

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un master fin de cycle en

« Management Des Organisations »

Thème :

**La contribution de l'audit interne à la maîtrise
de la gestion des risques opérationnels
Étude de cas la direction générale Société
Générale Algérie**

Élaboré par :

BEN DJABALLAH Maroua

Encadré par :

Dr. ADNANI Khawla

Année Universitaire 2025/2026

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال التساؤل عن مدى فعالية هذه الوظيفة في تحديد المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية وتقييمها والسيطرة عليها. اعتمد في هذا العمل منهج نوعي، يركز على مقابلات شبه موجهة أجريت مع ثلاثة مراجعين داخليين، مدعومةً بملاحظات ميدانية تشاركية وتحليل وثائقي، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج NVivo. واستند إلى معايير IIA وإطار COSO بوصفها أطراً مرجعية للتقييم، مما أتاح فحص أبعاد متعددة كموقع ووظيفة المراجعة وسير المهام والفعالية المدركة. وقد كشفت النتائج عن نهج منظم وموجه نحو المخاطر، مندمج كلياً في نموذج خطوط الدفاع الثلاثة. غير أن ثمة محاور للتحسين لا تزال قائمة، لا سيما فيما يخص مقاومة التغيير، ومحدودية الموارد المتاحة، والتكيف مع المخاطر الناشئة المرتبطة بالتحول الرقمي. وتبرز هذه الدراسة أهمية امتلاك جهاز مراجعة داخلية محدّث وفعال لتعزيز حوكمة المخاطر ودعم الأداء الشامل للبنك بصورة مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، المخاطر التشغيلية، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

RESUME

Ce travail de recherche vise à analyser la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, en s'interrogeant sur l'efficacité de cette fonction dans l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques liés aux activités bancaires. Une approche qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs auprès de trois auditeurs internes, complétés par des observations participantes et une analyse documentaire, analysés à l'aide du logiciel NVivo. Les normes de l'IIA, le référentiel COSO et les exigences de Bâle ont servi de cadres d'évaluation, permettant d'examiner plusieurs dimensions telles que le positionnement de l'audit, le déroulement des missions et l'efficacité perçue. Les résultats mettent en évidence une démarche structurée et orientée vers les risques, pleinement intégrée au modèle des trois lignes de défense. Toutefois, des axes de progrès demeurent, notamment en matière de résistance au changement, de ressources disponibles et d'adaptation aux risques émergents liés à la digitalisation. Cette étude met en lumière l'importance d'un dispositif d'audit interne modernisé pour renforcer la gouvernance des risques et soutenir durablement la performance globale de la banque.

Mots-clés : audit interne, risques opérationnels, contrôle interne, maîtrise des risques.

ABSTRACT

This research aims to analyze the contribution of internal audit to operational risk management at Société Générale Algérie, by examining the effectiveness of this function in identifying, assessing and controlling risks related to banking activities. A qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with three internal auditors, complemented by participatory observations and documentary analysis, processed using NVivo software. The IIA standards, the COSO framework and Basel requirements served as evaluation frameworks, allowing the examination of several dimensions such as audit positioning, mission conduct and perceived effectiveness. The results highlight a structured, risk-based approach, fully integrated within the three lines of defense model. However, areas for improvement remain, particularly regarding resistance to change, available resources and adaptation to emerging risks linked to digitalization. This study underscores the importance of a modernized internal audit function to strengthen risk governance and sustainably support the bank's overall performance.

Keywords: internal audit, operational risks, internal control, risk management.

REMERCIEMENTS

*Avant toute chose, je rends grâce à **Dieu**, qui m'a accordé la force, la pertinence et le courage pour compléter ce parcours.*

*Je tiens en premier lieu à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, **Dr Adnani Khawla**, pour sa disponibilité, ses orientations judicieuses ainsi que son accompagnement constant tout au long de cette recherche.*

*J'adresse également mes plus sincères remerciements à mon tuteur de stage **Mr. Mohammed** pour son implication, sa disponibilité et ses conseils pratiques. Sans oublier **Mme. Nessrine** et **Mme Narimene** pour son engagement et aussi toute l'équipe de la direction D'audit.*

*À **mon Père**, que Dieu ait son âme, dont la force et les valeurs continuent de me guider chaque jour. Ton absence est une douleur, mais ton souvenir reste ma plus grande source de courage.*

*À **ma mère**, pour son amour infini, sa pertinence et son soutien sans limite. Ta présence et tes sacrifices ont été mon plus grand soutien tout au long de mon parcours. Ce succès lui est dû autant qu'il m'appartient.*

*À mes oncles **Abdelwahab, Djamel** et **Athmane**, qui ont été pour moi une présence paternelle précieuse en l'absence de mon père. Merci pour vos encouragements.*

*J'adresse un hommage particulier, empreint d'amour, à ma petite sœur **Maya**, pour sa douceur et ses encouragements dans les moments difficiles, et aussi **Hadjer**, pour son soutien et ses mots.*

*À ma chère copine **Imane**, malgré la distance qui nous sépare, sa motivation constante a été pour moi une véritable source de soutien.*

*À **Amani, Souad, Chames Rym, Bouchra Nour, Yasmine, Lyna, Chamselassile, Nahla** et **Amira Rym** merci pour votre présence, votre accompagnement.*

À tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer

BENDJABALLAH Maroua

TABLE DES MATIÈRES

RESUME.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	V
LISTES DES FIGURES.....	VIII
LISTES DES TABLEAUX.....	IX
LISTES DES ABREVIATIONS.....	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	11
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	8
Section 01 : Revue de littérature.....	10
1.1 Évolution, missions et contribution de l’audit interne :.....	10
1.2 Gestion des risques opérationnels : approches théoriques et empiriques :.....	11
1.3 Lien entre l’audit interne et la gestion des risques opérationnels :.....	13
1.4 Positionnement de notre recherche :.....	15
Section 02 : Cadre conceptuel.....	16
1. Le contrôle interne.....	16
1.1 Définition de contrôle interne :.....	16
1.2 Cadre réglementaire du contrôle interne bancaire en Algérie :.....	16
1.3 Les objectifs du contrôle interne :.....	16
1.4 Les composantes de contrôle interne :.....	17
1.5 Les niveaux du système de contrôle interne :.....	19
2. Généralités sur l’audit interne et le déroulement de la mission :.....	19
2.1 Historique de l’audit interne :.....	19
2.2 Définition de la notion d’audit :.....	20
2.3 Définition de l’audit interne :.....	20
2.4 Caractéristique de l’audit interne :.....	21
2.5 Objectifs de l’audit interne :.....	22
2.6 Les niveaux de l’audit interne :.....	22
2.7 Les liens de l’audit interne avec les autres fonctions de surveillance :..	23
3. Le processus de l’audit interne, y compris les outils et méthodes employés.	

3.1	L'organisation de l'audit interne :	24
3.2	Normes d'audit interne :	24
3.3	La charte d'audit :	26
3.4	La mission de l'audit interne :	26
3.6	Les phases de la mission d'audit interne :	28
3.7	Les outils et techniques de l'audit interne :	33
4.	La démarche de l'audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels	35
4.1	Notion fondamentale sur les risques opérationnels :	36
4.2	Le risque opérationnel :	37
4.3	La gestion des risques opérationnels :	38
4.4	L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels :	39
4.5	Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels :	40
4.6	Démarche de l'audit interne dans l'évaluations du processus de management des risques (le contrôle interne) :	42
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTUEL.....		45
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :		46
1.1	Présentation du groupe Société Générale	46
1.2	Présentation de la Société Générale Algérie.....	46
1.3	Fiche d'identité :	47
1.4	Organigramme de la Société Générale Algérie :	47
1.5	L'Audit Interne à la Société Générale Algérie :	49
Section 02 : cadre méthodologique.....		51
2.1	Choix du thème :	51
2.2	Choix de l'entreprise :	51
2.3	Positionnement épistémologique :	51
2.4	Choix d'une analyse qualitative :	52
2.5	L'approche méthodologique :	52
2.6	Les méthodes de collecte de données :	53
2.7	Les outils de collecte de données :	55
2.8	Analyse des données :	59
CHAPITRE III : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS		62

Section 01 : Présentation des résultats.....	63
1.1 Présentation des résultats de l’observation participante :	63
1.2 Résultats :	67
1.3 La présentation de la contribution d’audit interne dans les différentes étapes processus gestion des risques opérationnels :	80
Section 02 : discussion des résultats.....	83
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	92
BIBLIOGRAPHIE	95
ANNEXE	101

LISTES DES FIGURES

Figure n° 1 : les cinq composants du contrôle interne selon COSO	18
Figure n° 2 : Logo Société Générale Algérie	46
Figure n° 3 : Organigramme de Société Générale Algérie.....	48
Figure n°4 : Organigramme de la Direction d’audit interne.....	50
Figure n°5 : Nuage de mots.....	69

LISTES DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Les normes d'audit interne	25
Tableau n°2 : Modèle tableau d'identification des risques	29
Tableau n°3 : Modèle de feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)	32
Tableau n°4 : Fiche d'identification de la SGA	47
Tableau n°5 : Profil des experts interviewés et leurs directions respectifs	55
Tableau n°6 : Grille d'observation	58
Tableau n°7 : Résultats de l'observation.....	63
Tableau n°8 : les sections principales de la « Diagmatrix »	65
Tableau n°9 : Tableau de fréquence des mots.....	67
Tableau n°10 : coefficient de corrélation	70
Tableau n°11 : pourcentage de couverture	72
Tableau n°12 : la place de l'audit interne	75
Tableau n°13 : Le déroulement de la mission d'audit interne	77
Tableau n°14 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne	79
Tableau n°15 : Les perspectives d'amélioration	80
Tableau n°16 : renforcement des compétences des auditeurs.....	87
Tableau n°17 : Amélioration des outils et méthodes	88
Tableau n°18 : renforcement de la coordination et de la communication	88
Tableau n°19 : Optimisation des ressources	89
Tableau n°20 : Adaptation au contexte réglementaire et technologique	89

LISTES DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AACIA	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CBS	Core Banking System (Système d'Information de la banque)
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
ECIAA	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GAB	Guichet Automatique Bancaire
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
ISA	International Standards on Auditing (Normes Internationales d'Audit)
KRI	Key Risk Indicators (Indicateurs Clés de Risque)LoD
LoD	Line of Defense (Ligne de Défense)
LOD3	Third Line of Defense (Troisième Ligne de Défense)
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RBA	Risk-Based Audit (Audit Fondé sur les Risques)
SGA	Société Générale Algérie
SLR	Systematic Literature Review (Revue de Littérature Systématique)
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et une mondialisation croissante, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter continuellement à un environnement en perpétuelle évolution. C'est précisément dans ce cadre que la prise de risque, inhérente à tout acte de management, s'impose comme un enjeu majeur de développement et de pérennité pour toute organisation.(Manar DAOUI & Abdelhamid AIT BIHI, 2023). Pour les banques algériennes, à l'instar de celles des pays en développement, ces phénomènes viennent s'ajouter aux risques déjà assumés dans le cadre du soutien à l'économie nationale, en particulier les risques opérationnels, dont le niveau ne cesse de croître. Face à cette réalité, l'intervention du régulateur s'est avérée incontournable, non seulement pour atténuer ces risques et assurer la conformité aux standards réglementaires internationaux, mais également pour préserver la stabilité du système financier national.(Bakhouche & Smai, 2020)

Dans ce cadre, le risque opérationnel, défini par le Comité de Bâle comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, des personnels, des systèmes internes ou à des événements extérieurs, est devenu l'une des préoccupations majeures des institutions bancaires (BEZZAR et al., 2020). Sa nature transversale et diffuse, présente dans l'ensemble des processus de la banque, en fait un risque particulièrement complexe à identifier, à évaluer et à maîtriser. La mise en place de dispositifs robustes de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels est ainsi devenue une nécessité incontournable pour toute institution souhaitant assurer sa performance et sa résilience (CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)

C'est dans ce contexte que l'audit interne s'affirme comme un acteur central et stratégique. Bien au-delà de sa mission traditionnelle de vérification et de conformité, l'audit interne constitue aujourd'hui la troisième ligne de défense du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels. Il apporte une vision indépendante et objective sur l'exposition aux risques, identifie les faiblesses du contrôle interne et formule des recommandations visant à améliorer l'efficacité des processus (Amaroch & Azegagh, 2025). Son rôle s'est progressivement élargi pour englober l'évaluation de la gouvernance, le soutien au management des risques et la contribution à la création de valeur au sein de l'organisation (Adja et al., 2021)

Dans le secteur bancaire, où la maîtrise des risques opérationnels est particulièrement déterminante, la mise en place d'un dispositif d'audit interne efficace et indépendant s'impose comme une nécessité. Face à la complexification croissante des activités bancaires et à

l'intensification des exigences réglementaires, la capacité à identifier, évaluer et maîtriser les risques opérationnels est devenue un facteur clé de performance et de pérennité. Le développement des banques modernes repose désormais autant sur leur solidité financière que sur leur aptitude à se doter de mécanismes de contrôle interne robustes, au sein desquels l'audit interne occupe une place centrale et stratégique (NEBBACHE, 2024)

Problématique :

Face à la complexification croissante des activités bancaires et à la multiplication des risques opérationnels, la question de l'efficacité du dispositif d'audit interne dans la maîtrise de ces risques demeure un enjeu majeur pour les institutions financières algériennes. Dans le contexte de cette recherche :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie ?

Pour répondre à cette problématique, nous articulons notre réflexion autour des questions de recherche suivantes :

- **Quelle est la place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels au sein des banques ?**
- **Quelles sont les étapes suivies dans le déroulement de la mission d'audit interne d'évaluation des risques opérationnels au sein des banques ?**
- **Quelles perceptions les responsables de l'audit interne ont-ils de l'efficacité des processus d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels ?**

Objectifs de recherche :

Cette étude vise principalement à évaluer la manière dont l'audit interne contribue à la gestion des risques opérationnels chez Société Générale Algérie. Elle examine son rôle, le déroulement de ses missions, et la perception de son efficacité par les praticiens, dans le but d'identifier des pistes pour optimiser son impact sur la gestion des risques.

Objectifs spécifiques :

- Identifier le rôle de l'audit interne dans le cadre global de la gestion des risques opérationnels de la Société Générale Algérie, ainsi que ses interactions avec les autres fonctions de contrôle.
- Examiner le déroulement des missions d'audit interne relatives aux risques opérationnels, en analysant les méthodes et les outils mobilisés de la phase de préparation au suivi des recommandations.

- Appréhender la perception des responsables de l'audit interne quant à l'efficacité des processus d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels, afin d'identifier les forces, les limites et les perspectives d'amélioration du dispositif existant.

Pertinence de recherche :

La maîtrise des risques opérationnels ne se limite pas à la simple détection des anomalies, mais constitue un enjeu stratégique majeur pour la stabilité et la performance des institutions bancaires. Dans un contexte de complexification croissante des activités bancaires et de renforcement des exigences réglementaires, les banques qui intègrent efficacement l'audit interne à leur dispositif de gestion des risques améliorent leur résilience, leur conformité et leur gouvernance. Pour une institution comme la Société Générale Algérie, acteur privé de référence dans le paysage bancaire national, l'audit interne est crucial pour identifier les zones de vulnérabilité, maîtriser les risques opérationnels et renforcer la confiance des parties prenantes. Cette recherche vise à approfondir la compréhension du rôle de l'audit interne et à mettre en lumière l'importance d'un dispositif de contrôle structuré, assorti d'une gestion efficace et efficiente des risques opérationnels.

Méthodologie et terrain de recherche :

Ce mémoire adopte une approche qualitative afin de comprendre en profondeur le rôle et la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels. Sur le plan du terrain, cette recherche a été menée dans le cadre d'un stage effectué au sein de la Direction de l'Audit de la Société Générale Algérie, du 19 février au 30 avril 2026, ce qui a permis de délimiter les frontières temporelles et spatiales de l'étude. Cette immersion au cœur de l'institution a permis un accès privilégié aux pratiques internes, aux documents opérationnels et aux différents acteurs de la fonction d'audit. Les principales étapes méthodologiques sont:

Dans une première étape, une analyse documentaire exhaustive a été entreprise afin d'examiner les travaux existants portant sur l'audit interne, la gestion des risques opérationnels et les principaux cadres normatifs sur lesquels s'appuie la recherche. Ensuite, des observations participatives ont été menées au sein de la Société Générale Algérie, permettant d'appréhender concrètement le fonctionnement du dispositif d'audit interne et ses interactions avec les différentes fonctions de contrôle. Enfin, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des auditeurs internes, dans le but de recueillir des données qualitatives sur leurs pratiques, leurs perceptions et les difficultés rencontrées dans l'évaluation et la maîtrise des risques opérationnels. Les données issues de ces entretiens ont

ensuite été soumises à une analyse de contenu thématique, afin d'en extraire les thèmes récurrents et d'enrichir la compréhension du phénomène étudié.

Limites de la recherche :

La présente recherche, bien que rigoureuse dans sa démarche, s'inscrit dans un cadre délimité par un certain nombre de contraintes qu'il convient de préciser, notamment sur le plan temporel et spatial.

Sur le plan temporel, cette recherche a été menée dans le cadre d'un stage effectué au sein de la Direction de l'Audit Interne de la Société Générale Algérie, du 19 février au 30 avril 2026. Les données collectées reflètent ainsi la réalité du dispositif d'audit interne à un moment précis, sans prise en compte de l'évolution des pratiques dans le temps ni des transformations que pourrait connaître l'institution dans les périodes ultérieures.

Sur le plan spatial, cette recherche se limite au siège de la Société Générale Algérie, ce qui restreint le périmètre d'investigation à une seule entité et ne permet pas d'appréhender les pratiques d'audit interne au niveau des agences et des autres structures décentralisées de la banque.

Structure de mémoire :

Ce mémoire est organisé en trois chapitres abordant la contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels chez Société Générale Algérie :

Chapitre I : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce premier chapitre pose les fondements théoriques indispensables à la compréhension de notre thème. Il s'articule autour de deux sections : une revue de littérature structurée autour des travaux académiques et empiriques relatifs à l'audit interne, aux risques opérationnels et à leur articulation, et un cadre conceptuel qui clarifie les notions essentielles, notamment le contrôle interne, l'audit interne, le risque opérationnel et les cadres normatifs de référence tels que le COSO, les accords de Bâle et les normes de l'IIA.

Chapitre II : Cadre contextuel et méthodologique

Ce deuxième chapitre expose le contexte organisationnel de la recherche à travers une présentation de la Société Générale Algérie et de sa direction d'audit interne, puis décrit la démarche méthodologique qualitative adoptée, fondée sur des entretiens semi-directifs, des observations participantes et une analyse documentaire.

Chapitre III : Résultats et discussion

Ce troisième chapitre confronte le cadre théorique aux résultats empiriques issus du terrain, en présentant les données recueillies à travers les entretiens, l'observation et l'analyse documentaire, puis en les discutant afin de mettre en lumière la contribution effective de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Dans ce premier chapitre, nous commencerons par une revue de la littérature consacrée à l'audit interne, aux risques opérationnels et à la corrélation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans le secteur bancaire. Cette étude nous aidera à repérer les contributions théoriques et empiriques majeures en lien avec notre sujet de recherche.

Ensuite, nous présenterons le cadre théorique en explicitant les concepts essentiels mobilisés dans notre recherche, notamment le contrôle interne, l'audit interne, le risque opérationnel, la gestion des risques opérationnels et la contribution de l'audit interne sur la gestion de ces risques au sein des banques.

Section 01 : Revue de littérature

Cette section vise à examiner les principaux travaux académiques et empiriques portant sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, en s'appuyant sur des études menées dans différents contextes nationaux et internationaux, afin de dégager les tendances actuelles et d'identifier les lacunes auxquelles cette recherche entend répondre.

1.1 Évolution, missions et contribution de l'audit interne :

L'étude réalisée par **Soukaina EL HALOUI & CHEMLAL (2023)** explore l'évolution historique et théorique de l'audit interne. Cette évolution a commencé à la suite de la crise de 1929 aux États-Unis, pour aboutir à son développement actuel en tant que fonction moderne de gouvernance, de gestion des risques et de création de valeur. Au début, les auteurs ont mené une revue de la littérature pour comprendre comment l'audit interne a évolué au fil du temps. Ils se sont appuyés sur des recherches universitaires, des livres de référence et les normes pour montrer comment la définition, le rôle et l'organisation de l'audit interne ont évolué. La définition de l'audit interne a évolué plusieurs fois avant d'être officiellement définie en 1999. Au début, l'audit interne a été principalement axé sur les contrôles comptables et financiers.

Dans sa forme classique, l'audit de conformité vise à comparer les pratiques observées à un référentiel préétabli afin de repérer les écarts et de recommander des mesures correctives. Par la suite, l'audit d'efficacité a contribué à élargir ce champ à sa pertinence et à la performance des processus examinés, non seulement à l'application des règles. À un niveau plus avancé, l'audit stratégique consiste à vérifier que la définition et la mise en œuvre de la stratégie s'inscrivent dans un cadre de contrôle interne adapté. La charte et le plan d'audit interne, qui doivent être fondés sur une approche basée sur les risques, sont les éléments fondamentaux de l'organisation du travail de l'audit interne. Cependant, la dépendance hiérarchique vis-à-vis du comité représente le positionnement hiérarchique le plus approprié pour assurer l'impartialité et l'objectivité des auditeurs.

Selon **(Adja et al., 2021)**, l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise dans le contexte algérien. Cette étude s'appuie sur une approche qualitative fondée sur un entretien semi-directif mené auprès de Slim Othman, le président du CARE (Cercle d'Action et de réflexion autour de l'Entreprise), le guide d'entretien structuré en trois volets : état des lieux de l'audit interne et de la gouvernance en Algérie, missions et rattachement, rôle de l'audit interne dans la gouvernance. Le traitement des données a été effectué par une analyse de contenu thématique manuelle. Les auteurs

cherchent à relier l'audit interne à la gouvernance à travers le contrôle interne, la gestion des risques, la réduction des asymétries d'information et la protection des parties prenantes afin d'assurer la fiabilité de l'information financière. Les résultats de ces hypothèses sont confirmés. De plus, l'étude se limite à un seul interlocuteur interrogé, ce qui empêche de généraliser les résultats. En outre, l'étude s'intéresse à quatre dimensions de la gouvernance issues de l'IIA, en écartant d'autres variables potentiellement pertinentes.

Une fois de plus (**Tamimi, 2021**), leur étude est fondée sur une approche qualitative descriptive, fondée sur des entretiens formels et informels menés auprès de dix responsables des risques travaillant dans des banques opérant en Palestine. Les données ont été analysées à l'aide d'un codage descriptif. Afin d'identifier, évaluer et contrôler des risques par l'audit interne. L'étude montre également que l'efficacité de la gestion des risques repose largement sur des compétences et de l'expérience des risk managers, tandis que l'audit interne agit davantage comme une fonction de contrôle, de soutien et de conseil. 80% des répondants jugent aussi l'importance d'une distinction nette entre l'audit interne et le département de gestion des risques ; 60% des banques appliquent les normes internationales (ISO 31000, Bâle III). Néanmoins, elle a été menée uniquement au sein des banques palestiniennes, dans un contexte politique particulier, difficilement transposable à d'autres pays.

(**Amaroch & Azegagh, 2025**) A mené une approche théorique fondée sur une revue de la littérature sur l'importance de l'audit interne à l'amélioration de la performance organisationnelle et de la prise de décision au sein de l'entreprise. Selon les auteurs, cette fonction dépasse le simple contrôle pour devenir un véritable outil d'appui à la gouvernance, à la gestion des risques et à l'optimisation des processus. Au terme de cette approche, il apparaît que l'audit interne contribue à plusieurs niveaux : il aide à identifier et à maîtriser les risques, améliore l'efficacité des processus, renforce la transparence et soutient une meilleure allocation des ressources.

1.2 Gestion des risques opérationnels : approches théoriques et empiriques :

La gestion du risque opérationnel représente un enjeu majeur sur les banques algériennes, en particulier dans le cadre des exigences issues des accords de Bâle. Dans une approche empirique, les auteurs ont mené une étude de cas au sein de la BADR de LAGOUAT afin d'examiner l'état d'avancement de la gestion de ce risque sur une période de trois ans (2015-2017). Leur démarche repose sur l'observation de plusieurs services de la banque, sur des questions orales adressées aux agents ainsi que sur la constitution d'une base de données retraçant les anomalies enregistrées. Les résultats montrent que les risques opérationnels touchent plusieurs départements et que les principales anomalies relevées

concernent notamment les pannes de matériel et de logiciel, les opérations suspectes liées aux GAB, le blanchiment d'argent, les erreurs de caisse, la mauvaise imputation des comptes et certaines formes de fraude interne ou externe. L'étude met en lumière que les principales sources des pertes opérationnelles proviennent surtout des dysfonctionnements des systèmes, des pratiques liées aux clients et aux opérations commerciales, ainsi que de comportements frauduleux. Les auteurs mettent ainsi en avant la nécessité de renforcer le contrôle interne, la surveillance des incidents et les dispositifs de maîtrise des risques dans les banques. **(MAHBOUB & SENOUSI, 2019)**

Il convient de noter qu'en année prochaine, **(BEZZAR et al., 2020)**, dans leur recherche, ils suivent une étude empirique de type descriptif, mettent en avant les erreurs humaines, les fraudes, les pannes matérielles et logicielles, les problèmes de caisse ou encore le blanchiment d'argent comme des risques opérationnels majeurs. Les auteurs mettent en évidence un processus de gestion fondé sur la détection des anomalies, leur remontée via une fiche ROC, puis l'intervention coordonnée de l'agence concernée et de la direction générale selon le degré de gravité. En s'appuyant sur les outils comme le contrôle interne, l'audit interne et la formation du personnel, l'entreprise peut maîtriser ces risques.

