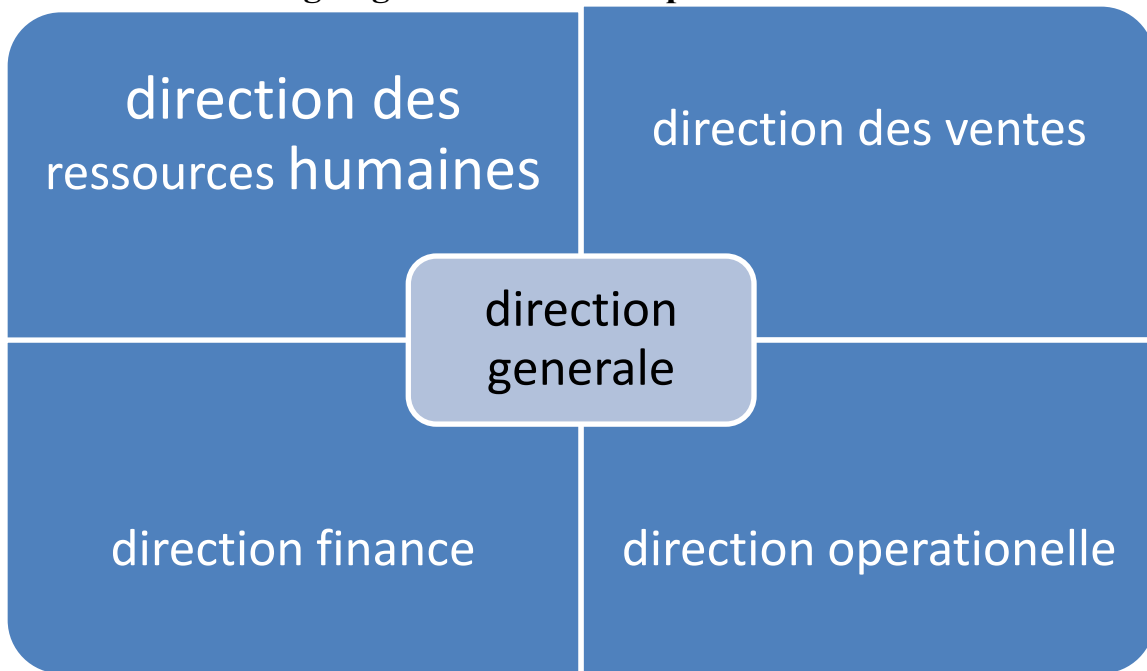
- Sur le site internet, www.ifaci.com, « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne. »

Annexes

Annexes N° 01 :l'organigramme de l'entreprise NOKIA



Source : l'organigramme de l'entreprise NOKIA

Annexe N°02 : l'organigramme de l'entreprise NOKIA ALGERIE

Source : document interne de l'entreprise NOKIA ALGERIE

Annexe N°03: Questionnaire

Je vous ai invité à remplir un formulaire :

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

Dans le cadre de la réalisation de ma mémoire de fin de cycle Master qui porte sur "l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise", nous avons élaboré ce questionnaire.

De ce fait, je vous prie de m'accorder quelques minutes pour répondre à ce questionnaire. Je tiens à vous rassurer que vos réponses seront anonymes et confidentielles.

Merci de remettre dans un délai de jours

Merci d'avance pour votre participation.

Etes-vous ? *

- Homme
- Femme

Votre age ?

- Entre 20 à 30 ans
- Entre 30 à 40 ans
- Plus de 40 ans

Combien d'années d'expérience vous avez dans votre parcours professionnel ?

- Inférieure à 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Supérieure à 10 ans

Pensez-vous que l'audit interne est une mission essentielle dans l'entreprise :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Que comprenez-vous par l'audit interne

- contrôle
- Inspection
- Vérification
- Jugement

La mission de l'audit interne est indépendante des autres services opérationnelles de l'entreprise ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

L'audit interne a le pouvoir d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord

- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

L'audit interne a la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Les objectifs de votre activité sont-elle adéquates avec la mission d'audit interne ?

