

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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 للمناجنت
القلبة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en
« Management par la qualité »

**La contribution de l'audit interne dans la
gouvernance d'entreprise**

Cas : SONATRACH

Élaboré par :

Melle. ABED Kawther

Encadré par :

Dr. BELIMANE Wissam

Dr. BEDAIDA ImadEddine

Examiné par :

Pr. Amokrane Mustapha (président)

Dr. Mohamed Azizi Yasmine

(Examinatrice)

La promotion 2022/2023

Résumé

Ces dernières années, la gouvernance d'entreprise a connu des avancées significatives, tant dans la littérature académique que dans les applications pratiques, ce qui en fait un concept dynamique, riche et prolifique. Dans ce contexte, l'audit interne a acquis un statut incontournable. Cette fonction revêt une importance capitale et exerce un impact considérable sur l'efficacité du système de gouvernance.

Dans le cadre de notre étude, l'objectif de cette étude est d'étudier la contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise, en nous concentrant spécifiquement sur le cas de l'entreprise Sonatrach. L'étude est basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès des auditeurs et une grille d'observation à l'aide des deux familles de normes 1000 et 2000, dans le but de recueillir des informations pertinentes.

Les résultats obtenus ont démontré que l'audit interne impacte positivement la gouvernance d'entreprise. De plus, il est devenu évident que l'audit interne favorise la réalisation des objectifs de l'entreprise grâce à un contrôle efficace et une approche axée sur les risques.

Mots clés : l'audit interne, gouvernance d'entreprise, impact, entretiens, amélioration, contribution, contrôle, risque.

Abstract

In recent years, there has been significant progress in the field of corporate governance, both in academic research and in practice, which gives it a dynamic, fertile and evolutionary character. In this context, the role of internal audit has become firmly established. This function is of paramount importance and has considerable influence on the effectiveness of the governance system.

As part of our investigation, the objective is to study the contribution of internal audit to corporate governance, focusing specifically on the case of SONATARCH. We based our study on semi-structured interviews with auditors at host organizations, and an observation grid using the two families of standards 1000 and 2000, in order to collect relevant information.

The results obtained clearly highlighted the positive impact of internal audit on corporate governance. In addition, it became clear that internal audit supports the achievement of business objectives through effective control and a risk-based approach.

Key words: internal audit, corporate governance, impact, interviews, improvement, Contribution, control, risk

ملخص

وفي السنوات الأخيرة، أحرزت حوكمة الشركات تقدم كبير ، سواء في البحوث الأكاديمية أو في الممارسة العملية، مما يضيف عليها طابعا ديناميكيا وخصبا وتطوريا. وفي هذا السياق، أصبح دور المراجعة الداخلية للحسابات راسخا. ولهذه الوظيفة أهمية قصوى ولها تأثير كبير على فعالية نظام الحكم.

كجزء من تحقيقنا، الهدف هو دراسة مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات، مع التركيز بشكل خاص على حالة SONATARCH لقد استندنا في دراستنا إلى مقابلات شبه منظمة مع مراجعي الحسابات في المنظمات المضيفة، و الملاحظة باستخدام عائلتي المعيار 1000 و 2000، من أجل جمع المعلومات ذات الصلة.

وأبرزت النتائج التي تحققت بوضوح الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية للحسابات على إدارة الشركات. وبالإضافة إلى ذلك، أصبح من الواضح أن المراجعة الداخلية للحسابات تدعم تحقيق أهداف الأعمال من خلال الرقابة الفعالة وإتباع نهج قائم على المخاطر.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي ,حوكمة الشركات ,التأثير, مقابلات, تحسين, إسهام, قيمة.