Une fois de plus, d'après **(CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)** la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne occupent aujourd'hui une position importante dans les entreprises, en raison de hausse des scandales financiers, de l'incertitude de contexte économique et de la complexité grandissante des processus organisationnels. À travers une revue de littérature fondée sur les référentiels COSO et Bale, la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne (environnement, évaluation des risques, activités de contrôle, etc.) aident à identifier, évaluer et traiter les risques opérationnels issus de processus internes défaillants ou d'événements externes. Il peut être maîtrisé grâce à un dispositif s'articulant autour de cinq composantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'activité de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le pilotage.

Selon **(RANNANE & TALBI, 2019)**, leur analyse de la revue de littérature théorique, la progression des risques avec le temps a amené les organisations à passer d'une approche de gestion classique à une réelle démarche de management des risques. L'adoption d'une fonction de risk management est devenue une nécessité sous l'effet des transformations de l'environnement économique, technologique et organisationnel. Les risques dans les années

1970-1980 étaient principalement liés à la politique, à l'économie et à la culture. Cependant, ces dernières années, la cybercriminalité, le terrorisme et l'insécurité en entreprise donnent lieu à de nouvelles formes de risque. Pour faire face à ces risques, une démarche méthodique et organisée est nécessaire, de l'identification à leur hiérarchisation, puis à leur traitement et à leur suivi, en s'appuyant sur des outils tels que la check-list.

Selon (**JOUALI & EL AFI, 2023**), ils analysent le rôle du facteur humain dans la génération opérationnelle au sein des institutions financières et mettent en évidence que les ressources humaines constituent une source majeure d'incertitude pouvant affecter la performance et la pérennité de l'entreprise. L'étude repose sur le fait que le risque humain doit être identifié, évalué et maîtrisé à travers des dispositifs de contrôle interne efficaces. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative montre que le risque humain est le plus fréquent et le plus difficile à maîtriser, notamment en raison de facteurs tels que le stress, les biais cognitifs, les comportements non éthiques ou les conflits organisationnels qui peuvent engendrer des fraudes et la perte de réputation. Il existe un manque de validation quantitative des résultats qui peut limiter la généralisation.

1.3 Lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels :

D'après l'étude menée par menée par (**Maisyarah & Syari, 2025**), e l'audit fondé sur les risques constitue un moyen d'améliorer l'efficacité de l'audit opérationnel dans les banques islamiques. À travers une revue de littérature systématique (SLR) complétée par une analyse empirique de données secondaires, les auteurs examinent comment cette approche est appliquée dans le secteur bancaire. Particulièrement, il existe une relation positive entre le niveau de mise en œuvre du Risk-based Audit (RBA) et la qualité de l'audit opérationnel ; les banques qui appliquent cette approche obtiennent des meilleurs scores d'efficacité. L'étude souligne également que cette démarche permet aux auditeurs de concentrer leurs efforts sur les zones les plus critiques, d'améliorer la qualité des recommandations et de renforcer le contrôle interne. En somme, la mise en œuvre du RBA reste confrontée à plusieurs obstacles, notamment le manque de ressources qualifiées, la faible maîtrise des risques et l'insuffisance des infrastructures informationnelles.

Dans le prolongement de la cartographie des risques opérationnels (**Bakhouche & Smai, 2020**), utilisant une démarche à la fois descriptive et analytique, ils cherchent à montrer l'utilité de cet outil dans le pilotage des risques opérationnels. En prenant le

processus de virement bancaire au sein de la Banque nationale d'Algérie (BNA). Pour cela, ils ont utilisé la méthode « SCORECARD » en s'appuyant sur des entretiens avec les opérationnels et sur un questionnaire distribué à 45 agences et deux structures centrales, afin d'estimer la fréquence et l'impact financier des risques identifiés. Néanmoins, les résultats montrent que les risques les plus importants sont : les erreurs de saisie ou de manipulation du système, les dysfonctionnements des systèmes informatiques ainsi que le piratage informatique. Cette cartographie aide à prioriser les risques, à distinguer les risques acceptables, moyens, importants ou graves, et à orienter les actions de contrôle ainsi que les mesures correctives à mettre en place. Cet outil peut servir même en l'absence d'une base d'incidents complète, tout en améliorant la qualité du contrôle et la performance bancaire.

Selon (**Manar DAOUI & Abdelhamid AIT BIHI, 2023**), l'audit interne contribue de manière déterminante à la gestion du risque opérationnel, en alignement avec les exigences de Bâle II, en contribuant à l'évaluation du contrôle interne, à la mise en œuvre de dispositifs de maîtrise adaptés, à l'élaboration de la charte d'audit et d'un plan d'audit fondé sur les risques en ciblant les zones sensibles de l'organisation pour optimiser l'efficacité du contrôle.

Cette revue de littérature théorique met en évidence ces pratiques sans mener d'étude empirique, démontrant conceptuellement comment l'approche par les risques renforce la maîtrise organisationnelle. Cependant, l'étude reste limitée par son caractère purement théorique et conceptuel, ce qui empêche d'évaluer concrètement l'impact réel de l'audit interne sur la réduction effective des risques opérationnels.

L'année précédente (**NEBBACHE, 2024**) a confirmé que l'audit interne constitue un levier d'amélioration de l'efficacité des entreprises du secteur algérien des assurances, à travers sa contribution à la gestion des risques. Adoptant une recherche quantitative, elle s'appuie sur un questionnaire à échelle de Likert administré à 17 responsables d'audit internes et financiers de 14 assureurs (taux de réponse 60,71%). Les résultats indiquent une responsabilité actuelle moyenne de l'audit interne de 3,15/5 (3,36 souhaitée), avec 81,3% confirmant sa contribution à la réduction des risques et 78% soulignant son importance pour l'efficacité. Les limites incluent un échantillon restreint, un faible taux de retour et une portée géographique, sectorielle, temporelle étroite réduisant la généralisabilité sans études complémentaires.

1.4 Positionnement de notre recherche :

Malgré la richesse des travaux consacrés à l'audit interne et à la gestion des risques opérationnels, plusieurs limites persistent dans la littérature existante. La majorité des recherches abordent ces deux notions de manière séparée ou adoptent une approche essentiellement théorique et normative, sans analyser concrètement la contribution effective de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels dans les banques. De plus, les études empiriques réalisées concernent souvent des contextes étrangers ou reposent principalement sur des approches quantitatives, ce qui limite la compréhension approfondie des pratiques réelles des auditeurs internes. Dans le contexte algérien, les recherches portant spécifiquement sur le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein des banques demeurent encore insuffisantes, notamment celles qui s'intéressent au déroulement des missions d'audit, aux outils utilisés ainsi qu'à la perception des acteurs quant à l'efficacité du dispositif de gestion des risques. Ainsi, cette recherche cherche à combler ce manque à travers une étude qualitative menée au sein de la Société Générale Algérie afin d'analyser de manière approfondie la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels.

Section 02 : Cadre conceptuel

Après avoir passé en revue la littérature existante, cette section vise à clarifier les concepts fondamentaux mobilisés dans cette recherche, à savoir le contrôle interne, l'audit interne, le risque opérationnel et sa gestion, en s'appuyant sur les cadres normatifs de référence tels que le COSO, les accords de Bâle et les normes de l'IIA.

1. Le contrôle interne

Le contrôle interne et l'audit interne constituent deux piliers essentiels de la gouvernance des organisations, visant à assurer la fiabilité des opérations, la maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs stratégiques.

1.1 Définition de contrôle interne :

La notion de contrôle interne a évolué au fil du temps. Selon le référentiel COSO, il s'agit d'un ensemble de mécanismes instaurés par les dirigeants et les collaborateurs d'une entité, visant à donner une garantie suffisante que les activités se déroulent efficacement, que les données financières sont fiables et que l'organisation respecte le cadre juridique applicable. (Bertin, 2007)

1.2 Cadre réglementaire du contrôle interne bancaire en Algérie :

Dans le cadre du renforcement du contrôle interne au sein des institutions bancaires et financières, la Banque d'Algérie a mis en place un dispositif réglementaire visant à encadrer et améliorer ces pratiques. À ce titre, le règlement n° 2002-03 de novembre 2002 stipule, en son article 03, que le contrôle interne doit s'articuler autour de quatre composantes essentielles, à savoir un système de surveillance des opérations et des procédures internes, une organisation comptable assurant le traitement adéquat de l'information, des systèmes permettant la mesure des risques et des résultats, ainsi que des dispositifs de documentation et de communication de l'information. (Banque d'Algérie, 2002)

1.3 Les objectifs du contrôle interne :

Le référentiel COSO distingue trois grandes catégories d'objectifs auxquels le contrôle interne doit répondre :

- **Les objectifs opérationnels** portent sur la manière dont l'organisation utilise ses ressources. Ils visent à optimiser les performances tant financières qu'opérationnelles, tout en veillant à la préservation des actifs de l'entité. (IFACI, 2014)
- **Les objectifs liés à l'information** concernent la qualité des données produites et diffusées par l'organisation, qu'elles soient à usage interne ou externe, financières ou

non financières. Ces informations doivent être fiables, produites dans les délais impartis et conformes aux exigences des autorités de régulation et des normes en vigueur. **(IFACI, 2014)**

- **Les objectifs de conformité** ont trait au respect du cadre juridique et réglementaire dans lequel évolue l'organisation, afin de prévenir tout manquement aux obligations légales qui lui sont imposées. **(IFACI, 2014)**

Le règlement n° 1 1-08 du 28 novembre 2011 vient compléter le cadre réglementaire algérien en matière de contrôle interne. Son article 3 définit celui-ci comme un ensemble de processus, de méthodes et de mesures visant à assurer en permanence la maîtrise des activités, le bon fonctionnement des processus internes, la prise en charge adéquate de l'ensemble des risques y compris les risques opérationnels, le respect des procédures internes, la conformité aux dispositions légales et réglementaires, la transparence et la traçabilité des opérations bancaires, la fiabilité des informations financières, la sauvegarde des actifs ainsi que l'utilisation efficiente des ressources. **(Banque d'Algérie, 2011)**

1.4 Les composantes de contrôle interne :

Pour une évaluation précise des risques auxquels sont confrontées les entreprises, les banques et autres entités, il est essentiel d'intégrer des éléments clés dans l'opération et la gestion du contrôle interne. Le modèle COSO illustre ces composants sous forme d'une pyramide à cinq niveaux, allant de la base au sommet, symbolisant la structure du contrôle interne au sein d'une organisation. **(Renard, 2009)**

Figure n° 1 : les cinq composants du contrôle interne selon COSO



Source: SCHICH.P, VERA.J, BOURROULH-PAREJE.O, Op.cit. P 19.

- **Un environnement de contrôle :**

Essentiel au contrôle interne, ce dernier rassemble des normes, principes éthiques et structures organisationnelles destinés à établir une culture de contrôle à chaque échelon de l'organisation. **(IFACI, 2014)**

- **Évaluation des risques :**

Processus évolutif d'identification et d'examen des risques internes et externes, fondé sur des buts spécifiques relatifs à l'opération, au rapport et à la conformité. **(IFACI, 2014)**

- **Les activités de contrôle :**

Un ensemble de processus et de procédures préventives ou d'investigation, y compris les autorisations, les contrôles et la séparation des tâches, pour garantir le respect des directives managériales. **(IFACI, 2014)**

- **Information et communication :**

Assurer la transparence et l'efficacité du système de contrôle interne nécessite un partage d'informations de qualité, tant en interne qu'en externe. **(IFACI, 2014)**

- **Pilotage :**

Des évaluations périodiques ou occasionnelles des cinq éléments du contrôle interne, facilitant l'identification et la rectification des lacunes auprès de la direction. **(IFACI, 2014)**

1.5 Les niveaux du système de contrôle interne :

L'efficacité du contrôle interne repose sur la diligence, l'engagement, le souci du détail, l'intérêt organisationnel, l'intégrité et la rigueur des employés à tous les niveaux, ainsi que sur la qualité des procédures et des méthodes fournies à l'entreprise.

- **Premier niveau :** Ce niveau repose sur le cadre organisationnel de l'entreprise, notamment ses méthodes et procédures. Il constitue le socle de référence permettant à l'auditeur interne de détecter d'éventuelles anomalies ou risques de fraude. Ce suivi est assuré par les opérationnels, qui sont les mieux placés pour repérer les dysfonctionnements dans leur travail quotidien. **(CHEKROUN, 2014)**
- **Deuxième niveau :** Ce niveau est assuré par des responsables hiérarchiques n'ayant pas participé directement aux opérations, ce qui renforce l'objectivité du contrôle. Chaque manager est tenu d'effectuer des vérifications régulières et formalisées, en s'appuyant sur des outils tels que les enquêtes, les questionnaires et la communication interne. **(CHEKROUN, 2014)**
- **Troisième niveau :** Ce niveau relève de l'audit interne, dont la mission est d'apprécier l'efficacité des deux niveaux précédents et d'offrir une vision d'ensemble sur l'organisation. Il est renforcé par l'intervention d'auditeurs externes qui collaborent avec l'audit interne pour optimiser les missions et garantir une plus grande objectivité, notamment pour pallier les risques de complaisance liés à la familiarité avec le personnel. **(CHEKROUN, 2014)**

2. Généralités sur l'audit interne et le déroulement de la mission :

Cette partie aborde les généralités relatives à l'audit interne, en retraçant son évolution historique, en clarifiant ses définitions et caractéristiques, puis en examinant le déroulement de ses missions et les outils mobilisés par les auditeurs dans l'exercice de leur fonction.

2.1 Historique de l'audit interne :

Dès le III^e siècle avant Jésus-Christ, les questeurs chargés de superviser les comptes de toutes les provinces étaient régulièrement nommés par les gouverneurs romains. C'est également à cette période que le terme « Audit » a commencé à être utilisé. **(ESSEKKAKI & BOUAYAD NABIL, 2019)**

D'origine latine, le mot « audit » renvoie à l'idée d'écouter et d'entendre. Dans sa conception moderne, la fonction d'audit interne trouve ses racines dans la crise économique de 1929 aux États-Unis. Face à cette crise, les grandes entreprises américaines, souhaitant réduire les coûts liés aux cabinets d'audit externe, ont confié certaines tâches préparatoires à

leur propre personnel. Cette pratique s'est progressivement institutionnalisée jusqu'à la création de l'IIA en 1941 par 24 professionnels, marquant ainsi la naissance d'une profession normalisée. Les premières normes professionnelles ont été publiées en 1978, en réponse à la complexité croissante des organisations et à la nécessité de mieux encadrer les pratiques. **(Renard, 2016)**

En Algérie, l'audit interne a été intégré au cadre réglementaire à la fin des années 1980. L'article 40 de la loi 88/01 a rendu obligatoire, pour toutes les entreprises publiques économiques, la création de structures internes d'audit chargées d'améliorer en continu les modes de fonctionnement et de gestion. **(Journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire, 1988)**

2.2 Définition de la notion d'audit :

L'audit se définit comme une activité exercée en toute indépendance, selon des procédures rigoureuses et des référentiels normalisés, visant à apprécier l'adéquation, la pertinence et l'efficacité des actions conduites au sein d'une organisation. **(MOKHEFI, 2013)**

2.3 Définition de l'audit interne :

La définition de l'audit interne a connu de nombreuses modifications et ajustements successifs avant de parvenir à une formulation officielle et universellement reconnue.

L'audit interne est un dispositif propre à l'organisation ayant pour finalité d'évaluer la fiabilité et la sincérité des informations comptables, d'assurer la sécurité des opérations, de préserver l'intégrité du patrimoine et d'apprécier l'efficacité des systèmes d'information. **(Renard, 2009)**

L'IFACI définit l'audit interne comme une fonction périodique et indépendante, rattachée à la direction mais distincte des autres services, dont la mission consiste à évaluer l'adéquation des procédures de contrôle, la sincérité des informations, la régularité des opérations, l'efficacité de l'organisation ainsi que la clarté et la pertinence des structures en place. **(HAMAZI, 2007)**

- **Définition officielle :**

La définition officielle de l'audit interne, adoptée par l'IIA en 1999 et reconnue par l'IFACI en 2000, le présente comme une activité indépendante et objective ayant pour triple vocation de fournir à l'organisation une assurance sur la maîtrise de ses opérations, de lui prodiguer des conseils d'amélioration et de contribuer à la création de valeur. Pour ce faire, il évalue de manière systématique et méthodique les processus de management des risques,

de contrôle et de gouvernance, en formulant des recommandations visant à renforcer leur efficacité.(Schick, 2007)

2.4 Caractéristique de l'audit interne :

D'après la définition de l'audit interne, ses caractéristiques principales incluent son indépendance, son objectivité, sa nature universelle, sa permanence et son caractère continu. Son objectif est d'apporter une valeur ajoutée.

2.4.1 L'indépendance et l'objectivité :

L'indépendance et l'objectivité représentent deux piliers incontournables de la profession d'auditeur interne. Un auditeur qui n'est pas libre dans ses jugements ou qui laisse ses opinions personnelles influencer ses conclusions perd toute crédibilité. C'est pourquoi l'IIA insiste, à travers la norme 1100, sur le fait que l'audit interne doit s'exercer en toute indépendance et que chaque auditeur doit aborder ses travaux avec une objectivité irréprochable.(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)

- **L'indépendance :** l'indépendance est un principe essentiel, selon les normes internationales de l'audit interne, en particulier la norme 1100. L'indépendance correspond à l'aptitude de la fonction d'audit interne à remplir ses responsabilités sans aucun parti pris, assurant ainsi le degré d'indépendance indispensable pour une performance efficace. Afin de réaliser cette mission, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et sans entrave à la fois à la direction générale et au conseil. Afin de répondre à cette exigence, on peut instaurer une organisation hiérarchique à deux niveaux où l'audit interne fait état de manière hiérarchique à la direction générale et d'un point de vue fonctionnel au conseil d'administration. (The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)
- **L'objectivité :** Pour garantir l'objectivité des auditeurs internes, il est essentiel que l'audit interne conserve son indépendance. Ceci est déclaré comme l'un des principes de base du code de déontologie de l'IIA. (BOUDRIGA, 2012)

L'objectivité est par conséquent une qualité essentielle qui autorise les auditeurs internes à réaliser leurs tâches avec intégrité et excellence, en accord avec les standards internationaux de la profession. Les auditeurs internes doivent non seulement faire preuve d'indépendance, mais aussi d'objectivité dans l'accomplissement de leurs tâches, ce qui les oblige à fournir des preuves et des explications.(Renard, 2009)

2.4.2 Activité universelle :

L'universalité de l'audit interne s'exprime à deux niveaux : il s'applique à toutes les formes d'organisation, quelle que soit leur taille et leur nature, et couvre l'ensemble des

fonctions et processus, bien au-delà de son champ historiquement financier et comptable. L'audit interne est un instrument de pilotage précieux pour toutes entité souhaitant améliorer la maîtrise de ses activités. **(Renard, 2009)**

2.4.3 Activité périodique :

La périodicité des missions d'audit interne n'est pas fixée de manière rigide. Selon Renard, elle est déterminée en fonction de la nature et du niveau des risques propres à chaque activité auditée, les entités concernées étant amenées à se réunir régulièrement avec les auditeurs internes dans le cadre de missions planifiées de façon stratégique. **(Renard, 2009)** La norme IIA 2200 précise que chaque mission doit faire l'objet d'un plan détaillé précisant les objectifs, le périmètre, les dates, la durée et les ressources mobilisées. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)**

2.5 Objectifs de l'audit interne :

L'audit interne a pour vocation d'accompagner l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs en identifiant les dysfonctionnements et en formulant des recommandations d'amélioration. Cette fonction dépasse largement le simple contrôle comptable et compromet l'efficacité globale de l'organisation. **(Renard, 2009)**

Ses cibles opérationnelles comprennent : la vérification de la conformité aux référentiels applicables, le contrôle et l'application effective des règles internes, l'évaluation des performances des domaines audités, l'identification des axes de progrès et la valorisation des bonnes pratiques existantes. **(CICERO, 2010)**

2.6 Les niveaux de l'audit interne :

Le degré d'audit interne est crucial pour l'évaluation et la surveillance des procédures internes d'une structure organisationnelle. Les niveaux d'audit interne se composent de :

- **Audit de conformité et/ou de régularité :**

L'audit de régularité est une démarche visant à s'assurer que l'ensemble des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information et dispositions réglementaires en vigueur au sein de l'organisation est correctement connu et appliqué. **(CHEKROUN, 2014)**

L'audit de conformité, aussi appelé audit de régularité, est la forme la plus répandue d'audit interne. Il consiste à comparer la pratique aux normes pour vérifier le respect des règles, procédures et dispositions en vigueur. L'auditeur identifie les écarts, en cherche les causes et recommande des actions correctives. **(Renard, 2016)**

- **Audit d'efficacité :**

L'audit d'efficacité est un processus d'examen où l'auditeur, ne possédant plus le cadre de référence de l'organisation antérieure, pourrait proposer des changements à la règle s'il constate qu'elle est source des problèmes. **(CHEKROUN, 2014)**

La démarche d'audit d'efficacité, également appelée audit de la performance. Il se base sur un cadre subjectif établi par l'auditeur, qui juge les meilleures options en matière de productivité et de sécurité. Il repose sur deux concepts principaux : l'efficacité, qui évalue l'accomplissement des objectifs, et l'efficience, qui examine la capacité à maximiser les ressources utilisées. Néanmoins, l'efficacité recherchée dépend d'un élément crucial, à savoir « la culture d'entreprise ». **(Renard, 2016)**

- **L'audit de gestion et de stratégie :**

L'évaluation du système de gestion d'une organisation, connue sous le nom d'audit de management (ou audit de direction pour éviter le français), constitue une démarche complète visant à examiner, analyser et évaluer les choix et décisions en matière de compétences, tout en identifiant risques ou incohérences. La connaissance, la compréhension et la mise en œuvre de la politique sont essentielles pour garantir une application efficace au sein de l'entreprise. **(CHEKROUN, 2014)**

L'audit de stratégie est défini comme une démarche consistant à confronter l'ensemble des politiques et des orientations stratégiques de l'entreprise à son environnement, afin d'évaluer leur cohérence et leur adéquation globale au contexte dans lequel elle évolue. **(Renard, 2009)**

2.7 Les liens de l'audit interne avec les autres fonctions de surveillance :

L'audit interne et le contrôle interne sont deux fonctions distinctes mais complémentaires au sein de l'organisation. Leurs différences portent essentiellement sur leurs objectifs et leurs modes d'intervention respectifs. Le contrôle interne est une fonction de conception et de mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques, tandis que l'audit interne intervient en aval pour évaluer l'existence, la pertinence et l'efficacité de ces mêmes dispositifs. Sur le plan opérationnel, l'audit interne adopte une approche de terrain fondée sur une méthodologie d'investigation approfondie, alors que le contrôle interne opère davantage à distance à travers un réseau de correspondants. Lorsqu'elles coexistent au sein d'une même organisation, ces deux fonctions se complètent naturellement : l'une construit et déploie le dispositif de contrôle, l'autre en vérifie la bonne application et l'efficience. **(Schick et al., 2010)**

3. Le processus de l'audit interne, y compris les outils et méthodes employés.

Cette partie est consacrée à l'examen approfondi du processus de la mission d'audit interne, en abordant successivement son organisation, les étapes qui la structurent ainsi que les outils et méthodes mobilisés par les auditeurs pour en garantir la rigueur et l'efficacité.

3.1 L'organisation de l'audit interne :

L'organisation de l'audit interne par l'Institute of Internal Auditors (IIA), fondé aux États-Unis en 1941, est reconnue comme une organisation professionnelle mondiale regroupant 122 000 membres. Elle joue un rôle majeur dans la formation professionnelle et la recherche, publie des livres et des périodiques, et organise également des symposiums et colloques. D'autres regroupements ont été créés pour renforcer la fonction d'audit interne, tels que la Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne (ECIAA) et l'Union Francophone de l'Audit Interne (UFAI). **(Renard, 2016)**

En Algérie, pour promouvoir l'audit interne, l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) a été créée en 1993. Ses activités principales incluent la formation, l'organisation de séminaires, de conférences, de rencontres, de débats et la publication de travaux, entre autres. **(Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA), s. d.)**

3.2 Normes d'audit interne :

L'Institut des Auditeurs Interne (IIA) a formulé les normes d'audit interne, qui représentent un corpus exhaustif de principes et d'orientations destinés à réguler l'exercice mondial de l'audit interne. Ces standards sont essentiels pour assurer la qualité, l'efficacité et l'éthique dans le domaine de l'audit interne, en offrant une référence unifiée et un cadre global. **(The Institute of Internal Auditors, 2017)**

Ces principes fondamentaux poursuivent trois objectifs complémentaires : offrir un cadre structuré permettant à l'audit interne de créer de la valeur ajoutée au sein de l'organisation, fournir des critères permettant d'apprécier la qualité des travaux réalisés, et contribuer à l'amélioration continue des pratiques en identifiant les axes de progrès. En fixant les exigences d'indépendance, d'objectivité, de compétence et d'éthique auxquelles tout auditeur est tenu de se conformer, ces principes renforcent la légitimité de la fonction et la confiance que lui accordent les différentes parties prenantes dans les domaines de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne. **(the Institute of Internal Auditors, 2017)**

Toutes les normes se résument dans le tableau.