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Annexe N°04 : les résultats du SPSS

Etes-vous ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	59	60,2	60,2	60,2
	Femme	39	39,8	39,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Votre Age ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 20 à 30 ans	26	26,5	26,5	26,5
	Entre 30 à 40 ans	43	43,9	43,9	70,4
	Plus de 40 ans	29	29,6	29,6	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Combien d'années d'expérience vous avez dans votre parcours professionnel ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Inférieure à 5 ans	25	25,5	25,5	25,5
	De 5 à 10 ans	26	26,5	26,5	52,0
	Supérieure à 10 ans	47	48,0	48,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

ALPHA CRONBACH

AXE 01

Statistiques de fiabilité

<u>Alpha de Cronbach</u>	<u>Nombre d'éléments</u>
.748	5

AXE 02

Statistiques de fiabilité

<u>Alpha de Cronbach</u>	<u>Nombre d'éléments</u>

<u>.869</u>	<u>8</u>
-------------	----------

Axe 01 : Audit Interne

Que comprenez-vous par l'audit interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	contrôle	28	28,6	28,6	28,6
	Inspection	7	7,1	7,1	35,7
	Vérification	59	60,2	60,2	95,9
	Jugement	4	4,1	4,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Pensez-vous que l'audit interne est une mission essentielle dans l'entreprise :	98	4,32	,549	,055
La mission de l'audit interne est indépendante des autres services opérationnelles de l'entreprise ?	98	4,77	,906	,092
L'audit interne a le pouvoir d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin ?	98	3,72	,809	,082
L'audit interne a la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission	98	3,85	,804	,081
l'auditeur va-t-il effectuer un suivi des recommandation qu'il avait formulé ?	98	2,7	,751	,076

La Direction Générale suivent-elles des recommandations ?	98	4,08	,668	,068
La direction générale se base sur les recommandations de l'audit interne pour prendre leurs décisions.	98	4,27	,726	,073
Les moyens et les procédures mis en place par l'audit interne ont-ils été efficaces pour améliorer les processus opérationnels de l'entreprise ?	98	4,81	,637	,064
Pensez-vous que l'audit interne aide à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	98	4,87	,636	,064
L'audit interne contribue-t-il à la gestion des coûts ?	98	4,13	,727	,073
L'audit interne contribue-t-il à la création de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ?	98	4,87	,698	,071
L'audit interne a-t-il permis à l'entreprise de mieux gérer les risques et de se préparer à des situations de crise ?	98	4,86	,642	,065

Test sur échantillon unique

	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Pensez-vous que l'audit interne est une mission essentielle dans l'entreprise :	23,753	97	,000	1,316	1,21	1,43
La mission de l'audit interne est indépendante des autres services opérationnelles de l'entreprise ?	19,291	97	,000	1,765	1,58	1,95
L'audit interne a le pouvoir d'obtenir toutes les informations dont elle a besoin ?	21,089	97	,000	1,724	1,56	1,89
L'audit interne a la capacité matérielle et humaine pour effectuer leur travail et mission	22,741	97	,000	1,847	1,69	2,01

L'auditeur a-t-il effectué un suivi des recommandations qu'il avait formulé ?	28,382	97	,000	2,153	2,00	2,30
La Direction Générale suit-elle des recommandations ?	30,826	97	,000	2,082	1,95	2,22
La direction générale se base sur des recommandations de l'audit interne pour prendre leurs décisions.	30,896	97	,000	2,265	2,12	2,41
Les moyens et les procédures mis en place par l'audit interne ont-ils été efficaces pour améliorer les processus opérationnels de l'entreprise ?	28,084	97	,000	1,806	1,68	1,93
Pensez-vous que l'audit interne aide à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise ?	29,051	97	,000	1,867	1,74	1,99
L'audit interne contribue-t-il à la gestion des coûts ?	29,038	97	,000	2,133	1,99	2,28
L'audit interne a-t-il contribué à la création de la valeur ajoutée au sein de votre entreprise ?	26,479	97	,000	1,867	1,73	2,01
L'audit interne a-t-il permis à l'entreprise de mieux gérer les risques et de se préparer à des situations de crise ?	28,630	97	,000	1,857	1,73	1,99