REMERCIEMENT

*Je tiens à remercier notre **Dieu** le tout puissant pour son aide,
Au terme de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude
et mes sincères remerciements à ma Encadrante Dr.
BELIMANEWISSAM et mon co-encadrant Dr. **BEDAIDA
IMAD EDDINE** pour tous le temps qu'ils m'ont consacré, leurs
directives précieuses, leurs aide et d'avoir mis à ma disposition
tous les renseignements et les données nécessaires pour
l'élaboration de ce travail.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères
remerciements à mon tuteur de stage à SONATRAC, Mr
M.KHADRAOUI*

*Mr **ELHOUCINE**, Mr **M.LEBAILI** pour leur précieux temps
consacré pour répondre à mes questions.*

*Merci à mes très chers parents **A.ABED** et **F.GHORFA** pour
leur soutiens et encouragement et qui ont toujours été là pour
moi, Je remercie mon frère **ABDEL RAHMAN** et mes sœurs
AFAF et **BARAA**, et, pour leurs motivation.*

*Merci à toutes personnes qui a contribué de près ou de loin à la
réalisation de ce mémoire.*

Tableau de matière

Résumé

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste d'abréviations

Introduction générale

CHAPITRE I : L'AUDIT INTERNE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : CADRE THEORIQUE

Introduction

SECTION I : L'AUDIT INTERNE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : TRAVAUX SCIENTIFIQUE REALISEES

I. La contribution d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	6
II. Les facteurs qui influencent la qualité d'audit.....	10
III. Constats	11

SECTION II : CADRE CONCEPTUEL

I. Management de la qualité.....	14
I-1. La qualité	14
I-2. Management de la qualité.....	14
I-2-1. Définition	14
I-2-2. Les principes du management de la qualité.....	14
I-2-3. Les avantages de la mise en place d'un système management de la qualité.....	14
I-2-4. Les normes de management de la qualité.....	14

II. Contrôle interne	18
II-1. Définition.....	18
II-1-1. Le référentiel COSO	19
III. Management des risques	20
III-1. Définition	20
III-2. l'ISO 31000.....	20
IV. La gouvernance de l'entreprise	21
IV-1. Définition	21
IV-2. Types de la gouvernance.....	23
IV-3. Principes de la gouvernance d'entreprise.....	23
V. L'audit interne	24
V-1. Historique	24
V-2. Progrès de la notion d'audit interne	25
V-3. Définition de l'audit interne	27
V-4. Objectifs de l'audit interne.....	28
V-5. Types d'audit interne.....	29
V-6. Référentiel Internationale de l'audit interne	31
V-6-1. Présentation de l'IIA	32
V-6-2. Présentation de l'IFACI.....	32
V-7. Normes de l'audit interne.....	33
V-8. Notions liées à l'audit interne	33
V-8-1. L'audit interne et l'audit qualité.....	33
V-8-2. L'audit interne et contrôle interne.....	35
V-8-3. L'audit interne et le management des risques	36

Conclusion

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET L'ORGANISME D'ACEUIL

Introduction

SECTION I : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I. Positionnement épistémologique de la recherche	41
II. Méthodologie de travail	41
II-1. Objectif	42
III. Les outils de collecte des données	43
III-1. L'analyse documentaire	43
III-2. Entretien	43
III-2-1. Guide d'entretien	45
III-3. L'observation	46
III-3-1. Grille d'observation.....	46

SECTION II : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

I. Présentation d'organisme d'accueil	50
I-1. Historique.....	50
I-2. Missions	51
I-3. Organisation de SONATRACH.....	52
I-3-1. Direction générale	52
I-3-2. Les structures Fonctionnelles centrales.....	53
I-3-3. Les activités opérationnelles	54
II. Présentation de la direction audit et risque	54
II-1. Organisation de la Direction Audit et Risques	55

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISCUSSION

Introduction

SECTION I : LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE A SONATRACH

1- La conduite d'une mission d'audit à SONATRACH	60
1-1. Préparation de la mission	60
1-1-1. Le choix de l'équipe d'audit.....	60
1-1-2. La lettre de mission	61
1-1-3. L'étude préliminaire	61
1-1-4. Prise de connaissance	61
1-1-5. Entretien avec le management de l'entité auditée.....	62
1-1-6. Tableau des risques	62
1-1-7. Note d'orientation.....	63
1-1-8. Préparation du programme de travail	63
1-2. Réalisation de la mission.....	63
1-2-1. La réunion d'ouverture.....	63
1-2-2. Les tests d'audit sur le terrain	64
1-2-3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités.....	64
1-2-4. La réunion de clôture de phase de vérification.....	64
1-3. Conclusion de la mission	65
1-3-1. Le projet de rapport d'audit.....	65
1-3-2. La réunion de retour d'expérience (REX).....	65
1-3-3. La réunion validation	65
1-3-4. Le rapport définitif	66