Tableau n°1 : Les normes d'audit interne

<p align="center">Normes de qualification</p> <p align="center">« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »</p>	<p align="center">Normes de fonctionnement</p> <p align="center">« Ce qu'ils font »</p>
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité</p> <p>1100 : indépendant et objectivité</p> <p> 1110- indépendance dans l'organisation</p> <p> 1120- Objectivité individuelle</p> <p> 1130- Atteintes à l'indépendance et objectivité</p> <p> 1200 : Compétence et conscience professionnelle</p> <p> 1210-Compétence</p> <p> 1220- Conscience professionnelle continue</p> <p> 1230- Formation</p> <p>1300 : programme d'assurance et d'amélioration qualité</p> <p> 1310- Evaluation du programme qualité</p> <p> 1311- Evaluation 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- Considération relatives à la planification</p> <p> 2210- Objectifs de la mission</p> <p> 2220- Champ de la mission</p> <p> 2230- Ressources affectées à la mission</p> <p> 2240- Programme de travail de la mission</p> <p>2300- Accomplissement de la mission</p> <p> 2310- Identification des informations</p> <p> 2320- Analyse et évaluation</p> <p> 2330- Documentation des informations</p> <p> 2340- Supervision de la mission</p> <p>2400- Communication des résultats</p> <p> 2410- Contenu de la communication</p> <p> 2420- Qualité de la communication</p> <p> 2421- Erreurs et omissions</p> <p> 2430- Indication de non-conformité aux normes</p> <p> 2440- Diffusion des résultats</p> <p> 2450- Les opinions globales</p> <p>2500- Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600- Communication relatif à l'acceptation des risques</p>

Source : élaboration personnelle à partir de Selmani (2017)

3.3 La charte d'audit :

La charte d'audit constitue un document de référence qui formalise le positionnement de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. Elle en précise la vocation, les attributions et les limites d'intervention, tout en garantissant à l'auditeur un accès sans restriction aux informations, aux personnes et aux ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions. **(Renard, 2009)**

La charte d'audit peut comprendre les éléments suivants :

- La nature de la mission impliquée ;
- Planification des missions et rôle que la direction peut jouer et capacités de l'audit interne ;
- Progression de la mission telle que vue par l'audité ;
- Le processus de validation des conclusions, de diffusion des rapports et de définition des droits de réponse ;
- Responsabilité : les opinions et recommandations de l'audit interne ne dégagent en aucun cas le personnel de l'organisation auditée des responsabilités qui lui sont assignées ;
- Le processus de suivi des recommandations ;
- Points éthiques ;
- Créer un cadre de référence qui encourage un large éventail d'interventions pour l'audit interne, apportant une valeur ajoutée à l'organisation. **(Schick et al., 2014)**

L'auditeur interne exerce sa mission en toute indépendance, sans intervenir dans les opérations auditées, avec un accès aux informations dans le strict respect de la confidentialité. Sa démarche vise les systèmes et non les individus, tandis que les audités sont tenus de coopérer tout en bénéficiant d'un droit de regard sur les conclusions. **(Schick et al., 2014)**

3.4 La mission de l'audit interne :

La réussite d'une mission d'audit interne n'est pas liée à l'inspiration de l'auditeur ; le mérite essentiel des responsables de l'audit interne réside plutôt dans leur aptitude à instaurer graduellement une méthodologie bien définie, largement adoptée et appliquée de façon cohérente.

3.4.1 Définition de la mission d'audit interne :

Selon la norme 2200 : la mission d'audit interne est réalisée selon une méthodologie spécifique, grâce à la mise en œuvre d'une fonction dédiée. Le rôle de l'auditeur est d'effectuer des vérifications en comparant à des normes. Chaque mission doit être accompagnée d'un plan d'intervention élaboré et anticipé par les auditeurs internes. Ce plan détaille le périmètre d'action, les buts à atteindre, la date et la durée de la mission, sans oublier les moyens attribués. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)**

Le terme « *mission* » tire son origine du latin « *mittere* », signifiant envoyer. Appliqué à l'audit interne, il désigne une activité temporaire et délimitée dans le temps, le travail de l'auditeur se constituant en réalité d'une succession continue de missions variées qui s'enchaînent sans interruption tout au long de son exercice professionnel. **(Renard, 2009)**

Les missions d'audit interne se caractérisent par leur diversité et peuvent être appréciées selon deux critères principaux : leur champ d'application et leur durée. Selon Renard, le champ d'application varie lui-même en fonction de deux éléments déterminants, à savoir l'objet de la mission et la fonction concernée. **(Renard, 2009)**

3.5 Le champ d'application d'une mission d'audit interne :

L'étendue d'une mission d'audit peut varier considérablement selon deux facteurs : l'objet et la fonction.

3.5.1 L'objet :

L'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **La mission spécifique** : c'est l'occurrence la plus courante ; nous faisons référence à une mission spécifique lorsqu'elle se concentre sur un aspect précis dans un endroit donné ;
- **La mission générale** : à la différence des missions spécifiques, les missions générales ne sont pas soumises à des restrictions géographiques. **(Renard, 2009)**

3.5.2 La fonction :

On distingue deux catégories de missions :

- **La mission unifonctionnelle** : est une mission qui concerne la fonction quelle que soit sa nature (mission spécifique ou générale) ;
- **La mission plurifonctionnelle** : contrairement aux missions unifonctionnelles, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission. **(Renard, 2009)**

3.5.3 La durée :

Il n'existe pas des règles strictes qui fixent la durée de la mission, en fonction de l'importance du sujet à examiner ou à auditer. En d'autres termes, sur la base de cette observation, nous pouvons identifier les missions « courtes » (qui sont égales ou inférieures à 4 semaines) et les missions longues (qui dépassent un mois). Au-delà de l'impact de la durée sur la planification de la mission et sur ses aspects logistiques et financiers, la durée joue également un rôle méthodologique. **(Renard, 2009)**

3.6 Les phases de la mission d'audit interne :

Le processus de déroulement d'une mission d'audit interne est décomposé en trois phases différentes, qui sont les suivantes :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisations ;
- La phase de conclusion. **(Renard, 2009)**

3.6.1 La phase de préparation :

Les auditeurs internes débutent leurs missions par un ordre de mission qui atteste du mandat donné par la direction générale.

L'ordre de mission, en tant que point de départ de la mission d'audit, ne doit pas être confondu avec ses diverses composantes. Il représente donc une phase initiale que l'on pourrait qualifier de « phase zéro ». **(Renard, 2009)**

- **L'ordre de mission :**

L'ordre de mission « lettre de mission » est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne qui précise l'origine de la mission et son étendue.

L'ordre de mission s'articule autour de trois principes fondamentaux : l'audit interne n'initie pas ses propres missions, celles-ci étant définies et décidées par la direction ; il est émis par une autorité habilitée telle que la direction générale ou le comité d'audit ; et il assure l'information de l'ensemble des parties prenantes concernées, qu'il s'agisse des auditeurs, des chefs de départements ou des gestionnaires impliqués. **(Renard, 2009)**

L'ordre de mission doit impérativement comporter plusieurs éléments essentiels, à savoir : la désignation précise de la mission assortie de la signature de l'autorité mandante, l'identification nominative des destinataires et notamment celle du responsable de l'audit interne en qualité de mandataire principal, ainsi qu'une définition claire et non équivoque de l'objet de la mission confiée. **(Renard, 2009)**

- **La prise de connaissance :**

La phase initiale de collecte d'informations et de données sur le domaine à auditer s'amorce par l'élaboration d'un programme d'intervention précis, qui identifie les secteurs à inspecter, les services ou départements à visiter, les entretiens à mener avec les personnes concernées, les données à rassembler, les aspects fondamentaux à bien appréhender, ainsi que les dates de début et de fin de l'étape d'analyse. **(Renard, 2009)**

- **Identification et évaluation des risques :**

Conformément à la norme 2210.A1, les auditeurs internes sont tenus de procéder, dès la phase de préparation, à une évaluation préliminaire des risques associés à l'activité audité, les objectifs de la mission devant ensuite être définis sur la base des résultats de cette évaluation. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)**

L'équipe d'audit interne constitue un tableau des risques liés au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques détaille, pour un sujet spécifique, les bonnes pratiques de contrôle interne qui devraient exister au sein de l'entité audité. Dans le cadre de la mission, ce référentiel sert de fondement pour comparer « la réalité au terrain ». C'est un document essentiel pour assurer le bon déroulement de la mission et la qualité finale de l'audit. **(Schick et al., 2014)**

Tableau n°2 : Modèle tableau d'identification des risques

Entité/ domaine/opération	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes pratiques	Forces et faiblesse apparentes : F/f	Évaluation préliminaire des risques
		R1		F (faiblesse)	Elevé
		R2		F	Moyen
		R3		F	Faible

Source : BERTIN E, « **Audit interne: enjeux et pratique à l'internationale** », Éditions d'Organisation, Paris, France, 2007, p. 41.

- **Le rapport d'orientation :**

Un document contractuel élaboré par l'auditeur qui délimite les buts et le périmètre de la mission. Ce document s'articule autour de trois rubriques complémentaires : les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action. **(Renard, 2009)**

- **Objectifs généraux** : L'audit interne veille à ce que les objectifs permanents du contrôle interne soient effectivement pris en compte et mis en œuvre de manière efficace. Ces objectifs portent sur la protection du patrimoine de l'organisation, la fiabilité et l'intégrité des informations produites, le respect des dispositions légales, réglementaires et contractuelles, ainsi que l'efficacité et l'efficience des opérations. **(Renard, 2009)**
- **Objectifs spécifiques** : Ils définissent clairement les différents mécanismes de vérification qui seront examinés par les auditeurs, concourant à l'atteinte des buts globaux et se liant aux zones à risque précédemment identifiées. **(Renard, 2009)**
- **Le champ d'action** : Afin d'atteindre les objectifs fixés, les auditeurs délimitent dans leur rapport d'orientation un périmètre d'investigation couvrant deux dimensions complémentaires : un champ fonctionnel, précisant les services et divisions concernés par la mission, et un champ géographique, identifiant les sites et localisations à auditer. Cette double délimitation constitue le point de départ des discussions qui s'engageront lors de la réunion d'ouverture autour de l'organisation concrète de la mission. **(Renard, 2009)**

3.6.2 La phase de réalisation :

L'auditeur se rendra maintenant sur le terrain non pas de manière épisodique, mais pour mener à bien les opérations de sa mission. Cette étape débutera par une réunion d'ouverture qui marquera le début des opérations. Par la suite, l'auditeur interne conçoit le programme d'audit en se basant sur le rapport d'orientation. **(CHEKROUN, 2014)**

Les principaux points à analyser sont les suivants :

- Réunion d'ouverture ;
 - Le programme d'audit ;
 - Le travail sur le terrain. **(Renard, 2009)**
- **Réunion d'ouverture :**

La réunion d'ouverture constitue le point de départ formel des investigations sur le terrain. Organisée dans les locaux de l'entité soumise à l'audit, elle réunit l'équipe d'audit et les représentants des services concernés, permettant ainsi d'établir un premier contact

structuré et de poser les bases d'une collaboration constructive tout au long de la mission. **(Renard, 2009)**

➤ **Le programme d'audit :**

Le programme d'audit est un document de planification interne qui structure l'organisation des travaux de la mission. Il permet au responsable de l'équipe de coordonner les interventions de chacun et d'assurer une couverture méthodique de l'ensemble des zones à examiner. Ce document joue un rôle central dans le bon déroulement de la mission en servant à la fois de cadre de référence, de support de suivi et de preuve des diligences accomplies, représente le point de départ du questionnaire de contrôle interne, permet le suivi de l'avancement des travaux et assure la documentation de l'ensemble des diligences accomplies. **(Renard, 2009)**

Ainsi, non seulement l'auditeur sait quelles tâches il doit accomplir (Quoi ?) selon quel planning (Quand) mais également avec quels outils (comment ?). Cela facilitera la transition vers l'étape suivante : celle du travail pratique sur le terrain. Elle sera mise en application grâce à l'usage d'un outil essentiel : le questionnaire de contrôle interne (QCI). **(Renard, 2009)**

• **Le questionnaire de contrôle interne :**

L'auditeur emploie le questionnaire de contrôle interne (QCI) pour évaluer l'efficacité des contrôles liés à la fonction auditée. Les réponses (« Oui », « Non » ou « Non applicable ») permettent un diagnostic : les « Non » signalent les faiblesses, les « Oui » les points forts. L'auditeur analyse l'impact des négatifs et vérifie les positifs. Cet outil renforce la compétence des auditeurs pour détecter les vulnérabilités du contrôle interne. **(CHEKROUN, 2014)**

➤ **Le travail sur terrain :**

Il mobilise diverses techniques : entretiens, observations directes, sondages, analyses documentaires, narrations et diagrammes. Les principaux outils utilisés sont les feuilles de couvertures et les fiches de révélation et d'Analyse de problème (FRAP). **(Bertin, 2007)**

• **Feuille de couverture :**

La feuille de couverture est un document préparé en deux étapes qui sert l'interface entre le programme de contrôle et le travail sur le terrain. Elle commence par expliquer les méthodes d'exécution d'une tâche spécifique, puis souligne les déductions qui en découlent, établissant ainsi le rapport entre la préparation et les retombées tangibles de la mission d'audit. **(KPMG Maroc, 2007)**

- **La feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP) :**

C'est un document de travail exhaustif par lequel l'auditeur identifie et note chaque dysfonctionnement, résume chaque phase du travail sur le terrain et le transmet à la personne auditée. L'auditeur doit respecter le schéma suivant : constat, causes, conséquences, recommandations, problème. **(BELLAHA, 2021)**

Tableau n° 3 : Modèle de feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : RENARD. J, « **Théorie et pratique de l'audit interne** », P 269.

- **Projet du rapport d'audit :**

Afin de conclure la mission d'audit interne, l'auditeur utilise les FRAP et les documents de travail. D'après RENARD.J, le projet initial d'audit est perçu comme un document « temporaire et incomplet » puisqu'il n'a pas encore validé globalement et ne comprend pas des réponses des audités aux recommandations. Le plan d'action ne sera pas non plus inclus dans la version préliminaire du rapport. La réunion finale se centrera sur le projet de rapport, tout comme la réunion d'ouverture s'était focalisée sur le rapport d'orientation. **(Renard, 2009)**

3.6.3 La phase de conclusion :

La phase de conclusion est plus brève que les deux phases antérieures. Elle débute par la structure du rapport qui facilite le résumé final au site, elle continue avec le rapport d'audit et se termine par l'état des actions d'amélioration (en réponse aux recommandations formulé par les audités), sans omettre le suivi de l'implémentation des actions d'amélioration. **(CHEKROUN, 2014)**

- **Le rapport d'audit interne définitif :**

Conformément à la norme 2440, le responsable de l'audit interne est tenu de communiquer les conclusions aux parties prenantes, formalisées dans le rapport d'audit qui marque la clôture de la mission. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)**

Le rapport d'audit se compose de plusieurs éléments structurants : une page de présentation mentionnant l'intitulé de la mission, sa date et l'équipe en charge ; un document de cadrage en introduction ; un sommaire ; une synthèse concise rédigée et signée par le responsable de mission; le développement principal des constats ; et enfin les annexes complémentaires. **(Bertin, 2007)**

Il s'adresse aux dirigeants et responsables principaux concernés par la mission d'audit, la synthèse du rapport doit résumer l'aptitude de l'unité, l'entité auditée, à réaliser sa mission et souligner les problèmes identifiés pour mettre en place des mesures d'améliorations.

C'est la raison pour laquelle nous insistons sur le fait que le rapport d'audit est le document le plus crucial qui lie l'auditeur. Il doit d'être exhaustif, probant, rédigé et irrévocable.

(Schick et al., 2014)

- **Les recommandations et leur suivi :**

Une fois la mission terminée, le service d'audit prend la responsabilité de superviser le plan d'action à intervalles déterminés, tels que 3 mois, 1 an. **(Schick, 2007)**

Le processus de suivi des recommandations implique une coopération entre auditeurs et audités, comportant plusieurs phases : élaboration des recommandations, nomination des responsables, engagement dans des plan d'action, mise en œuvre des actions d'amélioration, communication régulière de leur progression et finalement évaluation des résultats présenté aux commanditaires de la mission. Il est donc nécessaire que les auditeurs interne continuent de surveiller l'application des recommandations pour éviter que les audité non contournent le système de contrôle interne. **(CHEKROUN, 2014)**

En réalité, la norme 2500 de l'audit interne impose le suivi des actions correctives en exigeant que le responsable de l'audit interne établisse et maintienne un système de suivi des mesures prises par le management en réponse aux résultats transmis. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2017)**

3.7 Les outils et techniques de l'audit interne :

Sur la base des recherches de RENARD.J, les auditeurs internes utilisent deux principaux types de techniques. Premièrement, il existe des outils de requête qui permettent de poser et de traiter des demandes pertinentes. À l'inverse, il existe des outils de description qui fournissent des détails cruciaux pour améliorer la compréhension de la situation par l'auditeur. **(Renard, 2009)**

3.7.1 Les outils d'interrogation :

Les méthodes et les techniques utilisées dans le but de collecter des informations et des données lors d'une évaluation ou d'une analyse sont appelées outils de requête. Ces

outils permettent à l'utilisateur de poser des questions ciblées et d'obtenir des réponses pertinentes. Voici quelques illustrations d'outils de requête :

- **Sondages statistiques (échantillonnage) :**

L'échantillonnage statistique est une méthode qui permet d'étendre les observations réalisées sur un échantillon choisi au hasard au sein d'une population cible, vers l'ensemble de la population avec un niveau de certitude et une précision définie. **(CHEKROUN, 2014)**

- **Interviews :**

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, les interviews consistent en des échanges structurés et réfléchis entre l'auditeur interne et des individus clés au sein de l'entité auditée. L'objectif de ces entretiens est d'obtenir des renseignements exacts et crédibles relatifs aux processus, procédures, contrôles internes, risques et autres aspects significatifs pour l'audit. **(Renard, 2009)**

- **Les outils informatiques :**

Ils se multiplient et deviennent de plus en plus complexes à recenser, car les départements d'audit interne préfèrent développer leurs propres instruments plutôt que d'opter pour des programmes informatiques.

Les outils informatiques peuvent être définis en trois catégories :

- **Outils de travail de l'auditeur :** logiciels de traitement de texte, logiciels de dessin (Power Point, Flow charting, etc.). **(Renard, 2009)**
- **Outils de réalisation des missions :** outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre l'avancement de leur QCI (FRAP). Ces outils méthodologiques aident les auditeurs internes à organiser leur travail, à évaluer les contrôles internes, à documenter les conclusions de l'audit à recommander des améliorations. **(Renard, 2009)**
- **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 ; ces outils contribuent à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités d'audit interne. **(Renard, 2009)**

Vérifications, analyses et rapprochements divers : dans le cadre de leur travail sur le terrain, les auditeurs utilisent une variété de procédures. Les vérifications englobent les calculs, les vérifications de documents ainsi que les analyses de ratios. Ces contrôles visent à assurer la précision des données et l'existence de la documentations requise. Cependant, les analyses aident les auditeurs internes à repérer les irrégularités, mais elles ne fournissent

pas d'informations concernant les raisons fondamentales de ces irrégularités. **(Renard, 2009)**

3.7.2 Les outils de description :

Les auditeurs internes emploient des outils de description pour expliciter les procédures et les spécificités du contrôle interne, y compris la matrice d'évaluation des tâches et le diagramme des tâches, dans le but de proposer une représentation précise et succincte des processus soumis à audit.

➤ **L'observation physique** : Un outil clé de l'audit interne, permettant à l'auditeur de se rendre sur le terrain pour détecter les dysfonctionnements. Son application repose sur trois principes fondamentaux : elle doit être menée de manière transparente, s'inscrire dans la durée et non se limiter à un seul moment, et ses résultats doivent être confirmés, étant donné leur caractère incertain. **(Renard, 2009)**

➤ **La narration** : elle se décline sous deux formes :

- **La narration par l'audité** : orale et riche en enregistrement ;
- **La narration par l'auditeur** : écrite et destinée à structurer les informations collectées. Lorsqu'elle est logique et bien organisée, la narration facilite le partage et la compréhension de l'information. **(Renard, 2009)**

➤ **La grille d'analyse des tâches** : La grille d'analyse des tâches est un outil qui permet de visualiser, à un moment donné, comment les responsabilités sont distribuées entre les différents acteurs d'un processus. Elle aide l'auditeur à repérer les éventuels cumuls de fonctions incompatibles et à apprécier l'équilibre des charges de travail au sein de l'entité audité. **(Renard, 2009)**

➤ **Le diagramme de circulation** : contrairement à la grille d'analyse des tâches qui présente un caractère statique, le diagramme de circulation est un outil dynamique. Il s'agit d'une représentation graphique qui retrace le cheminement des documents et des informations entre les différentes fonctions de l'organisation, offrant ainsi une vision globale plus claire et plus efficace qu'une simple description écrite. **(Renard, 2009)**

4. La démarche de l'audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels

Cette partie examine la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, en abordant d'abord les notions fondamentales du risque, puis en analysant la démarche de l'audit interne à chaque étape du processus de management des risques opérationnels, depuis leur identification jusqu'au suivi des recommandations formulées.

4.1 Notion fondamentale sur les risques opérationnels :

Les risques opérationnels représentent une catégorie de risques fondamentaux auxquels les organisations sont exposées dans le cadre de leurs activités quotidiennes, et leur compréhension est essentielle pour assurer la continuité et la performance des opérations.

4.1.1 La définition de risque :

Le risque est un concept aux contours multiples qui a fait l'objet de nombreuses tentatives de définition. Selon l'IIA et l'IFACI, il désigne la probabilité de survenance d'un événement pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. **(Schick et al., 2021)**

L'IFACI perçoit le risque comme un ensemble d'incertitudes pouvant engendrer des effets néfastes sur l'organisation, et dont la maîtrise constitue précisément l'une des missions essentielles du contrôle interne et de l'audit. **(Renard, 2003)**

4.1.2 Les risques liés à l'audit :

La norme ISA 200 impose à l'auditeur de planifier et conduire ses travaux de façon à minimiser le risque d'audit, en collectant des preuves suffisantes et pertinentes pour fonder ses conclusions. Ce risque se décline en trois composantes : **(Hamzaoui, 2008)**

- **Risque inhérent** : se réfère à la susceptibilité d'une assertion à subir une irrégularité qui pourrait être significative individuellement ou en combinaison avec d'autres irrégularité, en supposant qu'il n'existe pas de contrôle approprié. **(Hamzaoui, 2008)**
- **Risque liée au contrôle** : c'est le risque qu'une irrégularité (qu'elle soit isolée ou associée à d'autres irrégularité) ne se manifeste pas comme prévu et que les mécanismes de contrôle interne de l'entité ne parviennent pas à prévenir, détecter ou rectifier rapidement. Ce risque est lié à l'efficacité des contrôles internes pour atteindre les objectifs financiers de l'entité, en dépit des contraintes inhérentes. **(Hamzaoui, 2008)**
- **Risque de non-détection** : le risques que les processus appliqués par l'auditeur interne ne lui permettent pas d'identifier une inexactitude ou anomalie présente dans une assertion, et qui pourrait revêtir de l'importance, que ce soit isolément ou additionnée a d'autre inexactitudes ou anomalies. **(Institut Canadien des Comptables Agréés, 2006)**

4.1.3 Typologie des risques bancaires :

Dans le secteur bancaire, les accords de Bâle ont consacré une classification en trois grandes catégories :

- Risque de crédit ;
- Risque de marché ;

- **Risque opérationnel.**

4.2 Le risque opérationnel :

Pour le Comité de Bâle, le risque opérationnel correspond aux pertes pouvant résulter de défaillances liées aux processus internes, aux ressources humaines, aux systèmes d'information ou à des événements extérieurs à l'organisation. **(Chapelle, 2020)**

Le risque opérationnel, selon Laurent, trouve son origine non pas dans les choix financiers de l'entreprise, mais dans son fonctionnement quotidien. Trois grandes sources l'alimentent : les défaillances internes comme la fraude, les perturbations externes échappant au contrôle de l'organisation, et les pressions stratégiques issues de l'environnement concurrentiel. À cela s'ajoutent les erreurs humaines, les incidents techniques et les lacunes du contrôle interne. **(CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)**

Sur le plan réglementaire, l'article 20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 définit le risque opérationnel comme toute perte découlant de carences liées aux procédures, aux personnels ou aux systèmes internes des banques et établissements financiers, ainsi qu'aux événements extérieurs. Il convient de noter que cette définition intègre le risque juridique, tout en excluant les risques stratégiques et de réputation. **(Banque d'Algérie, 2014)**

4.2.1 Les types des risques opérationnels :

Bâle II distingue sept catégories de risques opérationnels.