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE 01 : GENERALITE SUR L'AUDIT INTERNE.....	5
SECTION 1 : CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE	7
1.1 Définition de l'audit interne.....	8
1.2 Les caractéristiques de l'audit interne.....	8
1.3 Les objectifs de l'audit interne.....	10
SECTION 2 : POSITIONNEMENT ET LES FORMES DE L'AUDIT INTERNE :	11
2.1 L'organisation de l'audit interne	11
2.1.1 Les normes de l'audit interne :	11
A. Pour les normes de qualification (série 1000) :	12
B. Les normes de fonctionnement.....	13
2.1.2 Les Normes d'Audit Algériennes :	18
2.1.3 La charte d'audit interne	19
2.1.4 Code de déontologie	19
2.2. Les formes de l'audit interne :	21
2.2.1 Audit de la fonction comptable par les auditeurs :	21
2.2.2 L'audit opérationnel :	21
2.2.3 L'audit de management:.....	22
2.2.4 L'audit de stratégie :	22
2.2.5 Audit social :	23
2.3 La distinction conceptuelle des notions relatives à l'audit interne :	23
2.3.1. L'audit interne et l'audit externe :	23
2.3.2 L'audit interne et le contrôle interne :	24
2.3.3 L'audit interne et le contrôle de gestion	26
2.3.4 L'audit interne et l'inspection :	26
SECTION 3 : LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE.....	28
3.1. Les outils d'audit interne	28
3.1.1 Les outils d'interrogation :	28
A. Les sondages statistiques :	28
B. Les interviews :	29
C. Les outils d'informatiques :	30
D. Le questionnaire de contrôle interne.....	31
E. La Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)	32
3.1.2 Outils de descriptions.....	32
A. Les organigrammes	33
B. La narration	33
C. Les grilles de séparation des tâches	33
D. Le Diagramme de Circulation (Flow Chart) :	34
CHAPITRE 02 : LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DUR A LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	33
SECTION 1 : GENERALITE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :	35
2.1. Définition de la performance :	35
2.2 La typologie de la performance :	37
2.2.1 La performance financière :	37
2.2.2 La performance organisationnelle :	37
2.2.3 La performance stratégique et la performance concurrentielle :	38
2.2.4 La performance humaine	38
2.2.5 La performance interne :	38
2.2.6 La performance externe :	39
2.3. La mesure de la performance.....	40
2.3.1 Les objectifs de la mesure de la performance	40
2.3.2 Les critères pour mesurer la performance.....	40
A. Les critères quantitatifs	40
B. Les critères qualitatifs.....	41
C. Les composantes mesurables de la performance.....	41
2.4 Les indicateurs de la performance	42

2.4.1 Les catégories d'indicateurs	43
2.5.1 L'axe financier	43
2.5.2 L'axe client	43
2.5.3 L'axe interne	44
2.5.4 L'axe marché	44
2.5.5 Le tableau de bord	44
2.6 Les objectifs de la performance.....	45
SECTION 02 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'AUDIT INTERNE	46
2.1. Les principes fondamentaux de la méthodologie.....	46
2.1.1. La simplicité	46
2.1.2. La rigueur	46
2.1.3. La relativité du vocabulaire.....	46
2.1.4. L'adaptabilité	47
2.1.5. La transparence.....	47
3. La démarche d'une mission d'audit interne	47
3.1. Définition de la mission	47
3.1.1. Le champ d'application	48
4. Les phases de l'audit interne:.....	49
4.1. Phase de préparation :	49
4.2 Phase de réalisation:	51
4.3 Phase de conclusion:	52
SECTION 03 : LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE :	54
3.1. Identification et maîtrise du risque de l'entreprise par l'audit interne	54
3.1.1. Définition du risque	54
3.1.2. Gestion et maîtrise des risques.....	54
3.1.3. L'audit interne et la maîtrise des risques	55
3.1.4 Traitement des risques	55
3.1.5 Les objectifs de la gestion des risques	56
3.1.6 Rôle de l'audit interne dans la maîtrise du risque :.....	56
3.2. L'audit interne comme outil d'aide à la prise de décision	57
3.2.1. Définition de la décision.....	57
3.2.2. Définition de la prise de décision	58
3.2.3. Les étapes de la décision.....	58
3.2.4. Le rôle de l'audit interne dans la prise des décisions.....	59
CONCLUSION DU CHAPITRE 02	60
CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE NOKIA ALGERIE.....	56
SECTION 01:PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NOKIA ALGERIE	58
1.1 Aperçu de l'entreprise NOKIA ALGÉRIE et quelques statistiques.....	58
1.1.1 L'organigramme de NOKIA :.....	59
1.2 Présentation de NOKIA ALGÉRIE :	60
1.2.1 L'organigramme de la société NOKIA ALGERIE	61
1.3 Présentation de l'audit interne au sien de l'entreprise NOKIA ALGERIE :.....	62
SECTION 2 : LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	63
2.1. La démarche méthodologique	64
2.1.1 L'échantillon d'étude	64
2.1.2 L'outil d'étude	64
2.2 Les outils statistiques utilisés dans l'étude.....	66
2.2.1 Test de normality (test of normality) :	68
2.2.2 Test de l'Alpha de Cronbach :	70
SECTION 03: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	72
3.1 Les caractéristiques de l'échantillon d'étude	72
3.1.1 La répartition de l'échantillon d'étude selon le sexe	72
3.1.2 La répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge.....	73
3.1.3. La répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience.....	74
3.2. Analyser les résultats d'échantillon selon les variables d'étude.....	76
3.2.1 Axe 01 : L'analyse des résultats statistique de l'audit interne	76
3.2.2. Axe 02 : .L'analyse des résultats statistiques sur l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise NOKIA ALGERIE	79
4.1 Test des hypothèses :	83

CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	90
ANNEXES.....	93
TABLE DES MATIERES	101