Conclusion

SECTION II : PRESENTATION DES RESULTATS

I. Déroulement des entretiens.....	67
II. L'analyse de la grille d'observation.....	70
II-1. Interprétation de la grille d'observation	77
III. Discussion des résultats	77

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Liste des tableaux

- **Tableau n°01** : progression d'audit interne
- **Tableau n°02** : liste détaillée d'entretien
- **Tableau n°03** : Lignes directrices de la norme 1000 et 2000 d'audit interne
- **Tableau n°04** : Grille d'observation de SONATRACH

Liste des figures

- **Figure 01** : Cube COSO contient les composants et les objectifs du contrôle interne.
- **Figure 02** : structure de la gouvernance

Liste d'abréviations

- **AI** : audit interne
- **CARE** : cercle d'action et de réflexion pour l'entreprise
- **CI** : contrôle interne
- **COSO** : committee of sponsoring organization of the treaway commission
- **CODIR** : ou comité de direction
- **COMEX** : ou comité Exécutif
- **COPIL** : ou comité de pilotage
- **COMOP** : ou comité opérationnel
- **DAF** : direction administrative et financière
- **DRH** : direction de ressources humaines
- **EP** : entrepris privé
- **IIA** : the Institute of Internal Auditors
- **IFACI** : L'institut français de l'audit et du contrôle internes
- **ISA** : International Society Of Automation
- **ISO** : international standars organization – organisation internationale denormalisation
- **NCA** : nouvelle conserverie algérienne
- **PMQ** : principe de management de la qualité
- **SMQ** : système management de la qualité

Introduction générale

Introduction générale

Le débat sur la relation entre la gouvernance d'entreprise et l'audit interne est un sujet important dans le monde des affaires et du management. Les deux concepts sont étroitement liés car la gouvernance d'entreprise vise à améliorer la transparence et la responsabilité de la gestion d'une entreprise et l'audit interne s'assure que les processus et les contrôles internes de l'entreprise fonctionnent efficacement.

Une gouvernance performante englobe la génération de valeur et l'optimisation des performances de l'entreprise, tout en assurant une surveillance adéquate des organes responsables de la gestion, supervisée par les dirigeants. Dans ce cadre, l'audit interne est désigné par les dirigeants pour superviser les actionnaires, jouant ainsi un rôle crucial dans la gouvernance en contribuant de manière significative à la gestion proactive des risques potentiels.

En raison de son positionnement dans l'organisation et de son rattachement direct au comité d'audit, l'audit interne est un mécanisme clé de la gouvernance d'entreprise. Il permet de résoudre le problème d'asymétrie d'information entre les actionnaires et les dirigeants en fournissant au manager de l'entreprise des analyses, des évaluations et des recommandations, ainsi que les informations nécessaires à la prise de décision concernant les activités examinées.

En fournissant des analyses et des recommandations objectives, l'audit interne contribue à une meilleure gouvernance pour l'entreprise, établissant ainsi un climat de confiance et garantissant une gestion orientée vers une performance durable. En somme, la gouvernance d'entreprise et l'audit interne sont des fonctions complémentaires qui travaillent ensemble pour améliorer la performance et la transparence de l'entreprise, et pour s'assurer que les intérêts de toutes les parties prenantes sont pris en compte.

Notre étude porte sur la relation étroite entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise, qui revêt une grande importance au sein des entreprises. Au cours des dernières années, les entreprises ont été contraintes de créer une fonction d'audit interne et de renforcer son rôle en matière de gouvernance d'entreprise, afin de répondre aux attentes des parties prenantes et de créer de la valeur ajoutée.