R1 : Fraude interne : concerne les actes frauduleux commis en interne, tels que les détournements ou les violations des règles internes ;

R2 : Fraude externe : les fraudes perpétrées par des tiers extérieurs à l'organisation ;

R3 : Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : les manquements aux obligations sociales envers le personnel et la sécurité au travail ;

R4 : Clients, produits et pratiques commerciales : les préjudices causés aux clients du fait de pratiques commerciales inappropriées ;

R5 : Dommages aux actifs matériels : les dommages affectant les actifs physiques suite à des catastrophes naturelles ou autres sinistres ;

R6 : Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes : les pertes liées aux pannes des systèmes informatiques et de communication ;

R7 : Exécution, livraison et gestion des processus : les défaillances dans l'exécution et le traitement des opérations ainsi que dans la gestion des relations avec les partenaires. **(Chapelle, 2020)**

4.2.2 Les facteurs de développement du risque opérationnel :

La croissance des risques opérationnels s'explique par la convergence de plusieurs facteurs. D'une part, la transformation des marchés financiers, marquée par une concurrence accrue et l'émergence de nouveaux produits technologiques, génère des vulnérabilités inédites. D'autre part, la complexification des activités bancaires expose les organisations à des risques accrus de fraude et de cybersécurité. À cela s'ajoute l'impact de l'automatisation et de l'externalisation sur les processus internes, ainsi que la survenance d'événements externes imprévisibles tels que les catastrophes naturelles ou les crises sanitaires. **(Taccola-Lapierre, 2008)**

4.3 La gestion des risques opérationnels :

La définition de la gestion des risques opérationnels est tributaire de différents référentiels internationaux :

4.3.1 La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnelle d'audit interne :

Ces normes définissent la gestion des risques comme suit :

Le management des risques constitue une démarche structurée ayant pour finalité de détecter, mesurer, traiter et contrôler les événements susceptibles d'affecter l'organisation, afin de garantir avec un niveau de certitude raisonnable l'atteinte de ses objectifs. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2024)**

Le COSO appréhende la gestion des risques comme une démarche collective impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation, du conseil d'administration jusqu'aux collaborateurs opérationnels. Intégrée aussi bien dans la réflexion stratégique que dans les activités courantes, cette démarche vise à anticiper les événements pouvant nuire à l'organisation tout en maintenant l'exposition au risque dans des limites acceptables. Son objectif ultime est d'offrir une assurance raisonnable quant à la réalisation des buts fixés par l'organisation. **(Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission et al., 2005)**

4.3.2 La gestion des risques selon la norme ISO 31000 :2018 :

ISO 31000 :2018 est une norme mondiale qui propose un cadre général pour la gestion des risques, aidant ainsi les entreprises à gérer toutes sortes de risque auxquels elles sont exposées.

Effectivement, la norme ISO 31000 : 2018 propose une méthode universelle pour gérer tout genre de risque, s'appliquant à toutes les entreprises qu'elles soient publiques ou privées, ainsi qu'aux collectivités, associations, groupes ou individus. Elle accompagne leur démarche

pour atteindre leurs buts, pour mieux repérer les risques et les opportunités, ainsi que pour attribuer et exploiter de manière efficiente les ressources disponibles dans le cadre de la gestion de risques. **(organisation internationale de normalisation, 2018)**

4.3.3 Les objectifs de la gestion des risques :

Les buts de la gestion des risques varient en fonction du type d'entreprise, de sa dimension et de sa capacité à supporter les risques. Toutefois, on peut définir un ensemble d'objectifs essentiels qui sont pertinents pour toutes les entreprises :

- **Contrôle et transparence** : la gestion des risques permettre une vision globale des risques et soutenir une prise de décisions éclairée. **(Wicke, 2023)**
- **Bâtir la confiance avec les parties prenantes** : démontrer un engagement proactif dans la maîtrise des risques. **(Wicke, 2023)**
- **Conformité légale et réglementaire** : assurer le respect des lois et normes applicables, réduisant ainsi les expositions juridiques. **(Wicke, 2023)**
- **Réduction des menaces et saisie des opportunités** : minimiser les impacts négatifs tout en valorisant les opportunités qui en découlent. **(Wicke, 2023)**

4.4 L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels :

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels englobe trois lignes de maîtrise :

- **La première ligne de maîtrise : les managers**

Les managers constituent le premier rempart contre les risques opérationnels. Leur proximité avec les activités quotidiennes leur confère une responsabilité directe dans la détection, l'évaluation et le traitement des risques, en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle interne adaptés. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013)**

- **La deuxième ligne de maîtrise : les fonctions de gestion des risques et de conformité**

Les fonctions de gestion des risques et de conformité forment le deuxième niveau de surveillance. Leur rôle consiste à encadrer et soutenir la première ligne, en veillant à la bonne conception et au bon fonctionnement des dispositifs de contrôle, sans toutefois disposer d'une autonomie décisionnelle totale. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013)**

- **La troisième ligne de maîtrise : l'audit interne**

L'audit interne occupe le troisième niveau de ce dispositif. Il apporte aux organes de gouvernance une assurance objective et indépendante sur la qualité du système de contrôle interne, la gestion des risques et les processus de gouvernance à l'échelle de l'organisation. **(The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013)**

4.5 Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels :

La gestion des risques opérationnels représente aujourd'hui l'un des enjeux majeurs des institutions bancaires. Dans ce contexte, l'audit interne ne se limite plus à un simple rôle de vérification, mais s'impose comme un acteur stratégique à part entière, intervenant à chaque étape du processus de management des risques, depuis leur identification jusqu'au suivi des recommandations formulées.

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

La norme 2120 confie à l'audit interne la responsabilité d'évaluer et d'améliorer les processus de gestion des risques. L'absence de l'audit interne dans le dispositif fragiliserait l'efficacité globale du management des risques, compte tenu de l'étendu des responsabilités habituellement confiées aux auditeurs. **(Institut des auditeurs internes & Institut français de l'audit et du contrôle internes, 2015)**

L'application de cette norme implique notamment de vérifier que les objectifs organisationnels sont cohérents avec la mission de l'entité, que les risques majeurs sont correctement identifiés et évalués, que l'approche retenue est proportionnée au niveau tolérance au risque défini, et que l'information sur les risques circule sans délai à tous les échelons. **(the Institute of Internal Auditors, 2017)**

L'évaluation du risque opérationnel par l'auditeur interne doit couvrir la fiabilité financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience dans les opérations, ainsi que la protection du patrimoine dans le respect des dispositifs légaux. **(the Institute of Internal Auditors, 2017)**

4.5.2 Démarche de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels :

- **Phase de préparation de la mission :**

La phase de préparation représente le point de départ incontournable de toute mission d'audit. Elle pose les fondements sur lesquels repose l'ensemble de la démarche, dans la mesure où c'est à ce stade que l'auditeur mobilise ses capacités d'analyse et de créativité pour élaborer son référentiel de travail. **(Renard, 2009)**

Cette étape implique trois composantes clés : comprendre l'activité auditée, détecter les risques éventuels et définir des buts précis à réaliser. **(Renard, 2009)**

Pour passer à la deuxième étape de la phase de préparation, il est indispensable d'élaborer un tableau pour l'identification des risques opérationnels. Ce tableau peut être construit en suivant les étapes ci-dessous :

- **Première étape** : l'auditeur interne décompose l'activité en tâches élémentaires, ce qui lui permet de localiser les zones de vulnérabilité et de concevoir son questionnaire de contrôle interne (QCI) **(Renard, 2009)**

- **Deuxième étape** : pour chaque tâche identifiée, les risques opérationnels sont recensés et évalués dans un tableau synthétique précisant leur nature, leurs conséquences potentielles sur les opérations bancaires et les mesures de contrôle recommandées. **(Renard, 2009)**

Conformément à la norme 2210, l'auditeur évalue les risques inhérents à l'activité auditée et élabore un référentiel adaptable permettant une gestion globale et flexible des risques. **(Renard, 2009)**

L'élaboration d'un tableau d'identification des risques opérationnels nécessite de segmenter l'activité en tâches distinctes. Pour chaque mission, l'auditeur interne procédera à l'évaluation des risques possibles et de leur incidence potentielle. Ils se référeront aussi aux pratiques exemplaires définies pour chaque risque détecté et assigneront un niveau de jugement (élevé, moyen ou faible). Il convient de souligner que cette évaluation n'est qu'une estimation et peut ne pas être totalement exacte. Au cours de l'étape d'identification des risques, l'auditeur interne pourra mettre en place un référentiel et concevoir un programme adaptable, basé tant sur les menaces détectées que sur les stratégies de mitigation associées. Cette méthode assure une gestion des risques globale et flexible. **(Renard, 2009)**

- **La phase de réalisation de la mission :**

L'auditeur exploite cette étape pour examiner le terrain sous différents angles, en croisant ses observations avec les risques détectés en amont. Cette confrontation entre la réalité du terrain et l'analyse initiale exige de lui une grande acuité intellectuelle, notamment en matière de déduction et d'interprétation des faits relevés. **(Renard, 2009)**

Les principaux objectifs de l'auditeur à ce stade comprennent à la fois :

- La détection des points faibles et des points forts manifestes du système de contrôle interne en place ;
- L'exposition des améliorations et des solutions envisageables. **(Bertin, 2007)**

Quand un problème est détecté, une fiche de risque également nommée FRAP, est générée. Ce document est fréquemment employé par les départements d'audit des sociétés nationales et internationales afin de centraliser les données concernant les risques ou anomalies identifiés. **(Bertin, 2007)**

On débute par l'identification des risques pour établir une cartographie de ceux-ci, facilitant ainsi leur évaluation. Cette cartographie est utilisée par l'audit interne dans le but éventuel de sa mise en œuvre opérationnelle. Sans la présence d'un gestionnaire des risques, c'est à l'audit interne qu'incombe la responsabilité de mettre en place la place la cartographie des risques de l'organisation. **(Renard, 2009)**

- **La phase de conclusion de la mission :**

Durant cette phase, l'auditeur effectue une étude détaillée afin de déterminer les origines des risques et suggère des mesures pour les réduire, puis il présente ses résultats à la personne en charge de la banque. Chaque feuille de risques est sous la supervision du chef de mission qui évalue, détermine sa position et son importance en relation avec la mission. Le rapport d'audit est constitué de l'ensemble des feuilles de risques. **(Bertin, 2007)**

Pour chaque risque détecté, l'auditeur interne est tenu de soumettre à la direction et à la haute direction les recommandations et propositions les plus appropriées de prévenir ces risques et d'optimiser le système de contrôle interne. **(Bertin, 2007)**

Le rapport d'audit peut être structuré soit par sections, soit par cycles d'activité. Dans cette approche, l'auditeur présente ses observations de manière progressive et itérative, en suivant un cadre défini autour des éléments de risque identifiés. Chaque observation est ainsi articulée autour de cinq composantes essentielles : l'enjeu concerné, les constats factuels relevés sur le terrain, les causes sous-jacentes expliquant les dysfonctionnements, les impacts potentiels sur l'organisation et enfin les recommandations formulées en vue d'y remédier. **(Bertin, 2007)**

Le tableau représente la démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et l'évaluation des risques (Voir Annexe A).

Suivi des recommandations :

Le suivi des recommandations est une responsabilité centrale de l'audit interne. Conformément à la norme 2500.A1, le responsable de l'audit interne doit instaurer un processus formel de suivi, tout en précisant que la mise en œuvre effective des recommandations relève de la direction. **(Renard, 2009)**

4.6 Démarche de l'audit interne dans l'évaluations du processus de management des risques (le contrôle interne) :

La mission centrale de l'audit interne est d'apprécier la qualité du processus de gestion des risques, ce qui conditionne directement l'efficacité du contrôle interne. cette évaluation repose sur la vérification de l'adéquation des procédures de gestion des risques et de la solidité des mécanismes de contrôle mis en place. **(Renard, 2009)**

L'évaluation des systèmes de contrôle clés constitue une étape cruciale du processus d'audit interne, comme le démontre le tableau Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés (Voir Annexe B).

Ce premier chapitre a établi les bases théoriques indispensables pour comprendre la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels au sein des établissements bancaires. Il a étudié les divers concepts, standards et cadres (COSO, Bale II, IIA, normes d'Audit interne..) qui servent à structurer, évaluer et orienter les pratiques organisationnelles relatives au contrôle interne et à la gestion des risques opérationnels. Ces instruments théoriques constituent la base d'analyse essentielle pour l'examen du cas de la Société Générale Algérie, et ont facilité l'identification des dimensions clés à explorer lors de l'enquête sur le terrain.

Le chapitre met également en évidence la complexité grandissante de l'environnement bancaire et la nécessité d'un audit interne indépendant et rigoureux pour assurer une gestion efficace des risques opérationnels et un perfectionnement constant des procédures.

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL**

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans cette partie, nous présenterons la banque Société Générale Algérie en détaillant son histoire, sa fiche d'identité et son organigramme, ainsi que ses gammes de service.

1.1 Présentation du groupe Société Générale

Société Générale, un des tout premiers groupes européens de services financiers et acteur important de l'économie depuis plus de 160 ans, accompagne au quotidien 25 millions de clients grâce à ses plus de 126 000 collaborateurs présents dans 65 pays.

Le groupe s'appuie sur ses racines européennes pour développer ses activités sur le plan international. Son positionnement géographique unique permet de connecter l'Europe et l'Afrique avec les grands centres financiers mondiaux en Asie et en Amérique.

Figure n° 2 : Logo Société Générale Algérie



Source : SGA. Logo officiel. Consulté sur <https://www.sga.com>

1.2 Présentation de la Société Générale Algérie

La SGA est la filiale algérienne du groupe Société Générale, qui s'est installée en Algérie en l'an 2000. C'est une SPA d'un capital social de 20 000 000 000 DA et dont le siège social se situe au niveau de la capitale à Bâb Ezzouar. Son réseau est en constante expansion avec 204 agences réparties sur 33 Wilayas dont 11 Centres d'Affaires dédiés à l'activité de la clientèle des Entreprises et une agence Grandes Entreprises. Elle propose ses produits et services bancaires à plus de 300 000 clients répartis entre particuliers, professionnels et entreprises, et emploie plus de 1 500 collaborateurs pour l'exercice de son activité. **(société générale Algérie, s. d.)**

Depuis sa création, la Société Générale Algérie s'est engagée à agir en tant que partenaire bancaire fiable, responsable et dynamique. Elle valorise quatre principes essentiels : collaboration, innovation, responsabilité et engagement.

1.3 Fiche d'identité :

Tableau n°4 : Fiche d'identification de la SGA

FICHE D'IDENTIFICATION DE LA SGA	
Nom	Société générale Algérie
Raison sociale	SPA
Capital	20000000000,00
Date de création	20/09/1999
Gérant	Julien STERENZY
Adresse	Quartier d'affaires -Bab Ezzouar - Alger-

Source : élaboré par nous-même à partir des documents interne

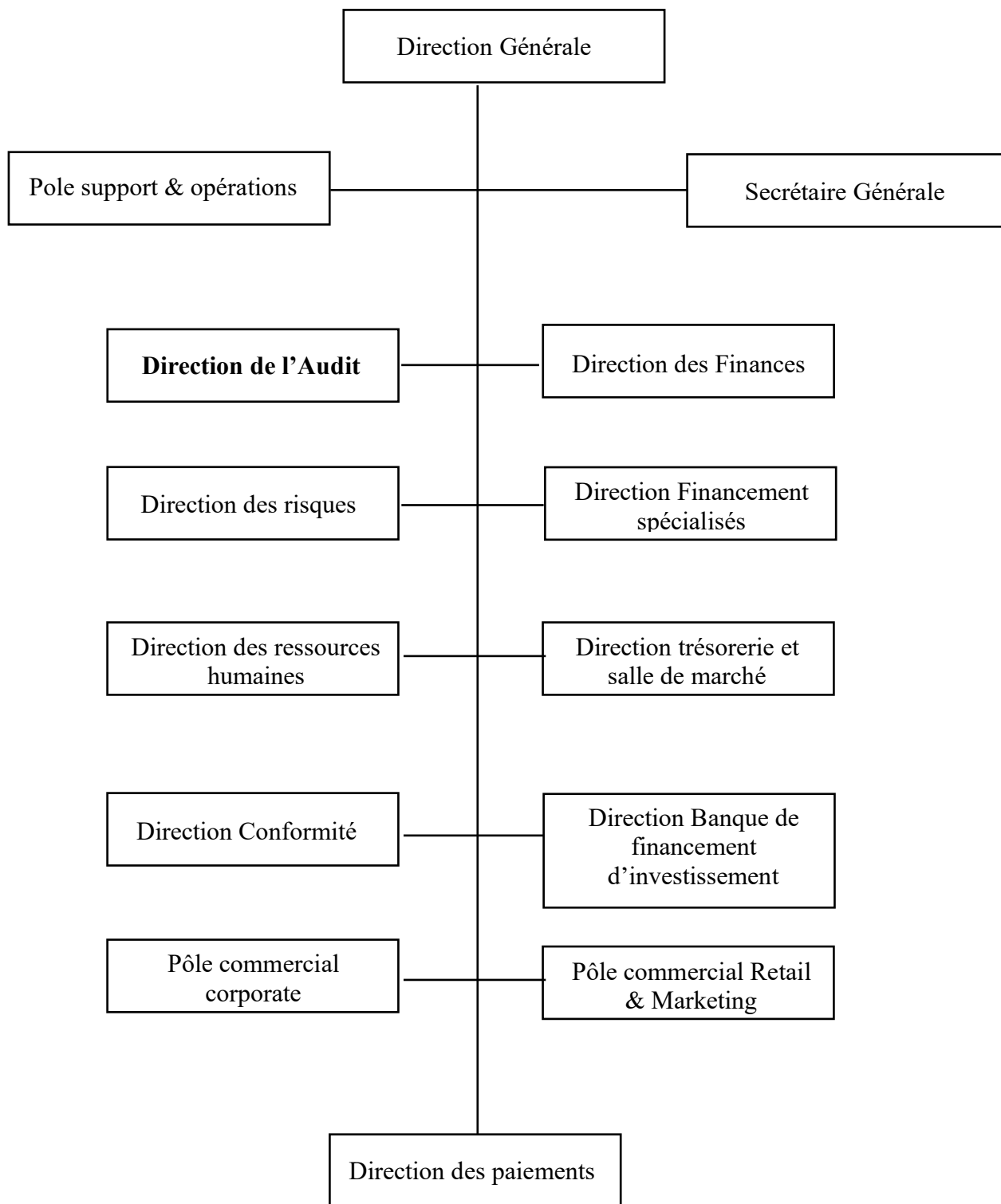
1.4 Organigramme de la Société Générale Algérie :

La banque est divisée en 11 directions, trois pôles et un secrétariat général, divisés en fonctions métier et support. Elle fonctionne selon un modèle de gouvernance constitué d'un directoire, qui prend en charge la gestion quotidienne et la mise en œuvre des stratégies, et d'un conseil de surveillance, qui exerce un rôle de contrôle et de supervision pour garantir le respect des bonnes pratiques et des obligations réglementaires.

Les directions et pôles de la Société Générale Algérie sont :

- La Direction Générale
- Le Secrétariat Général
- Le Pôle Support et Opérations
- La Direction des Risques
- La Direction des Finances
- La Direction de l'Audit
- La Direction des Financements Spécialisés
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction Trésorerie et Salle des Marchés
- La Direction Conformité
- La Direction Banque de Financement et d'Investissement
- Le Pôle Commercial Corporate
- Le Pôle Commercial Retail et Marketing
- La Direction des Paiements

Figure n° 3 : Organigramme de Société Générale Algérie



Source : document interne de la Société Générale Algérie.

1.5 L'Audit Interne à la Société Générale Algérie :

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de la direction d'Audit interne de SGA, qui rattaché fonctionnellement à l'Inspection Général et Audit (IGAD), elle-même rattachée directement à la Direction Général du groupe société Général. Il est organisé en deux niveaux : l'audit interne (premier niveau) et l'inspection générale (deuxième niveau). IGAD est responsable de la cohérence, l'indépendance et l'efficacité du système d'audit interne au sein du Groupe. Au niveau local la direction d'audit est rattachée hiérarchiquement à la Direction Général Algérie.

Le contrôle périodique du groupe est un mécanisme distinct des entités en activités, ainsi que les principaux services sous-traités, et peut toucher tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune limitation.

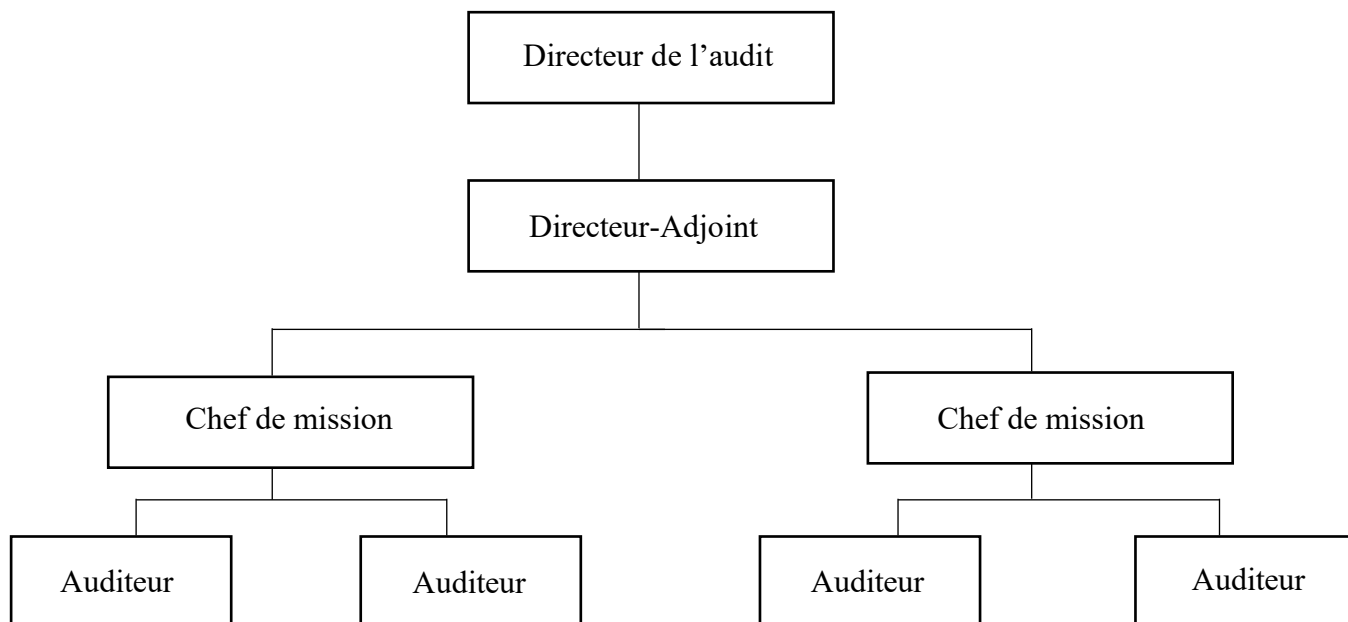
Dans le cadre d'une démarche analytique, il examine sans cesse :

- La conformité des opérations ;
- Le degré de risque réellement couru ;
- L'observation des procédures ;
- L'efficacité et la pertinence du système de contrôle continu.

La Direction d'Audit Interne de la SGA est dotée d'un effectif constitué de 14 auditeurs réparti en équipes, chaque équipe travaillant sur une mission inscrite au plan d'audit annuel, la structure d'audit est organisée selon l'organigramme suivant :

1.5.1 Organigramme du département Audit de la société Générale :

Figure n°4 : Organigramme de la Direction d'audit interne



Source : document interne de la Société Générale Algérie

1.5.2 Missions :

L'Audit Interne couvre l'ensemble des activités de la banque peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction. Il a pour principales missions :

- De contrôler le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent ;
- De vérifier la conformité des opérations aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux procédures et instructions internes ;
- D'évaluer le niveau de risque effectivement encouru au regard des limites fixées et d'apprécier, le cas échéant, la pertinence de celles-ci,
- De proposer des mesures correctrices suite aux insuffisances relevées,
- De suivre la réalisation de ses propres préconisations et le cas échéant de celles émanant des autorités de tutelle et des auditeurs externes,
- De veiller à la prise en compte des exigences du contrôle interne (exigence de piste d'audit,...) avant tout développement de projets informatiques et organisationnels.

Section 02 : cadre méthodologique

Dans cette partie, nous allons détailler la démarche méthodologique adoptée pour réaliser notre recherche, comprenant les techniques et les procédures de recueil des informations indispensables, ainsi que les divers instruments que nous avons employés pour l'analyse des données obtenues.