En effet, nous souhaitons comprendre comment l'audit interne peut contribuer à la gouvernance des entreprises et à renforcer leur performance globale. En explorant cette problématique, nous espérons fournir des recommandations pratiques pour les dirigeants d'entreprise et les responsables de l'audit interne afin d'améliorer leur collaboration et leur impact sur la gouvernance d'entreprise.

Nous avons choisi notre sujet de recherche en raison de l'actualité de la gestion des entreprises publiques algériennes et de l'importance de l'audit interne pour assurer une gouvernance efficace.

Notre objectif de recherche est d'évaluer le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie. Notre problématique a été formulée ainsi :

« Comment l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise ? »

Pour mieux cerner cette problématique, nous avons jugé utile d'abord de répondre aux questions secondaires suivantes :

- ✓ **Est-ce que l'audit interne procure une bienveillance sur l'efficacité du système de contrôle interne ?**
- ✓ **Quelle est la relation entre l'audit interne et le management des risques ?**
- ✓ **Quelles sont les facteurs qui influencent la qualité d'audit ?**

Pour répondre à la problématique, nous avons adopté une approche qui repose sur une recherche bibliographique et une analyse théorique de la gouvernance d'entreprise et de l'audit d'une part, d'autre part, nous avons réalisé une étude empirique au sein de SONATRACH. Notre structure de rédaction est basée sur trois chapitres :

Le premier chapitre, présentation de concept de gouvernance d'entreprise et d'audit il s'agit d'éclairer ce concept, en présentant d'abord, ses différentes définitions, ses objectifs, ses métiers en fournissant aussi quelques notions liées telles que : management de la qualité, contrôle interne, management des risques.

Dans le deuxième chapitre, Le cadre méthodologique est divisé en deux parties. La première partie, intitulée méthodologie de travail, présente le type de l'étude raisonnement, paradigme, la population et l'échantillon de notre étude. Ensuite, on clôture le chapitre par une présentation de l'entreprise d'accueil et la cellule « audit et risque ».

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons traité les étapes de missions d'audit interne chez SONATRACH puis une présentation des résultats de notre étude empirique.

Chapitre I

L'audit interne et la gouvernance
d'entreprise : cadre théorique

Introduction

L'audit interne n'est pas le fruit du hasard, mais plutôt un outil intentionnellement créé pour aider les entreprises et les organismes publics ou semi-publics à assumer leurs responsabilités en matière de gouvernance, de conformité et de performance et aussi un allié contrôle et conseil (H.VLAMINICK, 1979). Elle revêt une importance capitale au sein d'une organisation, car elle contribue à l'atteindre des objectifs en par des analyses, des recommandations et des solutions pour améliorer les activités examinées. En tant que pratique établie et reconnue, l'audit interne permet aux organisations de se démarquer sur la scène économique et juridique en s'assurant que les normes de qualité et de transparence sont respectées. Il s'agit d'un processus continu qui s'inscrit dans une démarche d'évolution historique et de développement, tant pour l'audit interne lui-même que pour l'organisation dans son ensemble.

A cet égard, il est important d'entamer quelques notions de base de l'audit interne et porter un éclairage par rapport à la gouvernance de l'entreprise. De ce fait, on présente le chapitre comme suit :

- Une revue de littérature
- Définitions des deux concepts de l'audit interne et la gouvernance l'entreprise et de quelques notions liées à eux.

SECTION I : L'AUDIT INTERNE ET LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : TRAVAUX SCIENTIFIQUE REALISEES

En résumé, l'audit interne et la gouvernance d'entreprise sont deux domaines clés pour assurer une gestion efficace, responsable et transparente d'une organisation. L'audit interne aide à évaluer et à améliorer les processus de contrôle, tandis que la gouvernance d'entreprise fournit un cadre de décision et de contrôle pour assurer une prise de décision responsable et efficace. En se basant sur notre étude de littérature, quelques travaux en relation avec notre thème peuvent être cités, les voici :