2.1 Choix du thème :

Le choix de ce thème repose sur l'intérêt croissant accordé à la gestion et à la maîtrise des risques opérationnels dans le secteur bancaire. Du fait de la nature délicate des opérations bancaires, de la variété des transactions effectuées et des normes de conformité de plus en plus strictes, prévenir et gérer ces risques est devenu un défi crucial pour les institutions bancaires. Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle crucial comme fonction d'évaluation, de vérification et de recommandation. L'analyse du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels nous a paru pertinente, car elle offre une meilleure compréhension de son apport à la détection des faiblesses, à l'évaluation des mesures en place et au suivi des actions correctives dans le cadre bancaire.

2.2 Choix de l'entreprise :

Le secteur bancaire évolue aujourd'hui dans un environnement de plus en plus complexe, caractérisé par la variété des transactions, le renforcement des exigences réglementaires et l'importance croissante accordé à la maîtrise des risques opérationnels. Nous avons choisi la Société Générale Algérie, une banque de référence dont la diversité des opérations et la structure organisationnels constituent un terrain d'étude pertinents pour analyser la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels.

2.3 Positionnement épistémologique :

Dans le champ des sciences de gestion, on peut mentionner trois paradigmes épistémologiques traditionnels : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. On regroupe souvent les deux derniers sous un même paradigmes : celui du « relativisme ». Ces paradigmes fournissent des cadres de référence, qui servent de guides pour les chercheurs. (Nassou & Bennani, 2025)

Dans le cadre de notre étude, nous nous inscrivons dans le paradigme de l'interprétativisme. Ce positionnement vise à comprendre les perceptions, les attitudes et les pratiques des acteurs impliqués dans l'audit interne et la gestion des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie. L'objectif est d'analyser la manière dont les responsables de l'audit interne interprètent leur rôle, mettent on œuvre leurs missions et leur

intervention dans la maîtrise des risques opérationnels, à travers leurs expériences, leur discours et leurs interactions tout au long de ce processus.

2.4 Choix d'une analyse qualitative :

Le recours à une approche qualitative s'explique par la volonté d'explorer en détail les pratiques et les perceptions liées aux contributions de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Cette méthode permet de recueillir des informations approfondies à partir des échanges avec les acteurs concernés, tout en tenant compte du contexte propre à l'organisation. Elle est particulièrement adaptée à une étude de cas, car elle offre une compréhension plus nuancée des mécanismes internes et des interactions entre les différentes parties impliquées dans la maîtrise des risques.

2.5 L'approche méthodologique :

La méthodologie de recherche qualitative est décrite comme approche qui privilégie l'exploration et la compréhension des phénomènes complexes ainsi que les significations qu'individus ou groupes leurs attribuent. **(jain, 2023)**

Pour comprendre et examiner en détail la contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels, ainsi que les défis et les éléments qui affectent son efficacité dans l'établissement bancaire, l'option d'une démarche qualitative semble être la plus appropriée. Cette méthode fournit des données complètes, précises et contextualisées, indispensables pour analyser les pratiques, les représentations et les processus associés à cette fonction. Par ailleurs, l'analyse des données se fait dans le cadre du sujet en question, mettant l'accent sur la compréhension du sens plutôt que sur l'utilisation brute des chiffres. **(Meziane et al., 2024)**

Il convient de souligner que la recherche qualitative suit un processus itératif. Autrement dit, lors des entretiens semi-structurés, l'acquisition et l'examen préliminaire des données sont généralement effectués en même temps. Cette analyse première guide à la fois la collecte de données et la dimension de l'échantillon. **(Bentalha, 2023)**

Étant donné que notre recherche se concentre sur la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels dans le domaine bancaire, il est crucial d'analyser les éléments organisationnels, opérationnels et relationnels associés à ce sujet. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi une approche qualitative dans le but de collecter des informations détaillées via l'observation, analyse documentaire et les entretiens.

2.6 Les méthodes de collecte de données :

Pour la collecte des données, nous avons utilisé une diversité de méthodes, notamment :

2.6.1 L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à rechercher, sélectionner, évaluer, puis synthétiser les informations contenues dans des documents, afin d'en dégager des thèmes, de mieux comprendre le phénomène étudié et d'enrichir l'analyse empirique. **(Bowen, 2009)**

Dans le cadre d'une recherche qualitative, l'analyse documentaire ne se limite pas à une simple étude de textes. Il s'agit plutôt d'une analyse des documents en tant qu'éléments de pratiques sociale et organisationnelles, susceptibles d'intervenir, de circuler, d'organiser des processus et de générer des résultats **(DUMEZ, 2024)**. Dans le cadre de notre étude sur la contribution de l'audit interne à la maîtrise de gestion des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, l'analyse documentaire a porté principalement sur des documents internes accessibles, tels que :

- IGAD- Procédure d'une mission d'audit interne
- Manuel de Direction du contrôle interne périodique (DCPE)
- Tableau d'identification des risques « Diagmatrix »

Ces sources nous ont permis d'avoir une compréhension plus approfondie de la place de l'audit interne dans le dispositif de maîtrise des risques opérationnels, des principales pratiques mises en œuvre dans ce cadre, ainsi que des procédures adoptées pour l'identification, l'évaluation et le suivi de ces risques. L'analyse documentaire a donc constitué d'un socle d'appui fondamental pour structurer le cadre conceptuel, valider les données empiriques recueillies et renforcer la cohérence globale de la démarche de recherche.

2.6.2 L'observation :

Selon **(BERREWAERTS, s. d.)**, l'observation est un processus de collecte d'informations fondé sur une attention volontaire et une démarche intellectuelle, orienté par un objectif précis vers un objet d'étude.

Dans notre cas, cette approche nous a permis d'analyser les pratiques de l'audit interne en lien avec la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, à travers l'étude des outils utilisés, des méthodes adoptées et des interactions professionnelles observées sur le terrain. L'observation a ainsi joué un rôle central en nous offrant une

compréhension concrète et approfondie du déroulement des missions d'audit interne et des pratiques mises en œuvre pour faire face aux risques opérationnels.

Notre position de stagiaire au sein de la direction de l'audit interne nous a offert une opportunité privilégiée de mener une observation participante. En effet, cette méthode de collecte de données implique que le chercheur s'intègre directement dans l'environnement étudié, ce qui lui permet non seulement d'observer les comportements des acteurs concernés, mais également d'interagir avec eux afin d'approfondir sa compréhension des pratiques en vigueur. **(CLAUDE, 2019)** Cette méthode nous a donné l'opportunité de nous insérer dans le contexte professionnel observé et de contribuer, dans une certaine mesure, aux échanges liés à la fonction d'audit interne.

2.6.3 L'entretien :

L'entretien représente l'une des techniques qualitatives les plus répandues dans le domaine de la recherche en gestion. Il s'agit d'une démarche structurée et rigoureuse, qui se distingue fondamentalement d'une simple conversation spontanée, dans la mesure où il repose sur une préparation méthodique et des objectifs de recherche clairement définis à l'avance. **(CLAUDE, 2019)**

On distingue trois types d'entretien : directif, non-directif, semi directif. **(Ouldjballah, 2023)** Pour notre recherche, la collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs.

L'entretien semi-directif constitue une méthode de recueil de données particulièrement adaptée aux recherches de nature qualitative. Il s'inscrit dans une logique interprétative et constructiviste, dans la mesure où il permet au chercheur de construire progressivement une compréhension approfondie du phénomène étudié, à travers les discours et les expériences des personnes interrogées, tout en conservant un cadre d'orientation suffisamment souple pour favoriser l'émergence d'informations riches et nuancées. **(CLAUDE, 2019)**

Afin d'analyser la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie et de recueillir des informations approfondies sur les pratiques adoptées dans ce domaine, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès des responsables impliqués, à l'aide d'un guide d'entretien. (Voir annexe)

- Les interviewés :

Nous présentons ci-après un tableau qui synthétise le déroulement des entretiens :

Tableau n°5 : Profil des experts interviewés et leurs directions respectifs

Les experts	Poste occupé	Direction	Années d'expérience
Interviewé 01	Auditeur senior	Direction d'audit interne	3 ans
Interviewé 02	Auditeur senior	Direction d'audit interne	2 ans
Interviewé 03	Auditeur Data-manager	Direction d'audit interne	3 ans

Source : élaborée par nous-mêmes

2.7 Les outils de collecte de données :

Afin d'accueillir les données nécessaires pour notre sujet de recherche, nous avons utilisé plusieurs outils de collecte de données :

2.7.1 Le guide d'entretien :

Afin d'assurer le bon déroulement des entretiens semi-directifs, nous avons conçu un guide d'entretien (voir Annexe C). Cet outil constitue un support structuré regroupant les principaux thèmes et questions à explorer au cours des échanges avec les personnes interrogées, tout en laissant une certaine flexibilité dans le déroulement des discussions. (CLAUDE, 2019)

L'objectif principal de ce guide est de collecter les informations nécessaires pour comprendre comment l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie. Il permet également de recueillir des données sur la place de l'audit interne dans la banque, le déroulement de ses missions, l'efficacité de son rôle ainsi que les pistes d'amélioration possibles.

- **La construction du guide d'entretien :**

Ce guide s'articule autour de quatre axes analytiques majeurs, chacun structuré par des questions ouvertes centrées sur les dimensions fondamentales de l'étude, à savoir la place de l'audit interne dans le dispositif de maîtrise des risques opérationnels, le déroulement de ses missions, la perception de son efficacité ainsi que les perspectives d'amélioration.

Axe 01 : La place de l'audit interne dans le dispositif de maîtrise des risques opérationnels

Le premier axe consiste à analyser la place occupée par l'audit interne dans le cadre global de gestion des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie. Il s'agit de comprendre comment ce rôle s'intègre dans l'organisation, sa contribution à l'atteinte des

objectifs de contrôle et de gestion des risques, ainsi que l'ampleur de sa reconnaissance et son articulation avec les autres fonctions de contrôle.

Les questions suivantes ont été posées aux interviewés :

1. Quelle est la mission principale de l'audit interne au sein de la SGA ?

L'objectif est, d'un côté de déterminer le rôle attribué à l'audit interne au sein de l'organisation et de l'autre côté, de saisir comment les dirigeants évaluent son apport à la gestion des risques opérationnels.

2. Quelle importance est accordée à l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels ?

Il s'agit ici d'examiner la manière dont l'audit interne participe au dispositif de maîtrise des risques et la place qui lui est accordée dans le cadre.

3. Quelles relations l'audit interne entretient-il avec les autres fonctions de contrôle ?

Cette question a pour objectif d'examiner les relations de coordinations, de complémentarité ou d'échange entre l'audit interne et les autres fonctions impliquées dans la gestion des risques opérationnels.

Axe 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le deuxième axe vise à comprendre comment se déroule, dans la pratique, une mission d'audit interne en lien avec la maîtrise des risques opérationnels au sein de la banque. Le défi consiste à repérer les phases distinctes de la mission, les techniques et instruments utilisés, ainsi les procédures d'élaboration et de suivi des recommandations.

1. Comment une mission d'audit interne liée aux risques opérationnels est-elle préparée au sein de la SGA ?

L'objectif est d'étudier les étapes préparatoires à la mission, y compris la détermination du champ d'action, l'examen des procédures et documents internes, ainsi que l'évaluation des risques opérationnels lors de la phase de préparation.

2. Quelles méthodes, outils qui sont utilisées par l'audit interne pour examiner les risques opérationnels ?

Il s'agit d'identifier les moyens utilisés par les auditeurs internes pour examiner les processus, détecter les anomalies et évaluation des points de risque.

3. Comment les résultats et recommandations issus de la mission sont-ils présentés et suivis ?

Cette interrogation cherche à saisir les modalités de présentations des conclusions d'audit, l'élaboration des recommandations et leur suivi par les services concernés.

Axe 03 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le troisième aspect implique l'examen de la manière dont les dirigeants perçoivent l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Il s'agit d'évaluer à quel point cette fonction est considérée comme utile, pertinente et effectivement contributive dans le secteur

1. Selon vous, l'audit interne permet-il de mieux maîtriser les risques opérationnels ?

Le but est de recueillir l'avis des responsables sur la capacité de l'audit interne à contribuer concrètement à la maîtrise des risques opérationnels.

2. Dans quelle mesure les recommandations de l'audit interne sont-elles appliquées par les services concernés ?

L'objectif ici est d'apprécier l'efficacité des recommandations issues de l'audit interne et leur intégration dans les méthodes de services audités.

3. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'audit interne dans ce domaine ?

L'objectif de cette question est d'identifier les barrières, restrictions ou contraintes qui pourraient diminuer l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

Axe 04 : Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le quatrième axe est de repérer les évolutions désirables et les axes d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Le défi consiste à obtenir l'avis des dirigeants sur les mesures à envisager dans le futur pour optimiser les pratiques actuelles.

1. Quelles améliorations pourraient être apportées aux pratiques d'audit interne pour renforcer la maîtrise des risques opérationnels ?

Le but est de repérer les modifications ou mesures susceptibles d'optimiser l'efficacité de l'audit interne dans ce secteur.

2.7.2 Grille d'observation :

Dans le cadre de notre étude sur la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, nous avons effectué diverses observations pour approfondir notre compréhension des pratiques d'audit interne sur le terrain. Cette étude nous a offert l'opportunité d'évaluer le déroulement des missions, les techniques employées, ainsi que les dispositifs instaurés pour détecter, mesurer et surveiller les risques opérationnels.

A cet effet, nous avons conçu une grille d'observation basé sur des normes clés associées à l'audit interne. Cet outil nous a permis d'examiner les pratiques observées, d'en dégager les points fort et d'identifier d'éventuels axes d'amélioration dans la maîtrise des risques opérationnels.

Tableau n°6 : Grille d'observation

Critère	Éléments à observer	Observations
Positionnement de l'audit interne dans l'organisation.	Position du service dans l'organigramme ; lien hiérarchique.	
	Relations avec d'autres fonctions de contrôle ; degré d'autonomie dans l'accomplissement de la mission.	
Préparation de la mission d'audit et son déroulement.	Existence d'un plan d'audit ; sélection de la mission.	
	Consultation des procédures et documents internes ; définition des objectifs et du périmètre de la mission.	
	Étapes suivies pendant la mission ; échanges avec les acteurs concernés.	
	Collecte d'informations ; vérifications réalisées ; analyse du processus audité.	
Identification et appréciation des risques opérationnels.	Existence d'une identification des risques opérationnels liés au processus audité.	
	Appréciation des risques en termes d'impact, de criticité ou d'exposition.	

Critère	Éléments à observer	Observations
Outils et méthodes mobilisés.	Utilisation de procédures, check-lists, tableaux de risques...	
	Recours aux documents internes ; identification des anomalies et des points sensibles.	
Restitution et suivi des recommandations.	Présentation des résultats ; élaboration des recommandations.	
	Communication avec les services audités ; suivi des actions correctives ; prise en compte des recommandations.	

Source : élaboré par nous-même

2.8 Analyse des données :

Dans le cadre de cette recherche qualitative, le logiciel NVivo 10 a été mobilisé pour faciliter l'analyse et l'interprétation des données recueillies lors des entretiens semi-directifs.

- **Logiciel NVivo** : un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS - Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software) développé par QSR International. Il facilite la collecte, l'arrangement et l'analyse des données provenant d'interviews, de documents, de médias audiovisuels, de plateformes de réseaux sociaux et de sites internet. Cet outil accompagne les chercheurs dans l'exploration, la classification et l'interprétation des données, en détectant des schémas et en énonçant des suppositions pour approfondir la compréhension des phénomènes examinés. (Plard & Martineau, 2019)

L'utilisation de NVivo 10 présente plusieurs avantages méthodologiques. Il facilite :

- Le codage thématique des discours ;
- L'élaboration des catégories d'analyse à partir des passages pertinents, la représentation des liens conceptuels (sous formes de carte ou modèle cognitifs) ;
- Ainsi que l'analyse lexicale et de fréquence via des outils tels que les nuages de mots ou les tableaux de fréquence.

Ce logiciel a facilité la conversion d'un ensemble complexe en une base de données utile, en détectant les motifs récurrents, les relations sémantiques, ainsi que les points de convergence et de divergence dans les représentations des intervenants. Grâce à NVIVO, la recherche a bénéficié d'une amélioration de la rigueur, de la traçabilité et de la transparence dans l'analyse des données qualitatives, ce qui assure une fiabilité accrue des résultats.

L'utilisation du logiciel NVivo 10 a contribué à approfondir l'analyse des entretiens en faisant appel à diverses fonctions sophistiquées, simplifiant l'organisation, l'interprétation et la représentation visuelle des informations.

Ce chapitre a permis de situer l'étude dans son contexte organisationnel réel, en offrant une présentation détaillée de la Société Générale Algérie et de sa direction d'Audit interne. Il a également décrit avec précision la méthode qualitative adoptée, les techniques de collecte des données (entretiens, observation et analyse documentaire), ainsi que les outils mobilisés pour leur traitement, notamment le logiciel NVivo 10. La structuration du guide d'entretien a garanti la pertinence des données recueillies. L'approche méthodologique choisie vise ainsi à assurer la fiabilité et la profondeur des analyses, en vue de comprendre concrètement la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Section 01 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats obtenus à partir de la grille d'observation, des entretiens semi-directifs. Ces résultats permettent d'éclairer concrètement les pratiques observées, de comprendre la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels et de dégager les principaux constats dégagés de notre étude.

1.1 Présentation des résultats de l'observation participante :

Suite à notre observation directe en prenant part aux activités de l'entreprise pendant notre stage de deux mois, nous avons structuré les résultats dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Résultats de l'observation

Critère	Éléments à observer	Observations
Positionnement de l'audit interne dans l'organisation.	Position du service dans l'organigramme ; lien hiérarchique	La direction d'Audit interne détient une position spécifique.
	Relations avec d'autres fonctions de contrôle ; degré d'autonomie dans l'accomplissement de la mission	L'Audit interne communique avec autres services de contrôle tout en gardant sa propre indépendance.
Préparation de la mission d'audit et sa déroulement.	Existence d'un plan d'audit ; sélection de la mission	Oui, la mission d'Audit interne s'inscrit dans un plan d'audit préalablement établi.
	Consultation des procédures et documents internes ; définition des objectifs et du périmètre de la mission	Les procédures et documents internes sont consultés avant la mission.
	Étapes suivies pendant la mission ; échanges avec les acteurs concernés	La mission est exécutée progressivement, avec des interactions régulières entre les parties impliquées.
	Collecte d'informations ; vérifications réalisées ; analyse du processus audité	Les auditeurs procèdent à la collecte d'informations et à des vérifications ciblées.
Identification et appréciation des risques opérationnels.	Existence d'une identification des risques opérationnels liés au processus audité	Oui, les risques opérationnels liés au processus audité sont identifiés au préalable.
	Appréciation des risques en termes d'impact, de criticité ou d'exposition	L'évaluation des risques en fonction de leur degré d'importance et de gravité.

Critère	Éléments à observer	Observations
Outils et méthodes mobilisés	Utilisation de procédures, check-lists, tableaux de risques...	Oui, utilise des check-list, des grilles d'évaluation et des matrices de risque.
	Recours aux documents internes ; identification des anomalies et des points sensibles	Les documents internes permettent à identifier les irrégularités et les points sensibles.
Restitution et suivi des recommandations.	Présentation des résultats ; élaboration des recommandations	Les résultats sont présentés sous forme de constats accompagnés de recommandations.
	Communication avec les services audités ; suivi des actions correctives ; prise en compte des recommandations	Oui, suivi des actions correctives observé.

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Manuel de Inspection Générale et Audit/Direction (IGAD) :**

La DCPE (Direction du Contrôle périodique) constitue la 3^{ème} ligne de défense au sein de la SGA. Elle est rattachée à l'Inspecteur Général et opère en toute indépendance vis-à-vis des métiers et du contrôle permanent. Ses valeurs fondamentales sont l'esprit d'équipe, la responsabilité, l'innovation et l'engagement. Elle s'appuie sur les référentiels du Comité de Bale, du FSB (Financial Supervisory Board), de l'IIA et de l'IIF pour encadrer ses pratiques d'audit. Elle s'articule autour de deux grands axes : d'abord le processus de Risk Assessment et la planification, qui comprend la définition de l'univers d'audit via une cartographie exhaustive des activités, la cotation des entités selon les niveaux de risque intrinsèque et résiduel à travers l'outil RADAR, cet outil permet de déterminer pour chaque entité d'audit un niveau de priorité utiliser comme un outil d'aide à la décision dans la phase de préparation du plan d'audit. Ensuite, la conduite de la mission qui se déroule en quatre phase permettant la construction de la « Diagmatrix » et validé par un premier Tollgate, la phase d'investigation visant à approfondir les zones de risques identifiées et formalisée dans une piste d'audit validée par un second Tollgate, et enfin la production du rapport structuré autour de quatre niveaux de préconisations (critique, majeure, significative, standard) et selon quatre niveaux de criticité (Faible, Modéré ; élevé et Très élevé).

Les réponses de trois interviewés confirment et valident dans leur grande majorité les étapes décrites dans la procédure IGAD. La convergence est particulièrement forte sur les phases essentielles et les plus importantes de la mission d'audit, notamment le lancement via

une lettre de mission, le diagnostic avec la construction de la « Diagmatrix », les investigations à travers les tests de conformité et les outils technologiques (CBS, Python), et la production du rapport avec les constats, les causes racines, les recommandations et leur suivi via un outils interne dédié.

- **La « Diagmatrix » :**

La Diagmatrix est un document central de la phase de diagnostic de l’audit interne. Elle remplit deux fonctions essentielles : d’une part, elle décrit l’analyse menée par l’audit interne des risques et des contrôles du périmètre audité, en détaillant l’évaluation préliminaire des risques intrinsèques et de la conception du contrôle pour déterminer la cotation du risque résiduel. D’autre part, elle constitue l’outil conducteur de la mission, en détaillant pour chaque thème l’ensemble de la démarche engagée depuis l’étape de diagnostic jusqu’à la définition des contrôles d’audit. Elle est obligatoire pour toutes les missions d’audit classiques et permet de prioriser les sujets d’investigation.

La Diagmatrix est structurée en six sections principales :

Tableau n°8 : les sections principales de la « Diagmatrix »

Section	Contenu
Thème et travaux d’audit	Titre, dossier chemin, description du sous-thème/ processus.
Évaluation préliminaire du risque intrinsèque	Description et évaluation du risque, activités/processus, catégorie de risque.
Évaluation de la conception du contrôle	Description du contrôle, évaluation préliminaire du design du contrôle.
Cotation/ périmètre/ justification des exclusions	Cotation du risque intrinsèque, cotation préliminaire du contrôle, cotation du risque résiduel calculé, périmètre et justification des exclusions.
Stratégie de test	Objectif du test et techniques d’audit utilisées.
État d’avancement	Suivi jusqu’à la validation par le superviseur.

Source : élaboré par nous à partir des documents internes de la SGA

La Diagmatrix suit une démarche structurée en quatre étapes :

Étape 1 : Identification des risques intrinsèques

L'équipe d'audit recense l'ensemble des risques intrinsèques relatifs aux activités auditées en s'appuyant sur les résultats du Risk Assessment, les pertes opérationnelles, les indicateurs clés de risque (KRI), les données du RCSA et les informations recueillies lors des entretiens de diagnostic. Cette identification couvre l'ensemble des sept catégories de risques opérationnels définies par Bâle II.

Étape 2 : Évaluation et cotation du risque intrinsèque

Chaque risque opérationnel identifié est évalué et coté selon une échelle à 4 niveaux :

1. Low / 2. Moderate / 3. High / 4. Very High.

L'évaluation peut être quantitative (estimation chiffrée) ou qualitative (description de la gravité de l'impact), en tenant compte du contexte spécifique du périmètre audité.

Étape 3 : Évaluation du design de contrôle

Les contrôles existants mis en place pour atténuer les risques opérationnels identifiés sont recensés et évalués selon leur conception, leur fréquence, leur nature (détectif, préventif, correctif) et leur degré d'automatisation. La cotation préliminaire du contrôle est attribuée sur une échelle de 1 à 4 : 1. Satisfactory / 2. Pass / 3. Needs Improvement / 4. Unsatisfactory.

Étape 4 : Calcul du risque résiduel et priorisation

Un score de risque résiduel est calculé automatiquement en combinant la cotation du risque intrinsèque et la cotation préliminaire du contrôle. Ce score représente le niveau de risque opérationnel subsistant après prise en compte des contrôles en place, et permet de prioriser les zones d'investigation en ciblant les catégories de risques opérationnels les plus critiques qui feront l'objet de tests approfondis lors de la phase d'investigations.

Les réponses des trois interviews confirment et valident dans leur grande majorité les éléments décrits dans le guide d'utilisation de la Diagmatrix. La convergence est particulièrement forte sur les aspects essentiels de cet outil, notamment la construction du programme de travail orienté vers les zones de risques prioritaires, la priorisation des zones d'investigation à travers l'évaluation des contrôles et l'analyse des incidents passés et des indicateurs clés de risque (KRI), ainsi que l'allocation sélective des ressources en fonction des risques identifiés. Toutefois, les mécanismes purement techniques et internes de la Diagmatrix. Toutefois, les mécanismes purement technique et internes de la Diagmatrix, tels que la cotation automatique du risque résiduel, les quatre niveaux de cotation du risque intrinsèque, n'ont pas été explicitement mentionnés par les experts, ce qui confirme que ces éléments relèvent d'une connaissance approfondie uniquement accessible par l'analyse documentaire.

1.2 Résultats :

Afin d'interpréter les données issues des entretiens semi-directifs de manière approfondie et rigoureuse, les résultats feront l'objet de trois niveaux d'analyse complémentaires, à savoir : lexicale, linguistique et thématique.

1.2.1 Analyse lexicale : l'analyse des données qualitatives commence par une étape très importante qui s'appelle l'approche lexicale. Cette étape permet de découvrir les modèles linguistiques qui se répètent dans les discours recueillis. Elle cherche à trouver les mots qui reviennent le plus souvent dans les réponses des experts, à montrer les idées qui se répètent, et à mettre en avant la façon dont les termes sont liés pour comprendre comment l'audit interne aide les banques à contrôler les risques opérationnels.

Cette méthode repose sur un traitement automatisé du corpus à l'aide du logiciel NVIVO 10, à travers des outils tels que le tableau de fréquence des mots et le nuage de mots. Elle donne une dimension objective à l'exploration du contenu. Cela se fait en transformant des données qualitatives en indicateurs quantitatifs.

Tableau n°9 : Tableau de fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
interne	7	89	2,63
risques	7	84	2,48
l'audit	7	66	1,95
opérationnels	13	51	1,51
mission	7	44	1,30
contrôle	8	34	1,00
d'audit	7	34	1,00
recommandations	15	26	0,77
maîtrise	8	20	0,59
dispositif	10	14	0,41
gestion	7	14	0,41
processus	9	13	0,38
l'efficacité	12	10	0,30
résultats	9	10	0,30
rôle	4	10	0,30
suivi	5	10	0,30
diagnostic	10	9	0,27
fonctions	9	9	0,27
missions	8	9	0,27
périmètre	9	9	0,27
renforcer	9	9	0,27
œuvre	5	9	0,27
contrôles	9	8	0,24
niveau	6	8	0,24

outils	6	8	0,24
ressources	10	8	0,24
conformité	10	7	0,21
méthodes	8	7	0,21
phase	5	7	0,21
place	5	7	0,21

Source : élaboré par nous à partir des éléments extraits par le logiciel NVivo.

L'étude de fréquence des expressions les plus récurrents dans l'ensemble des données aide à mettre en évidence les concepts centraux structurant le propos des personnes interrogés. Le tableau fait apparaître en tête les mots « **interne** », « **risques** », « **l'audit** », « **opérationnels** » et « **mission** », qui concentrent une part importante des occurrences relevées.

La forte présence du mot « **interne** » renvoie directement à l'objet principal de l'étude, à savoir l'audit interne, en tant que fonction centrale dans le dispositif de contrôle et de maîtrise au sein de la banque. De même sens, la fréquence élevée des mots « **risque** » et « **opérationnels** » montre l'importance accordée par personnes interrogés à la problématique de la maîtrise des risques opérationnels, qui constitue le cœur de la recherche. La répétition de l'expression « l'audit » indique que le discours sont fortement orientés vers la fonction, les missions et l'apport de cette fonction dans le cadre bancaire. De plus, les mots « **mission** », « **contrôle** », « **recommandations** », « **maîtrise** » et « **gestion** » fait apparaître les principales dimensions abordées par les experts, notamment le déroulement des missions d'audit l'évaluation du dispositif de contrôle interne, la formulation de recommandations, ainsi que leur contribution à l'amélioration continue de la gestion des risques. La présence de termes tels que « **dispositif** », « **processus** », « **résultats** », « **suivi** » et « **efficacité** » montre également que les répondants insistent sur l'aspect organisationnel et opérationnel de l'audit interne, ainsi que sur sa aptitude à améliorer la qualité du système de maîtrise des risques. Ainsi, cette première lecture lexicale du corpus fournit un point de départ utile pour l'analyse thématique, en orientant l'attention vers les notions jugées essentielles par les experts interrogés. Elle constitue une étape préliminaire à la représentation graphique du corpus, notamment sous forme de nuage de mots, permettant de représenter de manière globale la hiérarchie des termes les plus employés dans les entretiens.

déroulement et au suivi des missions réalisées dans le cadre de l'évaluation des dispositifs de contrôle et de gestion des risques.

Par ailleurs, la présence significative de termes comme « **contrôle** », « **recommandations** », « **maitrise** », « **processus** », « **dispositif** » et « **gestion** » souligne que les discours des experts s'articulent autour de plusieurs dimensions complémentaires, à savoir l'évaluation du contrôle interne, l'identification des dysfonctionnements, la formulation de recommandations et le renforcement des mécanismes de maitrise des risques. Ces termes montrent que l'audit interne est perçu comme un outil important pour renforcer le contrôle interne, améliorer les pratiques existantes et mieux maîtriser les risques opérationnels.

Ainsi, ce nuage de mots constitue une première lecture synthétique du corpus et fournit une base pertinente pour l'analyse thématique approfondie des entretiens.

1.2.2 Analyse linguistique : l'approche linguistique est une méthode d'analyse qui s'intéresse à l'étude des mots, des expressions et de la structure du langage utilisés dans un contexte donné. Dans le cadre de l'analyse comparative des entretiens, une mesure de corrélation a été effectuée afin d'apprécier le niveau de similarité lexicale entre les propos des différents experts interrogés. Cette approche repose sur le calcul du coefficient de corrélation de Pearson, appliquée aux fréquences d'apparition des termes communs dans les différents entretiens. Ce traitement permet d'évaluer le degré de rapprochement lexical entre les discours des interviewés interrogés, afin de vérifier si leurs perceptions concernant la contribution de l'audit interne à la maitrise des risques opérationnels reposent sur des concepts communs et récurrents.

Tableau n°10 : coefficient de corrélation

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\interviewé 03	Éléments internes\\ interviewé 01	0,951604
Éléments internes\\ interviewé 03	Éléments internes\\ interviewé 02	0,939611
Éléments internes\\ interviewé 02	Éléments internes\\ interviewé 01	0,881267

Source : élaboré par nous à partir des éléments extraits par le logiciel NVIVO

Les résultats présentés dans le tableau révèlent un degré élevé de similarité lexicale entre les discours des trois interviewés. Le coefficient de corrélation de Pearson atteint 0,95 entre interviewé 1 et 3, 0,93 entre interviewé 2 et 3, et 0,88 entre les interviewés 1 et 2. Ces valeurs, toutes supérieures à 0,80, indiquent une forte convergence dans les choix terminologiques et les thématiques abordées.

Ces corrélations montrent que, malgré les différences de fonction et d'expériences entre les experts interrogés, leurs discours reposent sur une base conceptuelle commune, notamment autour du rôle de l'audit interne, du contrôle interne, de la maîtrise des risques opérationnels et du suivi des recommandations. Ce résultat confirme la cohérence globale de l'analyse qualitative menée à partir des entretiens.

1.2.3 Analyse thématique : l'analyse thématique occupe une place essentielle dans cette recherche qualitative. Les propos des interviewés interrogés ont été soigneusement organisés en thèmes, ce qui a permis de faire ressortir les principaux axes structurant leurs discours. Quatre sujets majeurs ont émergé : La place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels, Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne et Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels. Cette analyse s'est appuyée sur deux méthodes complémentaires, à savoir le pourcentage de couverture et les matrices.

- **Le pourcentage de couverture :** le pourcentage de couverture dans le logiciel NVivo indique le degré de correspondance entre les réponses des participants aux entretiens et les questions posées, autrement dit, la proportion de codage qui reflète le contenu attendu de la question, plus le pourcentage de couverture est élevé, plus le thème est présent et développé dans le discours du répondant. A l'inverse, un faible pourcentage indique que le thème a été moins abordé ou traité de manière plus limitée dans l'entretien.

Tableau n°11 : pourcentage de couverture

Élément	Pourcentage de la couverture
Thème 01 : La place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels	
Éléments internes\\Expert 01	14,15%
Éléments internes\\Expert 02	15,71%
Éléments internes\\expert 03	20,99%
Thème 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels	
Éléments internes\\Expert 01	26,61%
Éléments internes\\Expert 02	38,75%
Éléments internes\\expert 03	26,90%
Thème 03 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.	
Éléments internes\\Expert 01	21,52%
Éléments internes\\Expert 02	11,26%
Éléments internes\\expert 03	15,75%
Thème 04 : Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.	
Éléments internes\\Expert 01	6,84%
Éléments internes\\Expert 02	4,90%
Éléments internes\\expert 03	7,48%

Source : élaboré par nous à partir des éléments extraits par le logiciel NVivo

Premièrement, s'agissant du premier thème, c'est l'interviewé 03 qui enregistre le taux de couverture le plus élevé, soit 21 %. Cette prédominance s'explique par la richesse et la profondeur de son discours : cet expert développe une vision globale et exhaustive du positionnement de l'audit interne, l'inscrivant explicitement dans le cadre de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne. Il est, par ailleurs, le seul à mobiliser des concepts avancés tels que le *Risk Assessment* et la cartographie des risques. En revanche, l'Expert 01 affiche un taux de 14,15 %, tandis que celui de l'Expert 02 s'établit à 15,71 %. Ces écarts s'expliquent essentiellement par le degré de développement et le style de réponse propres à chaque expert, plutôt que par de véritables divergences conceptuelles.

Concernant le second thème, l'interviewé 02 enregistre le taux de couverture le plus élevé, soit 38,75 %. Cette performance s'explique par la minutie avec laquelle elle décrit les différentes phases de la mission d'audit, ses composantes opérationnelles ainsi que les outils mobilisés, notamment l'exploitation du langage Python et le requêtage du système d'information bancaire. Les interviewés 01 et 03 affichent quant à eux des taux proches, respectivement 26,61 % et 26,90 %, reflétant une approche plus synthétique mais convergente sur les grandes étapes de la mission. Cette convergence renforce la cohérence et la fiabilité des données collectées sur cet axe.

S'agissant du troisième thème, l'interviewé 01 enregistre le taux de couverture le plus élevé, soit 21,52 %, traduisant une réflexion plus approfondie sur l'efficacité perçue de l'audit interne. Il souligne notamment que cette efficacité demeure conditionnée par la mise en œuvre effective des recommandations formulées et par l'implication active du management. L'interviewé 03 occupe une position intermédiaire avec un taux de 15,75 %, reconnaissant la contribution significative de l'audit interne à la détection des zones de vulnérabilité et au renforcement de la culture du risque au sein de l'institution bancaire. L'interviewé 02 affiche, pour sa part, le taux le plus faible, soit 11,26 %, non pas par défaut de maîtrise du sujet, mais en raison d'un discours plus concis sur cet axe, centré sur l'essentiel, à savoir le rôle de l'audit interne comme levier d'amélioration du dispositif de contrôle interne. Cette hiérarchie des taux, inversée par rapport au thème précédent, confirme que chaque expert développe davantage les aspects qui correspondent le mieux à sa sensibilité professionnelle et à son expérience de terrain.

Enfin, concernant le quatrième thème relatif aux perspectives d'amélioration de l'audit interne, les taux de couverture s'avèrent relativement faibles. Les réponses de l'Expert 02 n'atteignent pas 5 %, tandis que le taux le plus élevé est celui de l'interviewé 03, avec 7,48 %. Ces résultats indiquent que les perspectives d'amélioration sont moins fréquemment évoquées que les pratiques actuelles et les difficultés rencontrées. Néanmoins, les trois experts convergent vers des axes communs, notamment le renforcement des compétences, l'exploitation des données, l'amélioration de la coordination et la sensibilisation à la culture du risque. Ces résultats témoignent d'une volonté partagée d'améliorer l'efficacité de l'audit interne et de l'adapter aux évolutions du contexte bancaire contemporain.

- **Les matrices :** Dans cette section, nous présenterons les résultats des matrices dans le cadre de l'approche thématique.

MATRICE 01 : cette matrice correspondant au Thème 01 (Annexe D) met en évidence la place centrale de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques

opérationnels. Elle montre que l'audit interne a pour mission principale de fournir une assurance indépendante et objective sur l'efficacité du contrôle interne, de la gestion des risques. A ce titre, il évalue la conformité des opérations, la fiabilité des processus ainsi que la pertinence des dispositifs mis en place pour prévenir et maîtriser les risques, notamment les risques opérationnels. Par ailleurs, la matrice souligne l'importance des relations fonctionnelles entre l'audit interne et les. Autres acteurs du dispositif de contrôle, notamment le contrôle permanent, la gestion des risques et la conformité (deuxième ligne de défense). Cette matrice met en évidence que la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels repose non seulement sur son indépendance et son positionnement organisationnel, mais aussi sur sa capacité à s'adapter à un environnement en constante évolution.

MATRICE 02 : Cette matrice correspondant au Thème 02 (Annexe E) présente le déroulement structuré de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, fondé principalement sur une approche basée sur les risques. Elle souligne en premier lieu la phase de préparation, intégrée au plan annuel d'audit interne et alimentée par la cartographie des risques, les incidents passés et les résultats des missions antérieures. Elle insiste ensuite sur la phase de diagnostic, qui constitue une étape clé de compréhension des processus, à travers les entretiens, la revue documentaire, l'analyse des procédures et l'identification des zones de risques. Cette phase permet également d'affiner le périmètre, les objectifs et le programme de travail. Par la suite, la diversité des outils et méthodes utilisés permettant une évaluation approfondie de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.

MATRICE 03 : Cette matrice correspondant au Thème 03 (Annexe F) illustre la perception globale de l'efficacité d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels. Elle souligne que l'audit interne constitue un acteur clé dans le dispositif de gestion des risques, grâce à son rôle d'identification des faiblesses, d'évaluation des contrôles et de formulation de recommandation visant à renforcer le contrôle interne. L'accent est particulièrement mis sur son indépendance et sa vision globale (holistique) des processus, qui lui permettent de détecter des zones de risques souvent non perçues par les opérationnels et de contribuer au développement d'une culture du risque au sein de l'organisation. La matrice met également l'importance du processus de suivi des recommandations, considéré comme un levier essentiel de l'efficacité de l'audit interne. Ce suivi est également structuré à travers des outils dédiés, des échéances précises ce qui favorise un taux d'application élevé, notamment pour les risques critiques.

MATRICE 04 : Cette matrice correspondant au Thème 04 (Annexe G) met en avant l'essentiel des pistes d'amélioration de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels. Elle souligne principalement la nécessité d'une meilleure adaptation continue à l'évaluation des risques et du cadre réglementaire, ainsi qu'un usage renforcé des données et les outils digitaux pour améliorer l'efficacité des missions.

- **Présentation des résultats des entretiens :**

Les entretiens avec les individus concernés se sont déroulés dans les locaux de la Société Générale Algérie. Ils ont facilité le traitement de la thématique de l'audit interne, en particulier son influence sur la gestion des risques opérationnels, auprès d'individus directement engagés dans cette fonction.

L'échantillon de notre étude est composé de trois individus directement impliqués dans la fonction d'audit interne au sein de la Société Générale Algérie. Ces profils, variés en termes d'expérience professionnels, offrent une perspective assez équilibrée sur les pratiques d'audit interne et leur contribution dans la gestion des risques opérationnels. Par ailleurs, le choix de cet échantillon a été guidé par le principe de saturation des données, dans la mesure où les informations recueillies ont atteint un niveau de répétition et de convergence suffisant, ne nécessitant plus l'ajout de nouveaux entretiens.

A l'aide de notre guide d'entretien, nous avons réussi à recueillir les propos suivants :

Axe 01 : La place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels

Le tableau ci-après examine la place qu'occupe l'audit interne au sein du dispositif global de gestion des risques opérationnels, à travers le regard croisé des interviews interrogés.

Tableau n°12 : la place de l'audit interne

Questions	Personne interviews	Synthèse des réponses
Quelle est la mission principale de l'audit interne au sein de la SGA ?	Auditeur Senior	L'audit interne au sein de la SGA a pour mission principale de fournir une assurance indépendante sur l'efficacité de contrôle interne, la gestion des risques opérationnels et la conformité, tout en formulant des recommandations visant l'amélioration continue des pratiques internes. Ils ont avoué que : « <i>La mission principale de l'audit interne au sein de la</i>
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

		<i>Société Générale Algérie consiste à fournir une assurance indépendante et objective quant à l'efficacité des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne ».</i>
Quelle importance est accordée à l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels ?	Auditeur Senior	L'audit interne constitue la troisième ligne de défense, fournissant un aperçu indépendant sur les risques opérationnels, en détectant les points faibles du contrôle interne et en évaluant l'efficacité des dispositifs de prévention. « <i>L'Audit interne, qui constitue la troisième ligne de défense, joue un rôle clé dans l'identification, la prévention et la maîtrise de l'ensemble des risques. »</i> »
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	
Quelles relations l'audit interne entretient-il avec les autres fonctions de contrôle ?	Auditeur Senior	L'audit interne entretient des relations complémentaires et coordonnées avec les autres fonctions de contrôle (contrôle permanent, gestion des risques, conformité), tout en préservant une indépendance rigoureuse. Il s'appuie sur leurs travaux pour orienter ses missions, éviter les redondances et renforcer la cohérence globale du système de gestion des risques. « <i>L'audit interne entretient des relations étroites et complémentaires avec les autres fonctions de contrôle »</i> »
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

Source : élaboré par nous-mêmes

Axe 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le tableau ci-après retrace les principales étapes constitutives du déroulement d'une mission d'audit interne dédiée à la maîtrise des risques opérationnels, telles que décrites par les interviews interrogés.

Tableau n°13 : Le déroulement de la mission d'audit interne

Questions	Personnes interviews	Synthèse des réponses
Comment une mission d'audit interne liée aux risques opérationnels est-elle préparée au sein de la SGA ?	Auditeur Senior	Une mission d'audit est structurée en deux phases principales. Elle débute par l'intégration de la mission au plan d'audit annuel, basé sur une cartographie des risques. Une lettre de mission est ensuite envoyée pour annoncer officiellement le périmètre, les objectifs et l'équipe en charge. S'en suite une phase de diagnostic comprenant l'analyse des activité auditée, l'identification des risques opérationnels, la revue des procédures et des incidents passés, ainsi que des réunions de cadrage avec les responsables concernés, aboutissant à la formalisation d'un programme de travail appelé « Diagmatrix » qui consolide la liste des contrôles à réaliser et alloue de façon sélective les ressources disponibles pour la suite de la mission.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

Quelles méthodes, outils qui sont utilisées par l'audit interne pour examiner les risques opérationnels ?	Auditeur Senior	L'audit interne utilise principalement une approche basée sur les risques, combinant des entretiens, revue documentaire, tests de conformité, matrices de risques et indicateurs clés de risque (KRI), complétés par des outils technologiques tels que le requêtage du CBS (SI de la banque) et le traitement de données via PYTHON.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	
Comment les résultats et recommandations issus de la mission sont-ils présentés et suivis ?	Auditeur Senior	Les résultats sont formalisés dans un rapport d'audit présentant les constats, les causes racines, les niveaux de risque et les recommandations associées, transmis au management et à la Direction Générale. Un suivi régulier est ensuite assuré via des reportings et un dispositif formalisé permettant de vérifier la mise en œuvre des actions correctives dans les délais convenus.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

Source : élaboré par nous-même

Axe 03 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le tableau ci-après synthétise les perceptions des interviews interrogés concernant l'efficacité de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, à travers trois axes d'analyse complémentaires.

Tableau n°14 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne

Questions	Personnes interviewés	Synthèse des réponses
Selon vous, l'audit interne permet-il de mieux maîtriser les risques opérationnels ?	Auditeur Senior	L'audit interne contribue significativement à la maîtrise des risques opérationnels grâce à son regard indépendant et sa vision holistique des processus. Il identifie les zones de vulnérabilité, renforce la culture du risque et améliore le dispositif de contrôle interne via ses recommandations.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	
Dans quelle mesure les recommandations de l'audit interne sont-elles appliquées par les services concernés ?	Auditeur Senior	Les recommandations sont largement appliquées, notamment pour les risques critiques, et suivies via un outil interne dédié avec reporting au comité d'audit et aux superviseurs du groupe. Le degré d'application peut varier selon la complexité des actions et les contraintes opérationnelles.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	
Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'audit interne dans ce domaine ?	Auditeur Senior	Des difficultés humaines (résistance au changement, perception négative de l'audit), temporelles (missions cycliques à durée fixe) et opérationnelles (ressources limitées, évolution rapide des risques liés à la digitalisation et à la cybersécurité).
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

Source : élaboré par nous-même

Axe 04 : Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

Le tableau ci-après expose les perspectives d'amélioration envisagées par les interviews interrogés en vue de renforcer le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

Tableau n°15 : Les perspectives d'amélioration

Questions	Personne interviews	Synthèse des réponses
Quelles améliorations pourraient être apportées aux pratiques d'audit interne pour renforcer la maîtrise des risques opérationnels ?	Auditeur Senior	Plusieurs axes d'amélioration, notamment le renforcement des compétences des auditeurs (data analytics, cybersécurité), une meilleure utilisation de l'analyse des données (data driven audit), une allocation plus efficace des ressources humaine, une meilleure coordination avec les fonctions de contrôle et une sensibilisation continue des équipes opérationnelles aux recommandations d'audit.
	Auditeur Senior	
	Auditeur Data-Manager	

Source : élaboré par nous-même

1.3 La présentation de la contribution d'audit interne dans les différentes étapes processus gestion des risques opérationnels :

- **La phase de lancement**

La phase de lancement constitue une étape préparatoire essentielle qui permet de cadrer la mission d'audit interne et d'orienter l'analyse des risques opérationnels. Elle consiste à définir précisément les objectifs, le périmètre d'intervention ainsi que les enjeux associés à l'activité auditée. À ce stade, l'audit interne mobilise son droit d'accès à l'ensemble des informations de l'organisation pour collecter des données préliminaires, notamment à travers les systèmes d'information internes. Les auditeurs peuvent déjà consulter certains documents généraux et effectuer des premières analyses exploratoires afin d'identifier les zones potentiellement sensibles. Des échanges initiaux avec les responsables permettent également de comprendre le contexte global, les évolutions récentes et les principaux risques perçus. Cette phase permet ainsi de poser les bases de la mission et d'orienter les travaux vers une approche fondée sur les risques. Elle s'appuie sur des documents mobilisés tels que le plan d'audit annuel, la cartographie des risques, l'historique des missions précédentes et les rapports de contrôle permanent, et aboutit à la production de plusieurs livrables essentiels, notamment la lettre de mission officielle précisant le périmètre, les objectifs, l'équipe en charge et le planning, le plan d'audit annuel intégrant la mission sur la base du Risk Assessment, ainsi qu'une note de cadrage synthétisant les premiers échanges avec les responsables et les principaux risques perçus.

- **La phase de diagnostic :**

La phase de diagnostic est centrale dans la gestion des risques opérationnels, car elle vise à acquérir une compréhension approfondie des processus et du dispositif de contrôle interne. Pour cela, les auditeurs utilisent une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Ils réalisent des entretiens structurés avec les responsables et les opérationnels, complétés par des immersions sur le terrain, afin d'observer concrètement les pratiques et d'identifier les écarts éventuels entre les procédures formelles et leur application réelle. En parallèle, une revue documentaire approfondie est effectuée, portant sur les procédures, les modes opératoires, les rapports de contrôle et les supports de reporting. Les auditeurs exploitent également les systèmes d'information à travers des requêtes du CBS et d'autres outils internes, afin d'analyser les données disponibles. L'analyse des incidents de risques opérationnels passés ainsi que des indicateurs clés de risque (KRI) permet d'identifier les zones de vulnérabilité et de mesurer le niveau d'exposition aux risques. Conformément aux catégories définies à savoir : la fraude interne, la fraude externe, les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, les clients, produits et pratiques commerciales, les dommages aux actifs physiques, les interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes, ainsi que les défaillances dans l'exécution, la livraison et la gestion des processus. Cette classification permet aux auditeurs de structurer leur analyse et de cibler les zones les plus exposées au de la banque. Tous ces éléments sont ensuite synthétisés dans des grilles d'évaluation et des matrices de risques, qui permettent de hiérarchiser les risques selon leur criticité. Cette phase aboutit à l'élaboration de la « Diagmatrix », véritable plan de travail orienté vers les zones de risques prioritaires.

- **La phase d'investigations**

La phase d'investigations correspond à la mise en œuvre opérationnelle des travaux d'audit et vise à évaluer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques. Les auditeurs procèdent à des tests de conformité, afin de vérifier si les règles et procédures sont respectées, ainsi qu'à des tests de fonctionnement, permettant d'évaluer l'efficacité réelle des contrôles dans la pratique. Cette phase s'appuie fortement sur l'utilisation d'outils analytiques avancés. Les auditeurs réalisent des analyses de données en masse, notamment via des outils comme Python, permettant le nettoyage, le ciblage et le traitement des données pour détecter des anomalies ou des tendances à risque. Ils effectuent également des requêtes spécifiques dans les systèmes d'information (CBS ou autres outils métiers) afin d'obtenir des échantillons pertinents ou de couvrir l'ensemble des opérations.