I. La contribution d'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

En 2019, Ziani Abdelhak et Abdeslam Bendiabdellah ont fait une enquête quantitative à travers un questionnaire distribué à des entreprises algériennes "privées et publiques" sélectionnées de façon aléatoire et simple. L'échantillon comprenait 106 questionnés. 150 questionnaires furent distribués sur 34 entreprises. Sur l'ensemble de ces questionnaires 16 non pas été récupérés, 23 ont été récupérés tardivement. et 05 se sont avérés biaisés (ils présentaient des réponses contradictoires et/ou un manque de respect vis-à-vis du modèle de réponse proposé). Sur les 150 questionnaires distribués 106 furent utilisés dans l'analyse statistique, le taux de réponse enregistré atteignit ainsi à 70.66% ce qui est considéré comme un taux conséquent et acceptable dans la pratique statistique. D'après ce questionnaire qui vise à recueillir les points de vue de spécialistes travaillant dans plusieurs entreprises algériennes, cette étude a mis en évidence le rôle crucial joué par l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, Les répondants ont exprimé leur prise de conscience du rôle croissant que l'audit interne doit jouer dans la gouvernance d'entreprise, étant donné que celui-ci garantit l'existence d'un système de contrôle interne efficace.

Dans les travaux de Lamkaraf Ikram et Zaam Houria, ont étudié théoriquement la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Les résultats de leur analyse documentaire indiquent que l'audit interne joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Ce rôle est notamment assuré par l'évaluation du système de contrôle interne, la gestion des risques et la réduction de l'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

En 2020, les travaux de Lamkaraf Ikram basée sur un questionnaire sur un échantillon de 108 entreprises de différents secteurs d'activité : pour étudier les enjeux et l'importance de l'audit interne par rapport la gouvernance des entreprises privé au Maroc, les résultats montre que l'audit occupe une place de importante dans la préparation et la production du rapport de l'administration sur l'efficacité du système de contrôle, surveiller et évaluer son fonctionnement, l'audit fournit à l'administration une vision claire des points forts et des points faibles du système et que le comité de ce dernier exerce une influence primordiale dans la garantie du bon déroulement des opérations menées par l'administration et la direction de l'audit interne.

Ainsi les travaux de Taoufik EL IDRISSE en 2020, L'auteur a mené une étude quantitative en utilisant un questionnaire auprès de 70 grandes entreprises installées dans plusieurs grandes régions au Maroc pour comprendre comment le contrôle interne et l'audit peuvent jouer un rôle dans la promotion de la bonne gouvernance des entreprises au Maroc. L'étude a été divisée en quatre axes pour vérifier les hypothèses. Les résultats montrent qu'effectivement, les procédures de contrôle interne et d'audit ont un impact positif sur la bonne gouvernance des entreprises.

En 2021, Hamida Adja, Kechad Rabah et Colot Olivier ont publié un article intitulé : « *Apport de l'audit Interne à la gouvernance des entreprises : Cas de l'Algérie* ». Cette étude utilise une méthode qualitative pour examiner comment l'audit interne renforce la gouvernance d'entreprise en Algérie. Un entretien semi-directif a été mené avec un président du CARE et président du conseil d'administration de NCA-Rouïba, ainsi que d'autres sociétés. Les résultats indiquent que l'audit interne contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise en évaluant le système de contrôle interne, en maîtrisant les risques, en réduisant l'asymétrie d'information entre les parties prenantes et en protégeant leurs droits. L'audit interne fournit une valeur ajoutée en assurant une information fiable et en évaluant l'efficacité du contrôle interne.

En 2021, Amoura Ines démontre par son travail que l'audit interne renforce la gouvernance en utilisant une approche basée sur les risques, offrant une assurance et des points de vue sur les processus et les structures nécessaires au succès de l'organisation. L'étude a porté sur six banques, dont trois banques publiques (Crédit Populaire d'Algérie, Banque Nationale d'Algérie et Banque de Développement Local) et trois banques privées BNP PARIBAS, Arab Gulf Bank et NATIXIS dans le but de démontrer l'importance de l'audit

interne dans la gouvernance des banques. Pour ce faire, une méthode de recherche documentaire appuyée par des entretiens semi-directifs a été utilisée pour recueillir des données à partir de diverses sources, notamment des documents officiels tels que les lois, décrets, règlements et marchés publics, ainsi que des rapports annuels de banques, des périodiques spécialisés, des entretiens et des observations directes.