Les travaux sont formalisés dans des fiches de travail détaillées, incluant les objectifs des tests, les méthodes utilisées, les résultats obtenus et les conclusions. Cette phase permet d'identifier les dysfonctionnements, d'en analyser les causes profondes et de formuler des constats argumentés reposant sur des preuves solides. Elle s'appuie sur des documents tels que la Diagmatrix, les procédures et référentiels internes, les échantillons de données extraits du CBS et les fiches d'incidents opérationnels, et aboutit à la production des fiches de travail détaillées ainsi que la piste d'audit constituant l'ensemble des preuves collectées et les constats formalisés tout au long des investigations.

- **La phase de production du rapport**

La phase de production du rapport consiste à formaliser et à communiquer les résultats des travaux d'audit. Les constats identifiés sont présentés de manière structurée, en s'appuyant sur les preuves collectées grâce aux différentes méthodes utilisées (entretiens, tests, analyses de données, revue documentaire). Chaque constat est accompagné d'une analyse des causes, d'une évaluation du risque associé et d'un niveau de criticité, souvent déterminé à l'aide des matrices de risques et grilles d'évaluation élaborées en amont. Le rapport inclut également des recommandations précises et opérationnelles, visant à corriger durablement les faiblesses identifiées et à renforcer le dispositif de contrôle interne. Une réunion de restitution « Exit meeting » est organisée avec les audités pour présenter les résultats, discuter des constats et valider les plans d'action proposés. Cette phase joue un rôle clé dans la prise de décision et l'amélioration des pratiques. Elle aboutit à la production du rapport d'audit final structuré en constats, causes racines, niveaux de criticité et recommandation, transmis au management et à la direction Générale, ainsi que le plan d'action correctives validé lors de l'Exit meeting.

- **La phase de finalisation**

La phase de finalisation vise à assurer le suivi et la mise en œuvre effective des recommandations issues de la mission d'audit. Les constats et les plans d'action sont intégrés dans des outils internes de suivi, permettant de contrôler l'état d'avancement des actions correctives et le respect des délais fixés. Les indicateurs clés de risque (KRI) peuvent être mobilisés pour mesurer l'évolution du niveau de risque après la mise en œuvre des recommandations et évaluer leur efficacité. Cette phase comprend également la validation finale des travaux, l'archivage des documents et la clôture de la mission dans les systèmes dédiés. Elle garantit la traçabilité des actions entreprises et contribue à une amélioration continue du dispositif de gestion des risques opérationnels, en assurant que les faiblesses identifiées sont effectivement corrigées.

Section 02 : discussion des résultats

L'audit interne constitue un levier d'amélioration de l'efficacité des entreprises, à travers sa contribution à la gestion des risques (NEBBACHE, 2024). Dans le cadre de cette étude menée chez Société Générale Algérie, ce travail a pour finalité d'examiner l'audit interne constitue un levier efficace de maîtrise des risques opérationnels, en se basant sur une analyse qualitative des entretiens réalisés avec trois interviewés et sur une revue approfondie de la littérature.

Les observations collectées au sein de l'organisation montrent que l'audit interne est bien intégré dans le processus de gestion des risques opérationnels, avec un rôle important dans l'identification, l'évaluation et la gestion de ces risques. Quand on met ces résultats en perspective avec les recherches précédentes, on remarque une grande concordance avec les méthodes scientifiques préconisées, comme indiqué ci-dessous :

- **Positionnement de l'audit interne dans l'organisation :**

Les observations montrent que le Positionnement de l'audit interne sous la direction générale est crucial pour garantir son indépendance et son efficacité dans la gestion des risques opérationnels. Cette indépendance permet à l'audit interne d'évaluer les risques de manière objective et de proposer des recommandations stratégiques sans influence externe, tout en interagissant directement avec la direction.

Cela rejoint les conclusions de (Soukaina EL HALOUI & CHEMLAL, 2023), qui affirment que « *le respect du principe d'indépendance est une obligation pour garantir au service d'audit interne un rattachement hiérarchique de haut niveau, qui va lui permettre d'être efficace* ». L'organisation étudiée applique concrètement cette logique pour effectuer ses objectifs stratégiques.

- **Préparation de la mission d'audit et son déroulement:**

L'organisation indiquent que la préparation des missions d'audit est une étape irréfutable pour garantir leur efficacité et leur pertinence. Avant chaque mission, un plan d'audit détaillé est élaboré, basé sur une approche par les risques, ce qui permet de prioriser les domaines susceptibles de présenter des risques élevés, en se concentrant sur les zones les plus vulnérables de l'organisation. Ce processus de préparation permet d'aligner les missions d'audit avec les objectifs stratégiques de l'organisation et de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière optimale.

Cette approche est confirmée par (Soukaina EL HALOUI & CHEMLAL, 2023), qui soulignent que l'organisation de travail des auditeurs interne repose sur l'existence

indispensable d'un document nommé « charte d'audit interne » et d'un plan d'audit, destiné à planifier les missions d'audit. Ce plan doit être élaboré sur une approche par les risques, en repérant les secteurs susceptibles de présenter des risques et en focalisant les actions sur ces zones.

L'auditeur suit une méthode bien définie à travers des étapes, la mission commence par la réalisation des travaux sur le terrain, où l'auditeur identifie les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne, et propose des améliorations. La mission se termine par la rédaction du rapport d'audit, qui expose les résultats obtenus et fournit des recommandations concrètes.

- **Identification et appréciation des risques opérationnels :**

Les observations recueillies au sein de l'entité indiquent que les risques opérationnels associés au processus audité sont effectivement identifiés et évalués préalablement. Avant de se lancer dans une mission d'audit, l'organisation veille à établir une cartographie des risques liés à chaque processus. Cette phase a pour but de repérer les secteurs où des risques pourraient se manifester et d'établir les priorités en termes d'impact, de gravité et d'exposition de chaque risque.

L'étude de (Bakhouche & Smai, 2020) avec les recommandations soulignent que les banques « *mettre en place un dispositif d'analyse et de mesure des risques. Ce dispositif doit être intégré dans le dispositif de contrôle permanent et périodique ; disposer désormais d'une cartographie des risques* »

Par conséquent, les analyses montrent que l'organisation adopte une approche clairement établie pour identifier et évaluer les risques, assurant ainsi une gestion efficace des risques opérationnels.

- **Outils et méthodes mobilisés :**

L'entité précise que pour assurer la pertinence et l'efficacité des missions d'audit, divers outils et techniques sont constamment utilisés. Ces instruments englobent des procédures et des check-list, qui aident à structurer et d'organiser les tâches d'audit. La cartographie des risques, un instrument crucial pour repérer les zones à risques élevés et déterminer les secteurs qui requièrent une vigilance accrue. De plus, des questionnaires de contrôle interne (QCI) sont mis en œuvre pour mesurer l'efficacité des systèmes de gestion des risques et la performance des contrôles internes.

Cette approche est confirmée par (MOKHEFI, 2013), qui insiste sur l'importance d'une méthodologie structurée pour l'audit, en utilisant des outils comme la cartographie des risques, des check-lists et des questionnaires de contrôle interne (QCI), sans oublier les outils

informatiques et les narratifs. Ces outils aident à gérer les risques, à aligner les missions d'audit avec les objectifs stratégiques et à optimiser les ressources. En affirment que : « *Pour mener à bien ses travaux, un auditeur doit connaître au préalable les techniques qu'il peut utiliser et les outils dont il doit disposer : Ainsi, il saura ce qu'il doit utiliser et quand l'utiliser* ».

Selon cette logique, la banque et son utilisation de ces outils et ces méthodes permettant de renforcer l'efficacité des missions d'audit et d'assurer une évaluation rigoureuse des risques opérationnels.

- **Restitution et suivi des recommandations :**

Les analyses effectuées au sein de l'organisation exposent que la restitution des résultats d'audit et le suivi des recommandations sont des phases incontournables du processus d'audit interne. Une fois la mission achevée, les auditeurs internes soumettent leurs observations et conclusions par écrit sous forme d'un rapport d'audit, soulignent les points faibles du système de contrôle interne ainsi que les irrégularités détectées. Ce document comprend aussi des suggestions précises visant à améliorer la gestion des risques opérationnels et à optimiser les processus soumis à audit. Par la suite, un suivi systématique des actions correctives est assuré afin de vérifier la mise en œuvre des recommandations formulées et d'évaluer leur impact sur l'efficacité du contrôle interne. Selon les normes internationales de l'audit interne (The Institute of Internal Auditors (IIA), 2024), les recommandations issues des missions d'audit doivent être discutées avec la direction, évaluées en termes de faisabilité et suivies jusqu'à leur mise en œuvre effective, ce qui est pleinement confirmé par les pratiques observées au sein de l'organisation.

L'analyse des entretiens menés auprès des interviewés de la banque met en évidence que l'audit interne constitue un levier central dans la maîtrise des risques opérationnels. Sa contribution ne se limite pas à une fonction de contrôle. Elle s'inscrit dans une logique globale d'amélioration continue en tant que troisième ligne de défense.

Dans ce cadre, l'audit interne procéda comme une fonction indépendante chargée de considérer la qualité et l'efficacité du dispositif de contrôle interne. À travers ses missions, il permet d'identifier les insuffisances et de mettre en évidence les zones de vulnérabilité. Il évalue également la pertinence des mécanismes de gestion existants. Cette analyse objective offre une vision globale des processus, elle facilite une meilleure anticipation opérationnelle. Cette fonction se définit par sa capacité à formuler des recommandations pertinentes, ces recommandations acquiescent de corriger durablement les insuffisances identifiées. Elles

renforcent les dispositifs de prévention existants, leur mise en œuvre et leur suivi contribuent à l'amélioration de la gestion des risques. Il participe également au renforcement du dispositif de contrôle interne.

L'adoption d'une approche fondée sur les risques constitue un facteur clé de performance. L'audit interne se maintient sur des outils tels que la cartographie des risques et l'analyse des incidents. Il ajuste en priorité les activités les plus exposées, cette démarche consent d'progresser l'allocation des ressources et renforce également l'efficacité des dispositifs de contrôle. Celui-ci il contribue activement à la diffusion d'une culture du risque au sein de l'organisation, il interagit régulièrement avec les équipes opérationnelles, Il renforce ainsi la compréhension des enjeux liés aux risques et encourage l'adoption de pratiques plus rigoureuses en matière de contrôle interne.

L'audit interne s'assure comme un acteur primordial dans la gestion des risques opérationnels, Il remplit des missions d'évaluation, de conseil et d'accompagnement, Il contribue au renforcement de la fiabilité des processus.

Il aide à la réduction des risques ainsi qu'il améliore identiquement la performance intégrale de la banque.

Les études précédentes confirment ces tendances. Par exemple, (Manar DAOUI & Abdelhamid AIT BIHI, 2023) montrent que l'audit interne constitue un levier essentiel dans l'évaluation du dispositif de contrôle interne et dans la mise en œuvre d'une approche fondée par les risques. De même, l'étude de (Maisyarah & Syari, 2025) soulignent que l'audit basé sur les risques contribue à renforcer la qualité des missions d'audit en orientant les efforts vers les activités les plus exposées, tout en améliorant la pertinence des recommandations formulées. Par ailleurs, (Amaroch & Azegagh, 2025) mettent en évidence que l'audit interne dépasse la simple fonction de contrôle pour s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, en contribuant à la gestion des risques, à la transparence et à l'optimisation des processus organisationnels. Enfin, (NEBBACHE, 2024) confirme que l'audit interne participe significativement à la réduction des risques et à l'amélioration de la performance globale des entreprises, ce qui rejoint les résultats obtenus dans le cadre de cette étude.

Pour synthétiser, les études confirment que l'audit interne constitue un levier essentiel dans la maîtrise des risques opérationnels. Il contribue au renforcement du contrôle interne, à l'amélioration des processus et à la diffusion d'une culture du risque, tout en participant à la performance globale de la banque.

1. Plan d'action pour renforcer la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie :

Cette planification vise à renforcer la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, en adoptant des pratiques plus efficaces permettant d'améliorer l'identification, l'évaluation et le suivi des risques. A la suite de l'analyse des entretiens réalisés auprès des interviewés et de l'étude des pratiques existants, plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés, notamment sur le renforcement des compétences des auditeurs, amélioration des outils et méthodes, renforcement de la coordination et de la communication, optimisation des ressources et adaptation au contexte réglementaire et technologique. La mise en œuvre de ces recommandations vise à instaurer un dispositif d'audit interne plus performant, contribuant à une meilleure maîtrise des risques opérationnels, au renforcement du contrôle interne et à l'amélioration de la performance globale de la banque.

- **Axe 01 : renforcement des compétences des auditeurs**

Le tableau ci-après présente les actions préconisées dans le cadre du premier axe d'amélioration, relatif au renforcement des compétences des auditeurs internes de la Société Générale Algérie.

Tableau n°16 : renforcement des compétences des auditeurs

Action	Objectif	Résultat attendu
Formation spécialisée en Data analytics et Cybersécurité.	Adapter les compétences aux risques émergents.	Auditeurs capables d'identifier et d'évaluer les risques digitaux
Développement du Data Driven Audit	Renforcer l'efficacité des analyses de données	Missions d'audit plus précises et plus rapides
Formation sur les risques digitaux et externalisation	Anticiper les nouveaux risques opérationnels	Meilleure couverture des risques émergents

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Axe 02 : Amélioration des outils et méthodes**

Le tableau ci-après présente les actions recommandées dans le cadre du deuxième axe d'amélioration, portant sur l'optimisation des outils et méthodes mobilisés par l'audit interne.

Tableau n°17 : Amélioration des outils et méthodes

Action	Objectif	Résultat attendu
Mise en place d'une analyse régulière des risques	Tenir compte de l'évolution des activités et du contexte réglementaire	Cartographie des risques actualisée et pertinente
Développement d'une approche continue et prospective de l'audit	Dépasser les missions cycliques à durée fixe	Couverture exhaustive et continue des processus audités
Optimisation du volume documentaire via des outils numériques	Alléger la charge administrative des auditeurs	Gain de temps et meilleure allocation des ressources humaine

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Axe 03 : renforcement de la coordination et de la communication**

Le tableau ci-après présente les actions recommandées dans le cadre du troisième axe d'amélioration, relatif au renforcement de la coordination et de la communication entre l'audit interne et les différentes parties prenantes.

Tableau n°18 : renforcement de la coordination et de la communication

Action	Objectif	Résultat attendu
Renforcement de la coordination avec le contrôle permanent et la gestion des risques.	Éviter les redondances et renforcer la cohérence globale.	Dispositif de maîtrise des risques plus cohérent et efficace.
Sensibilisation continue des équipes opérationnelles.	Changer la perception négative de l'audit.	Meilleure collaboration et application des recommandations.
Organisation de réunions régulières entre l'audit interne et les entités auditées.	Améliorer la communication et réduire la résistance au changement.	Réduction des obstacles à l'information et respect des délais.

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Axe 04 : Optimisation des ressources**

Le tableau ci-après présente les actions préconisées dans le cadre du quatrième axe d'amélioration, portant sur l'optimisation des ressources allouées aux missions d'audit interne.

Tableau n°19 : Optimisation des ressources

Action	Objectif	Résultat attendu
Allocation efficiente des ressources humaine par mission.	Réduire les contraintes budgétaires.	Missions d'audit de meilleure qualité dans les délais impartis.
Mise en place d'une gestion des priorités entre les missions d'audit.	Couvrir un large périmètre avec des ressources limitées.	Meilleure planification et couverture optimale des risques.
Amélioration du suivi des recommandations via des outils dédiés	Réduire les délais de mise en œuvre des actions correctives.	Taux d'application des recommandations plus élevé.

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Axe 05 : Adaptation au contexte réglementaire et technologique**

Le tableau ci-après présente les actions recommandées dans le cadre du cinquième et dernier axe d'amélioration, relatif à l'adaptation de l'audit interne aux évolutions du contexte réglementaire et technologique propre au secteur bancaire

Tableau n°20 : Adaptation au contexte réglementaire et technologique

Action	Objectif	Résultat attendu
Veille réglementaire et technologique permanente.	S'adapter à la complexité croissante des activités bancaires.	Audit interne aligné aux exigences réglementaires en vigueur.
Développement d'une cartographie des risques émergentes.	Anticiper les risques liés à la digitalisation et à la cybersécurité.	Meilleure anticipation et préventions des risques opérationnels.
Renforcement de la disponibilité et fiabilité des informations.	Améliorer la qualité des données utilisées lors des missions.	Constats d'audit plus fiables et recommandation plus pertinentes.

Source : élaboré par nous-mêmes

Limites de la recherche :

La présente recherche, bien que rigoureuse dans sa démarche, présentait un certain nombre de limites qu'il convenait de reconnaître.

Sur le plan temporel : les données collectées reflétaient une situation à un instant donné, sans prise en compte de l'évolution des pratiques d'audit dans le temps. Les risques émergents liés à la digitalisation et à la cybersécurité, en constante évolution, n'avaient pu être appréhendés qu'à travers la perception des experts interrogés, sans analyse approfondie de leur impact réel sur le dispositif d'audit.

Sur le plan de la confidentialité : certaines informations sensibles liées aux pratiques internes de la SGA n'avaient pas pu être divulguées en raison des exigences de confidentialité de l'institution, ce qui avait limité la profondeur de l'analyse documentaire.

Sur le plan géographique et sectoriel : l'étude avait été menée au sein d'une seule institution bancaire, la Société Générale Algérie, ce qui ne permettait pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur bancaire algérien ni aux autres types d'institutions financières.

Ce chapitre final avait permis de confronter le cadre théorique aux résultats empiriques issus des entretiens semi-directifs, des observations participantes et de l'analyse documentaire conduits au sein de la Société Générale Algérie. Les résultats avaient clairement établi que l'audit interne occupait une place stratégique en tant que troisième ligne de défense, en s'appuyant sur une démarche structurée et orientée risques, couvrant l'ensemble du cycle d'audit de la planification jusqu'au suivi des recommandations, et mobilisant des outils performants tels que la cartographie des risques, la Diagmatrix et l'analyse de données via Python. Toutefois, des contraintes d'ordre temporel, organisationnel et lié à la confidentialité avaient été relevées, limitant la portée de certaines analyses. Face à ces constats, un plan d'action structuré autour de cinq axes avait été proposé, visant à renforcer l'efficacité du dispositif d'audit interne et à accompagner la Société Générale Algérie dans la maîtrise durable de ses risques opérationnels, notamment face aux défis croissants liés à la transformation digitale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche s'était fixé pour objectif d'analyser la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, en répondant à trois questions de recherche portant sur le positionnement de l'audit interne, le déroulement de ses missions et la perception de son efficacité par les praticiens. Pour ce faire, une approche qualitative avait été adoptée, combinant des entretiens semi-directifs menés auprès de trois auditeurs internes, des observations participantes et une analyse documentaire, traitée à l'aide du logiciel NVivo, et encadrée par les référentiels IIA, COSO et Bâle.

Les résultats obtenus avaient permis de répondre aux trois questions de recherche formulées en introduction. S'agissant de la première question relative au positionnement de l'audit interne, l'étude avait confirmé que l'audit interne occupait une place centrale au sein du dispositif de maîtrise des risques opérationnels de la SGA, en tant que troisième ligne de défense. Il assurait une fonction d'assurance indépendante et objective, complémentaire aux deux premières lignes constituées par le contrôle permanent et la gestion des risques, et entretenait des relations de coordination régulières avec les autres fonctions de contrôle afin de renforcer la cohérence globale du dispositif.

Concernant la deuxième question relative au déroulement des missions, les résultats avaient révélé que les missions d'audit interne à la SGA suivaient une méthodologie rigoureuse et bien structurée, articulée autour du lancement, du diagnostic formalisé par la Diagmatrix, de la réalisation et du suivi des recommandations. L'approche fondée sur les risques avait permis de concentrer les travaux sur les zones de vulnérabilité les plus critiques, en mobilisant des outils variés tels que la cartographie des risques, l'analyse des incidents opérationnels et l'exploitation des données via Python.

Quant à la troisième question portant sur l'efficacité perçue, les trois participants interrogés avaient unanimement reconnu la contribution positive de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels, soulignant notamment sa capacité à identifier des dysfonctionnements peu visibles pour les opérationnels et à renforcer la culture du risque. Toutefois, des contraintes persistantes avaient été relevées, notamment la résistance au changement de certains opérationnels, le caractère cyclique des missions, qui limite une

couverture exhaustive des processus, les contraintes de ressources humaines et budgétaires, ainsi que les défis posés par l'évolution rapide des risques liés à la digitalisation et à la cybersécurité.

Sur le plan managérial, cette étude avait abouti à un plan d'action structuré autour de cinq axes complémentaires visant à renforcer l'efficacité de l'audit interne : le renforcement des compétences des auditeurs, l'amélioration des outils et méthodes, le renforcement de la coordination et de la communication, l'optimisation des ressources et l'adaptation au contexte réglementaire et technologique en constante évolution.

La présente recherche présentait néanmoins certaines limites qu'il convenait de signaler. Sur le plan temporel, les données collectées reflétaient une situation à un instant donné, sans prise en compte de l'évolution des pratiques d'audit dans le temps. Sur le plan de la confidentialité, certaines informations sensibles liées aux pratiques internes de la SGA n'avaient pu être divulguées en raison des exigences de l'institution, ce qui avait limité la profondeur de l'analyse documentaire. Enfin, sur le plan géographique et sectoriel, l'étude avait été circonscrite à une seule institution bancaire, ne permettant pas de généraliser les conclusions à l'ensemble du secteur bancaire algérien.

Ces limites ouvrent toutefois des perspectives de recherche futures prometteuses, notamment en ce qui concerne l'adaptation des méthodes d'audit aux risques émergents liés à la digitalisation, à la cybersécurité et à l'intelligence artificielle, ainsi que l'influence de la culture organisationnelle et de l'implication du management sur le taux d'application des recommandations d'audit, car au-delà des outils et des normes, c'est bien la maturité de la culture du risque et l'engagement des dirigeants qui demeurent les véritables leviers d'une maîtrise durable des risques opérationnels.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et Ouvrages :

1. Bertin, É. (2007). *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
2. BOUDRIGA, Z. (2012). *L'audit interne : Organisation et pratique*.
3. Chapelle, A. (2020). *Gestion des risques opérationnels : Guide des meilleures pratiques en banque et assurance*. Pearson.
4. Committee of sponsoring organizations of the Treadway commission, Institut français de l'audit et du contrôle internes, PricewaterhouseCoopers, & Landwell & associés (Éds.). (2005). *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence, techniques d'application*. Éd. d'Organisation.
5. Hamzaoui, M. (2008). *Audit : Gestion des risques et contrôle interne normes ISA 200, 315, 330 et 500 (2e éd)*. Village mondial.
6. Institut des auditeurs internes & Institut français de l'audit et du contrôle internes (Éds.). (2015). *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques (3e éd)*. Eyrolles.
7. organisation internationale de normalisation. (2018). *ISO 31000:2018 Management du risque—Lignes directrices (ISO 31000:2018)*.
8. Renard, J. (2003). *Audit interne : Ce qui fait débat*. Maxima.
9. Renard, J. (2009). *Théorie et pratique de l'audit interne (7e éd)*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.
10. Renard, J. (2016). *Théorie et pratique de l'audit interne (9e éd)*. Eyrolles.
11. Schick, P. (2007). *Mémento d'audit interne*. Dunod.
12. Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. (2010). *Audit interne et référentiels de risques : Gouvernance, management des risques, contrôle interne*. Dunod.
13. Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. (2014). *Audit interne et référentiels des risques vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit (2e éd)*.
14. Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. (2021). *Audit Interne Et Référentiels de Risques—Vers La Maîtrise Des Risques Et La Performance de l'audit*. Dunod.