Plus récemment et dans le même secteur bancaire, et cette fois au Maroc en 2022, Zouhair Zarhloul et Sarra Mrani Zentar travaillent sur La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne : cas du secteur bancaire marocain. Le but de cette étude est d'évaluer la contribution de l'audit interne à l'efficacité et à l'efficience du système de contrôle interne dans des banques marocaines. Des entretiens ont été menés avec sept (07) auditeurs et un membre du comité de direction travaillant dans différentes banques marocaines. En raison de la crise sanitaire, la taille de l'échantillon était limitée, car de nombreux cadres n'étaient pas disponibles pour participer aux entretiens. Les résultats ont été divisés en deux types de réponses. Le premier type concerne les auditeurs qui considèrent que l'audit interne est un atout pour la banque, et que l'information et la communication sont des conditions essentielles pour la réussite d'un système de contrôle interne. Le deuxième type d'auditeurs estime que l'audit interne doit être utilisé comme un outil de pilotage du système de contrôle interne, en vue d'améliorer son efficacité et de garantir sa performance.

Dans un cadre théorique, pas mal d'articles sont publiés dans ce sujet peuvent être cités :

Jan Cattrysse, dans son étude intitulée *the Reflection On Corporate Governance And The Rôle of The Internal Auditor*, publiée en 2005 par le Roularta Media Groupe, présente le contexte de la gouvernance d'entreprise et met en évidence le rôle de plus en plus important de l'audit interne dans ce domaine, en particulier après les scandales financiers qui ont touché de grandes entreprises à l'échelle mondiale. L'étude souligne que la gouvernance d'entreprise est devenue une exigence cruciale pour les nouvelles entreprises, et que l'audit interne a subi des changements importants en réponse aux développements actuels, devenant ainsi un mécanisme clé de la gouvernance d'entreprise.

Ebondo Wa Mandzila E, dans son article publié en 2005, examine la contribution de l'audit interne et du contrôle interne à la gouvernance de l'entreprise. L'étude met en évidence le fait que l'audit et le contrôle interne sont devenus deux mécanismes de régulation

importants pour régir le comportement des parties prenantes dans leurs relations avec l'entreprise. De plus, l'étude explique que les défaillances de certaines entreprises sont souvent liées à des systèmes de gouvernance inadéquats, et conclut que l'asymétrie d'information entre les dirigeants et les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs, est l'une des principales causes de conflit au sein des entreprises.

L'étude menée par Mihaela et Iulian en 2012, portant sur l'efficacité de l'audit interne et son impact sur la gouvernance d'entreprise des sociétés cotées à la Bourse de Bucarest, a démontré que l'audit interne contribue à assurer une présentation fidèle des états financiers, ce qui renforce la confiance des parties prenantes.

En 2019, Es-sahli EL HARCHAOUI a publié un qu'il s'intéresse aux enjeux et à l'importance de l'audit interne en tant qu'instrument au service de la gouvernance d'entreprise et à l'analyse de sa contribution dans la performance du présent processus. Les résultats de cette étude montrent que le processus d'audit peut être vu comme un moyen de surveiller et de comprendre les risques auxquels l'entreprise est confrontée, contribuant ainsi à une gouvernance efficace. La fonction d'audit interne fait partie intégrante du système de gouvernance plus large, et le comité d'audit joue un rôle clé dans la garantie de la fiabilité de cette fonction en exerçant un contrôle et une surveillance appropriés.

En 2020, Hajar LAGHRISSI, Zabidat ABDALLAH, Driss DAOUI et Mohammed GUEDIRA aussi étudié à travers cet article sur l'audit et la gouvernance, la fonction d'audit interne de manière à atteindre une meilleure efficacité et conclure que La fonction d'audit interne est intégrée dans un système de gouvernance complexe où le comité d'audit peut jouer un rôle crucial dans le maintien de la crédibilité et de la cohérence de cette fonction. En effet, le comité d'audit est chargé de superviser, de contrôler et de protéger adéquatement la fonction d'audit interne, ce qui peut influencer considérablement son efficacité.

Plus récemment, en 2022, les travaux de Chekroun Meriem sur « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes* » afin d'analyser le rôle et la contribution de l'audit interne à la gouvernance des entreprises publiques (EP) en Algérie trouve que : l'organe d'audit interne dans les EP a un impact positif sur la gouvernance et aussi Afin de renforcer leur compétitivité dans un environnement caractérisé par l'incertitude et les changements rapides, il est impératif que

les entreprises publiques s'adaptent à ce nouveau contexte en engageant plusieurs réformes. L'une de ces réformes consiste à établir une fonction d'audit interne capable de piloter le système de contrôle interne pour le rendre plus efficace et efficient.

Aussi en 2022, Ayache Samir fait une revue critique de la littérature pour révéler l'impact de l'audit interne sur la gouvernance d'entreprise. Les recherches ont montré que il y a une corrélation positive et significative entre la fonction d'audit interne et la gouvernance d'entreprise, résultant notamment de l'évolution des réglementations et de la culture organisationnelle en faveur de la gouvernance d'entreprise, qui ont sensibilisé les dirigeants d'entreprises aux rôles importants que peut jouer l'audit interne.

Avant de procéder à l'analyse de ce qui a été dit par les chercheurs sur la relation entre l'audit interne et le gouvernement d'entreprise, nous allons aborder ci-après quelques articles sur l'importance d'un audit de qualité pour une bonne gouvernance et les facteurs qui influencent l'efficacité d'audit interne dans l'entreprise.

II. Les facteurs qui influencent la qualité d'audit

Selon De Angelo (1981), les résultats de précédentes études Mautz et Sharaf en 1961, Schulte en 1965, Titard en 1971 et Hartley & Ross en 1972 ont confirmé que les grands cabinets d'audit sont moins dépendants de leurs clients, ce qui assure une plus grande indépendance de l'auditeur. Angelo ajoute que la taille du cabinet d'audit et sa réputation sont positivement corrélées à la qualité de l'audit.

Après cela, Samet et Mock ont mené une étude en 1982 qui s'appuie sur la littérature pour identifier les facteurs potentiels qui peuvent influencer la qualité de l'audit. Ensuite, ils ont effectué une étude empirique et ont identifié cinq facteurs clés relevant du processus d'audit, à savoir la planification, l'administration, les procédures, l'évaluation et la conduite de la mission.

Au début des années 2000, Richard (2000), Richard et Reix (2002) ainsi que Colasse (2003) ont examiné la relation entre les directeurs financiers et les commissaires aux comptes, et ont étudié son impact sur la qualité du processus d'audit. Ces études ont mis en évidence le rôle de l'audit en tant que production conjointe d'informations, ainsi que l'effet combiné de la confiance et de l'indépendance sur cette relation.

Manita en 2007 a complété la recherche de Sutton de 1993 en se concentrant sur l'approche technique liée aux différentes phases du processus d'audit. Elle a proposé un modèle de mesure à l'attention des administrateurs tunisiens, qui met en évidence quarante-neuf indicateurs répartis sur six étapes du processus. Onze concernant l'indépendance, dont six concernent le processus technique d'audit, cinq portent sur la compétence de l'auditeur, la composition et la qualification de l'équipe d'audit, la qualité de l'organisation de la mission et la satisfaction des attentes du client.

En 2009, Géraldine Hottegindre et Cédric Lesage ont mené une étude intitulée "Un mauvais auditeur : manque d'indépendance et/ou de compétence ? Étude exploratoire des motifs de condamnation des commissaires aux comptes sur le marché de l'audit en France". Leurs conclusions indiquent que l'indépendance et la compétence sont des facteurs cruciaux pour garantir la qualité de l'audit et une bonne gouvernance d'entreprise.