Articles Scientifiques :

15. Adja, H., Rabah, K., & Olivier, C. (2021). *Apport de l'Audit Interne à la Gouvernance des Entreprises : Cas de l'Algérie*. 15(1).
16. Amaroch, S., & Azegagh, J. (2025). *La Contribution de l'Audit Interne sur la Performance et la Prise de Décision Efficace au sein de l'Entreprise*. International

- Journal of Research in Economics and Finance, 2(2), 179–188.
<https://doi.org/10.71420/ijref.v2i2.65>
17. Bakhouché, H., & Smaï, A. (2020). La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au niveau des banques – cas du processus virement bancaire. 16(24), 47–58.
 18. Bentalha, B. (2023). Influence des actions sociales de la RSE sur les valeurs perçues des employés : Étude qualitative des œuvres sociales de l'entreprise Taajmouati. 7(2), 182–204.
 19. BEZZAR, M. S., BENSAOULA, S., & BENMANSOUR, A. (2020). La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie. 6(1), 946.
 20. Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
 21. CHEGRI, S., & EL BAKKOUCHI, M. (2022). Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises : Une revue de littérature. 5(2), 253–275.
 22. DUMEZ, H. (2024). L'analyse de documents dans une recherche qualitative. À propos de Doing Document Analysis de Kristin Asdal & Hilde Reinertsen. 20(1), 5–14.
 23. ESSEKKAKI, S., & BOUAYAD NABIL, A. (2019). Aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne (dans le temps et l'espace). 4(10), 625–642.
 24. JOUALI, Y., & EL AFI, R. (2023, mai). Facteur humain et risque opérationnel : Essai d'identification de risque humain cas des institutions financières. 3(3).
 25. MAHBOUB, A., & SENOUSSE, A. (2019). Gestion du risque opérationnel état d'avancement des banques Algérienne cas de la BADR Laghouat. 13(02), 133–153.
 26. Maisyarah, R., & Syari, M. E. (2025). Literature Review : Risk-Based Audit Approach in Operational Auditing in Indonesian Islamic Banking Companies. Asian Journal of Management Analytics, 4(3), 1313–1326.
<https://doi.org/10.55927/ajma.v4i3.15079>
 27. Manar DAOUI & Abdelhamid AIT BIHI. (2023). La contribution de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7781420>
 28. Meziane, B., Bentalha, B., & Alla, L. (2024). La PME logistique et le développement territorial régional : Une analyse qualitative. 6(3).
<https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/50474/26290>

29. MOKHEFI, A. (2013). Pratique de l'audit opérationnel en milieu bancaire. *Journal of Industrial Economics*, 4, 2.
30. Nassou, Y., & Bennani, Z. (2025). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion : Revue de littérature et technique de positionnement. 6(2). <https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i2.48479>
31. NEBBACHE, S. E. (2024). Gestion des risques et efficacité des entreprises du secteur algérien des assurances : Approche par l'audit interne. 2(1), 17–26.
32. Ouldjballah, S. (2023). In-depth interviews : Knowledge-producing Dialogue. 12(1), 449–465.
33. RANNANE, M., & TALBI, A. (2019). Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques. (8), 175–189.
34. Soukaina EL HALOUI, & CHEMLAL, M. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8279711>
35. Tamimi, O. (2021). The Role of Internal Audit in Risk Management from the Perspective of Risk Managers in the Banking Sector. *Australasian Business, Accounting & Finance Journal*, 15(2), 114–129. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i2.8>

Thèses et Mémoires :

36. BELLAHA, H. (2021). La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien [Thèse de doctorat en sciences économiques]. Université Djillali Liabes de Sidi-Bel-Abbès.
37. CHEKROUN, M. (2014). Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne [Thèse]. Abou Bekr Belkaid.
38. Taccola-Lapierre, S. (2008). Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne : Une application au cas français [Thèse de doctorat en sciences de gestion]. Université du Sud, Toulon-Var. <https://theses.hal.science/tel-00348300v1>

Rapports, Normes et Textes Officiels :

39. Banque d'Algérie. (2002). Règlement N°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/01/reglement200203.pdf>

40. Banque d'Algérie. (2011). Règlement N°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2023/01/reglement201108.pdf>
41. Banque d'Algérie. (2014). Règlement N°2014-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2021/03/reglement201401.pdf>
42. HAMAZI, S. A. (2007). Institut Français de l'audit et de Contrôle Interne. (3).
43. IFACI. (2014, avril 18). COSO 2013. <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/executive-summary-coso-def.pdf>
44. Institut Canadien des Comptables Agréés. (2006). Risque de non-détection. In Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/500231/risque-de-non-detection>
45. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire. (1988, janvier 13). (2), 22.
46. KPMG Maroc. (2007). Manuel d'audit interne pour les inspections générales des ministères. Collège des inspecteurs généraux des ministères (CIGM). <https://fr.slideshare.net/slideshow/manuel-daudit-interne-usaid-publ/45438635#1>
47. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces. <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/PP20The20Three20Lines20of20Defense20in20Effective20Risk20Management20and20Control20French.pdf>
48. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (Les Normes). (p. 5).
49. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Cadre de référence de compétences pour l'audit interne. https://www.theiaa.org/globalassets/site/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-internal-auditing-competency-framework/gpg_internal_auditing_competency_framework_french.pdf
50. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2024). Norme internationale d'audit interne. <https://www.theiaa.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-french.pdf>

Sites Web et Ressources en Ligne :

51. Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA). (s. d.). Consulté le 3 avril 2026. <https://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>
52. BERREWAERTS, J. (s. d.). Méthodologie de l'observation. <https://fr.scribd.com/document/667365404/berrewaerts-methodologie-observation-EXTRAITS>
53. CICERO, J. (2010, octobre 8). Les objectifs de l'audit interne. <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>
54. CLAUDE, G. (2019, décembre 4). La méthode de l'observation pour vos recherches : Définition, types et exemple. <https://www.scribbr.fr/methodologie/observation/>
55. jain, N. (2023, juillet 7). Qu'est-ce que la conception de la recherche qualitative ? Définition, types, méthodes et bonnes pratiques. <https://ideascale.com/fr/blogues/conception-de-la-recherche-qualitative/>
56. Wicke, Y. (2023, octobre 27). Risk management in companies : Objectives and tasks. <https://www.trusteddecisions.com/en/blog/risk-management-in-companies-objectives-and-tasks/>

ANNEXE

ANNEXE A: La démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et l'évaluation des risques

Sous-étapes	Acteurs	Outils
1. Identifier les événements		
Nature d'évènements : - Evènements internes. - Evènements externes. Accidents. - Erreurs. - Malveillances / fraudes. - Défaillances humaines. - Défaillances techniques. - Phénomènes économiques. - Phénomènes naturels.	- Auditeurs. - Audités.	-Examen -documentaire. - Entretiens.
2. Évaluer les risques		
Exemple de typologie de processus : - Pilotage. - Support. - Réalisation. - Mesure. Exemple de typologie de processus : - Opérationnels (efficacité, efficience). - De fiabilité des informations. - Stratégiques. - De conformité	-Auditeurs. -Audités.	- Hiérarchisation des risques.
3. Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité		
La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.	-Auditeurs. -Audités.	-Hiérarchisation des risques. - Entretiens.

Source : IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P 19.

ANNEXE B : Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.

Sous étapes	Acteurs	Outils
1- Identifier les évènements		
<p>Les contrôles clés sont des contrôles qui ont pour objet la maîtrise des risques non tolérés et l'atteinte des objectifs clés. L'environnement de contrôle décrit par le COSO est constitué des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ethique. - Style de management. - Organisation. - Attribution des pouvoirs et des responsabilités. - Ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités - Responsable du domaine audité 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.
2- Identifier les dispositifs de contrôle clés : Activités de contrôle		
<p>Typologie des dispositifs de contrôle clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procédures. - Approbation/autorisation. - Calculs. - Documentation. - Rapprochement. - Vérifications. - Séparation des tâches incompatibles. - Supervision. - Contrôles applicatifs. - Piste d'audit. <p>Ces dispositifs de contrôle pourront relever de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrôles préventifs. - Contrôles défectifs. - Contrôles correctifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> -Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.
3- Relier les dispositifs de contrôle clés aux risques		
	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Flow harts / diagramme de flux. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.

4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clés		
Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> - Auditeurs - Audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Examen documentaire. - Entretiens. - Hiérarchisation des risques. - Référentiels d'audit.

Source : IFACI, « Les outils de l'audit interne », Op.cit. P 21.

ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Introduction :

Je suis BENDJABALLAH Maroua, étudiante en Master Management des organisations à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa. Dans le cadre de notre mémoire de fin d'études, nous réalisons une étude portant sur la contribution de l'audit interne dans la maîtrise de gestion des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie.

Cet entretien a pour objectif de comprendre comment l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie, à travers l'analyse de son rôle, du déroulement de ses missions et de son efficacité perçue.

Thème 1 : La place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels

L'objectif de ce thème consiste à analyser la place de l'audit interne dans l'organisation bancaire et son rôle dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels.

1. Quelle est la mission principale de l'audit interne au sein de la SGA ?
2. Quelle importance est accordée à l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels ?
3. Quelles relations l'audit interne entretient-il avec les autres fonctions de contrôle ?

Thème 2 : Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

L'objectif de ce thème est de comprendre comment se déroule une mission d'audit interne en lien avec la maîtrise des risques opérationnels.

1. Comment une mission d'audit interne liée aux risques opérationnels est-elle préparée au sein de la SGA ?
2. Quelles méthodes, outils qui sont utilisées par l'audit interne pour examiner les risques opérationnels ?
3. Comment les résultats et recommandations issus de la mission sont-ils présentés et suivis ?

Thème 3 : La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

L'objectif de ce thème consiste à analyser la perception des responsables quant à l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de la banque.

1. Selon vous, l'audit interne permet-il de mieux maîtriser les risques opérationnels ?
2. Dans quelle mesure les recommandations de l'audit interne sont-elles appliquées par les services concernés ?
3. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par l'audit interne dans ce domaine ?

Thème 4 : Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels

L'objectif de ce thème est d'identifier les évolutions souhaitables et les pistes d'amélioration permettant de renforcer l'efficacité de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de la banque.

1. Quelles améliorations pourraient être apportées aux pratiques d'audit interne pour renforcer la maîtrise des risques opérationnels ?

ANNEXE D : MATRICE A CONDENSE GÉNÉRÉE AVEC NVivo 10

	<p>A : La place de l'audit interne dans le dispositif global de gestion des risques opérationnels</p>
Interviewé 01	<p>une assurance indépendante sur l'efficacité du contrôle interne, la maîtrise des risques et la conformité</p> <p>Il identifie les dysfonctionnements, notamment liés aux risques opérationnels, et formule des recommandations au management en toute indépendance</p> <p>joue un rôle clé dans la gestion des risques opérationnels en tant que troisième niveau de contrôle</p> <p>une vision indépendante sur l'exposition aux risques, identifie les faiblesses du contrôle interne et évalue l'efficacité des dispositifs de prévention et de correction mis en place</p> <p>entretient des relations complémentaires avec les autres fonctions de contrôle, notamment le contrôle permanent, la gestion des risques et la conformité</p> <p>en restant indépendant, il s'appuie sur leurs travaux afin d'orienter ses missions, d'éviter les redondances et de renforcer la cohérence globale du dispositif de maîtrise des risques</p>
Interviewé 02	<p>principale mission de s'assurer de l'efficacité du dispositif/système de contrôle interne</p> <p>La maîtrise des risques conditionne la capacité de la SGA à atteindre ses objectifs</p> <p>le dispositif de contrôle interne, organisé selon le principe des trois lignes de défense, contribue à la performance de l'entreprise</p> <p>constitue la troisième ligne de défense, joue un rôle clé dans l'identification, la prévention et la maîtrise de l'ensemble des risques</p> <p>L'audit interne fait partie du dispositif de contrôle interne à travers le mécanisme des trois lignes de défense, l'audit étant la troisième ligne de défenses (LOD3)</p> <p>La direction de l'audit est strictement indépendante des métiers comme du contrôle permanent et des autres lignes de défense, elle assure une mission de contrôle périodique</p>

	<p>Les auditeurs doivent rester en contact régulier avec les niveaux appropriés de management des entités opérationnelles afin de se tenir au courant des développements récents des activités, des nouvelles initiatives, des projets, des technologies, des réglementations, des nouveaux risques et des changements de dynamique du marché</p> <p>Les représentants de la Direction de l'audit doivent également être en contact avec les directions centrales, telles que le département conformité, les fonctions risques (crédit, marché, opérationnel et système d'information), ressources humaines, finance, fiscalité, juridique, afin de se tenir informés des développements récents, de prendre note des risques émergents pouvant avoir des répercussions sur les plans d'audit, et de veiller à ce que les domaines d'intérêt mutuel soient correctement traités</p>
Interviewé 03	<p>La mission principale de l'audit interne au sein de la Société Générale Algérie consiste à fournir une assurance indépendante et objective quant à l'efficacité des dispositifs de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne</p> <p>l'audit interne évalue la conformité des opérations, la fiabilité des processus, ainsi que l'adéquation des dispositifs mis en place pour prévenir et maîtriser les risques, notamment les risques opérationnels</p> <p>Il contribue également par ses recommandations à l'amélioration continue des pratiques internes</p> <p>L'audit interne occupe une place centrale dans la gestion des risques opérationnels</p> <p>Il constitue un troisième niveau de contrôle</p> <p>Son intervention permet d'avoir une vision indépendante sur l'exposition aux risques opérationnels, d'identifier les faiblesses du dispositif de contrôle interne et de vérifier l'efficacité des mécanismes de prévention et de correction mis en œuvre par les entités opérationnelles</p> <p>L'audit interne entretient des relations étroites et complémentaires avec les autres fonctions de contrôle, notamment le contrôle permanent, la direction des risques, la conformité dans leur rôle de LoD2</p> <p>son rôle soit indépendant</p> <p>l'audit interne s'appuie sur les travaux de ces fonctions, dites « apporteurs d'assurance » pour orienter ses missions et éviter les redondances</p> <p>Des échanges réguliers permettent de partager les constats, de</p>

	coordonner les plans de contrôle et de renforcer la cohérence globale du dispositif de maîtrise des risques
--	---

AXE E : MATRICE A CONDENSE GÉNÉRÉE AVEC NVivo 10

	<p>B : Le déroulement de la mission d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels</p>
Interviewé 01	<p>Une mission d'audit interne liée aux risques opérationnels est préparée à partir d'une analyse des risques, intégrée au plan annuel d'audit</p> <p>l'identification des activités les plus exposées aux risques opérationnels et sur la prise en compte des résultats des missions précédentes ainsi que des incidents déclarés</p> <p>L'audit interne définit ensuite les objectifs, le périmètre et la méthodologie de la mission, tout en collectant les informations nécessaires (procédures, politiques internes, réglementations applicables) afin d'assurer une évaluation adaptée et pertinente</p> <p>L'audit interne utilise principalement une approche basée sur les risques, permettant de concentrer les travaux sur les activités les plus exposées aux risques opérationnels</p> <p>Les méthodes employées incluent l'analyse des processus, les entretiens avec les responsables opérationnels, l'examen des procédures et des contrôles existants, ainsi que les tests de conformité et d'efficacité des contrôles</p> <p>les outils utilisés figurent l'exploitation des cartographies des risques, l'analyse des incidents opérationnels, la revue des rapports de contrôle interne et l'utilisation d'outils de suivi des recommandations</p> <p>Les résultats de la mission d'audit interne sont formalisés dans un rapport d'audit, qui présente les constats, les niveaux de risque identifiés ainsi que les recommandations associées</p> <p>Ce rapport est communiqué aux responsables concernés et au management</p> <p>Le suivi des recommandations est assuré à travers un dispositif de suivi formalisé</p> <p>L'audit interne contrôle régulièrement l'état d'avancement de ces actions et en rend compte aux instances compétentes</p>
Interviewé 02	<p>Une mission d'audit dite « Classique » au niveau de la SGA se prépare durant les deux (02) premières phases d'une mission d'audit</p> <p>Le lancement de la mission, vise à fixer les objectifs ainsi que le périmètre d'intervention de la mission, à obtenir une vue d'ensemble de ce périmètre à travers la collecte de premières informations, et enfin à informer les</p>

	<p>audités de la tenue de la mission</p> <p>La phase de diagnostic, vise à comprendre en détail les processus clés du périmètre et à construire une vue d'ensemble de l'environnement, avec une attention particulière sur les risques et les contrôles correspondants</p> <p>Le diagnostic permet également d'affiner et de clarifier les objectifs, le périmètre, le calendrier et l'allocation des ressources pour la suite de la mission</p> <p>La phase de diagnostic est composée de 03 principales composantes</p> <p>Les entretiens et analyses des documents :</p> <p>La phase de diagnostic commence par une réunion de lancement avec le responsable du département audité</p> <p>Cette première réunion permet d'obtenir une appréciation et une analyse de l'activité par son responsable</p> <p>L'équipe menant la mission organise ensuite tout au long du diagnostic des réunions avec d'autres personnes de l'entité afin de compléter et d'enrichir cette première vision du périmètre</p> <p>Les auditeurs demandent également des documents pour affiner leur compréhension de l'activité et mieux évaluer les risques sous-jacents règles et procédures en place, listes des contrôles de surveillance permanente, documents de reporting clés utilisés par les responsables</p> <p>La revue de cette documentation permet une première appréciation de l'environnement de contrôle et des performances de l'entité auditée</p> <p>Identification des zones de risques à analyser</p> <p>Pendant la phase de diagnostic, les auditeurs doivent identifier les processus clés de l'entité auditée, les risques associés et la façon dont ces risques sont gérés</p> <p>Ils examinent les dispositifs de gestion des risques opérationnels et de surveillance permanente pour alimenter leur analyse</p> <p>La mission détermine alors les zones de risques</p> <p>Sur ces zones de risque, elle définit les travaux à réaliser pendant la prochaine phase de la mission</p> <p>Certaines missions portant sur une thématique précise focalisent leurs travaux sur des sujets particuliers</p> <p>Formalisation du diagnostic et programme de travail</p>
--	--

	<p>cette phase d'identification des zones de risque, l'équipe d'Audit consolide alors la liste des contrôles à réaliser pendant la mission et construit un programme de travail appelé « Diagmatrix »</p> <p>les membres de l'équipe doivent faire appel à leur jugement professionnel et allouer de façon sélective les ressources disponibles pour la mission</p> <p>L'audit interne de part son mandat à accès à l'ensemble des informations nécessaires à la réalisation de sa mission</p> <p>l'audit interne peut avoir à réaliser des requêtes du CBS (SI de la banque), le traitement en masse « Data » des données disponibles via Python</p> <p>l'audit interne requête sur les outils dédiés ou en liens avec le processus audité</p> <p>Les résultats des travaux d'audit sont restitués sous format de rapport d'audit</p> <p>Le rapport est le principal support de communication des résultats d'une mission d'audit</p> <p>Il doit fournir une évaluation claire, précise et objective du niveau de risque de l'entité ou du processus revus, et indiquer les préconisations visant à mieux encadrer les risques identifiés</p> <p>Ces résultats sont dénommés « Constat »</p> <p>Un constat doit systématiquement être présenté avec ses causes</p> <p>Le risque associé à ce constat doit lui aussi être explicité. Les preuves rassemblées et, le cas échéant, les méthodes d'échantillonnage utilisées sont généralement indiquées à l'appui du constat</p> <p>Chaque constat est accompagné d'une ou plusieurs préconisations (recommandations) visant à corriger de manière durable les faiblesses identifiées et à améliorer le processus concerné</p> <p>La formulation de chaque préconisation doit être explicite sur ce qui est attendu des audités, et une date d'échéance réaliste doit être proposée</p>
Interviewé 03	<p>Une mission d'audit interne est initiée car prévue au plan d'audit annuel, ce dernier, est basé sur une cartographie des risques et découle, entre autres, de l'exercice de Risk assesment (évaluation des risques)</p> <p>Une mission débute par son annonce officielle via l'envoi d'une lettre de</p>

	<p>mission annonçant (i) le périmètre qui sera couvert</p> <p>(ii) les facteurs ayant motivés l'inclusion de son inclusion au plan d'audit</p> <p>(iii) l'équipe d'audit en charge ainsi que le planning de la mission et ses jalons</p> <p>suit une phase de préparation, dite de diagnostic, qui comprend l'analyse préalable de l'activité auditée, l'identification des principaux risques opérationnels, l'étude des incidents passés, ainsi que la revue des procédures et des résultats des contrôles antérieurs</p> <p>Des réunions de cadrage (ou de diagnostic) avec les responsables des entités concernées sont également organisées afin de définir le périmètre et les objectifs de la mission</p> <p>Des entretiens avec les responsables et les opérationnels</p> <p>Immersion avec les opérationnels</p> <p>La revue documentaire (procédures, modes opératoires, rapports de contrôle)</p> <p>Des tests de conformité et de fonctionnement des contrôles</p> <p>L'analyse des incidents de risques opérationnels et des indicateurs clés de risque (KRI)</p> <p>Des grilles d'évaluation et des matrices de risques Ces outils permettent d'apprécier aussi bien la conception que l'efficacité opérationnelle du dispositif de maîtrise des risques</p> <p>Les résultats de la mission sont formalisés dans un rapport d'audit adressé au management concerné et à la Direction Générale</p> <p>Ce rapport présente les constats, les risques associés, ainsi que causes racines classés selon leur niveau de criticité</p> <p>Un plan d'actions est ensuite élaboré par les entités auditées</p> <p>L'audit interne assure un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations, notamment à travers des reportings de suivi et, si nécessaire, des missions de suivi spécifiques</p>
--	--

AXE F : MATRICE A CONDENSE GÉNÉRÉE AVEC NVivo 10

	C: La perception de l'efficacité du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels
Interviewé 01	<p>L'audit interne permet de mieux maîtriser les risques opérationnels en identifiant les faiblesses des processus et des contrôles existants</p> <p>Par ses évaluations indépendantes et ses recommandations, il contribue à renforcer les dispositifs de contrôle interne et à corriger les dysfonctionnements</p> <p>son efficacité dépend en grande partie de la mise en œuvre effective des recommandations par les entités auditées et de l'implication du management</p> <p>Les recommandations de l'audit interne sont largement prises en compte par les services concernés, notamment lorsqu'elles portent sur des risques opérationnels significatifs</p> <p>Des plans d'actions sont définis par les entités auditées afin de corriger les insuffisances constatées</p> <p>le degré d'application peut varier selon la complexité des actions à mettre en œuvre et les contraintes opérationnelles</p> <p>L'audit interne assure un suivi régulier afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations</p> <p>Diversité des processus Évolution constante des risques opérationnels Contraintes liées à la disponibilité et à la fiabilité des informations Mobilisation parfois limitée des équipes auditées Délais de mise en œuvre des recommandations Nécessité de couvrir un large périmètre avec des ressources limitées Gestion des priorités entre les différentes missions d'audit</p>
Interviewé 02	<p>L'audit interne du fait de son positionnement dans le dispositif de contrôle interne, de son mandat et de son indépendance, permet d'offrir une vision holistique des processus et de mettre en exergue les zones à risques non couvertes</p> <p>l'audit interne contribue à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et de ce fait, à la maîtrise des risques opérationnels</p> <p>Les recommandations de l'audit interne sont suivies via un outil interne</p>

	<p>dédié</p> <p>Ces recommandations disposent toutes d'une date d'échéance réaliste et font l'objet d'une restitution au niveau du Comité d'audit et des comptes</p> <p>les recommandations de l'audit interne sont également suivies par les superviseurs Groupe</p> <p>Les principales difficultés rencontrées par l'audit interne sont de nature humaine et temporelle</p> <p>l'audit interne bien qu'elle soit une partie intégrante du dispositif de contrôle interne, fait partie du contrôle périodique</p> <p>Les missions d'audit sont cycliques et ne sont réalisés sur une période fixe (2 mois, 3 mois, 4 mois), ce qui constitue un frein dans la revue exhaustive d'un processus</p> <p>Pour ce qui est de l'aspect humain, une mission d'audit est perçue par bon nombre de manager</p>
Interviewé 03	<p>L'audit interne contribue de manière significative à une meilleure maîtrise des risques opérationnels</p> <p>son regard indépendant, il permet d'identifier des zones de vulnérabilité souvent peu visibles pour les opérationnels, de sensibiliser les équipes à l'importance du contrôle interne et de renforcer la culture du risque au sein de la banque</p> <p>les recommandations de l'audit interne sont largement prises en compte et appliquées par les services concernés, en particulier lorsqu'elles portent sur des risques critiques</p> <p>les délais de mise en œuvre peuvent varier selon la complexité des actions à engager, les ressources disponibles et les priorités opérationnelles</p> <p>Le suivi réalisé par l'audit interne contribue à renforcer le taux de mise en œuvre</p> <p>la résistance au changement de certains opérationnels</p> <p>la complexité croissante des activités bancaires, les contraintes réglementaires, ainsi que les limitations en termes de ressources ou de disponibilité des informations</p> <p>l'évolution rapide des risques (digitalisation, cybersécurité, externalisation) nécessite une adaptation permanente des compétences et des méthodes d'audit</p>

AXE G : MATRICE A CONDENSE GÉNÉRÉE AVEC NVivo 10

	D : Les perspectives d'amélioration du rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels
Interviewé 01	<p>Analyse régulière des risques afin de tenir compte de l'évolution des activités et du contexte réglementaire</p> <p>Meilleure utilisation des données et des outils de suivi pour renforcer l'efficacité des missions d'audit</p> <p>Renforcement de la coordination avec les autres fonctions de contrôle</p> <p>Sensibilisation continue des équipes opérationnelles pour améliorer l'application des recommandations et la maîtrise des risques</p>
Interviewé 02	<p>L'audit interne pourrait être amélioré par une allocation des ressources humaines de manière plus efficiente, notamment, sur le fort volume de documentation durant l'ensemble des phases d'une mission d'audit</p> <p>l'une des pratiques les plus budgétivore en termes de ressources humaine au niveau audit interne est le grand volume de piste d'audit et de document à rédiger et à conserver, ce qui impact négativement le budget alloué à chaque mission ainsi que l'aspect réhibitoire pour les auditeurs eux-mêmes</p>
Interviewé 03	<p>Le renforcement des compétences des auditeurs internes à travers des formations spécialisées (risques digitaux, data analytics, cybersécurité)</p> <p>Une utilisation accrue de l'analyse de données (data driven audit)</p> <p>Une meilleure coordination avec les fonctions de contrôle permanent et de gestion des risques</p> <p>Le développement d'une approche plus prospective et continue de l'audit, orientée vers les risques émergents</p> <p>Le renforcement de la communication et de la sensibilisation des opérationnels à l'importance des recommandations d'audit</p>