En 2020, Houndjou André a mené des recherches sur Les facteurs qui affectent l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques béninoises : forces et faiblesse. Les résultats de cette étude mettent en évidence que les relations entre les auditeurs internes et externes, ainsi que la compétence des conseils d'administration, sont des facteurs clés qui méritent une attention particulière de la part des auditeurs internes et des conseils d'administration eux-mêmes.

Aussi les travaux de Rabah Achouri, Imane Ghazlane et Kawther El Menzhi sur La qualité d'audit : pilier de bonne gouvernance et de performance financière des entreprises en 2022, pour examiner l'importance d'un audit de qualité dans l'assurance d'une bonne gouvernance d'entreprise traduite par une performance financière élevée.ils pensent que une prestation d'audit de mauvaise qualité peut conduire les utilisateurs de l'information financière à la prise de la mauvaise décision.

III. Constats

Les résultats escomptés peuvent être résumés de la manière suivante :

Selon les travaux de (A,Ziani et A, bendiabdellah, 2019) L'audit interne évalue et rapporte sur l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation afin de l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité (Mihaela et Iulian , 2012). Pour fournir une assurance efficace, l'audit

interne doit disposer de ressources de qualité, bien structurées et alignées sur la stratégie de l'organisation et les normes de l'IIA. L'indépendance de l'audit interne est essentielle pour lui permettre d'effectuer des évaluations objectives et impartiales des processus de gouvernance, de gestion (Richard, 2000), des risques et de contrôle interne, et de fournir des analyses éclairées à la direction et au Conseil. À partir de ses constatations, l'audit interne recommande des améliorations et suit leur mise en œuvre. Composé de professionnels expérimentés qui comprennent l'importance d'une gouvernance solide, l'audit interne fonctionne en toute indépendance au sein de l'organisation et dispose d'une connaissance approfondie des systèmes et des processus métiers. Sa contribution au succès de l'organisation est sa principale motivation (Géraldine et Cédric, 2007).

L'audit interne offre une perspective impartiale et sert de catalyseur pour permettre à la direction et au conseil de mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance. Selon l'IIA, en fournissant une perspective sur la gouvernance, les risques et les dispositifs de contrôle, l'audit interne suscite des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation, renforçant ainsi la confiance et permettant de prendre des décisions éclairées. Un audit interne performant peut également avoir la maturité nécessaire pour proposer une vision proactive en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les défis émergents avant qu'ils ne se transforment en crises.

L'audit interne joue donc un rôle crucial dans la gouvernance, en fournissant une assurance et des points de vue objectifs sur l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance (Toufik El Idrissi, 2020). Les relations basées sur la confiance mutuelle et les interactions fréquentes avec le responsable de l'audit permettent de conforter un soutien solide de la direction et du conseil envers l'audit interne, qui peut ainsi devenir une ressource indispensable pour soutenir une gouvernance saine (Lamkaraf Ikram et Zaam Houria, 2019).

Par ses missions de conseil visant à améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée, à condition qu'il n'assume aucune responsabilité opérationnelle. La sélection des missions et des activités d'audit doit être basée sur le mandat, la maturité et le but de la fonction d'audit interne, ainsi que sur les besoins et les problématiques de l'organisation, afin de maintenir l'objectivité de l'audit interne et d'éviter les conflits d'intérêts.

« *Le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (et à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficience et à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.* » (IIA, 2013, p22).

L'IIA a identifié neuf éléments clés (MacRae et Gils, 2009) qui sont considérés comme des conditions minimales nécessaires pour établir une fonction d'audit interne efficace dans le secteur public.

- L'indépendance organisationnelle.
- Mandat officiel.
- Accès illimité.
- Financement suffisant.
- Leadership compétent.
- Personnel objectif.
- Personnel compétent.
- Soutien des parties prenantes.
- Normes d'audit professionnelles.

SECTION II : CADRE CONCEPTUEL

Dans cette section, nous avons examiné quelques concepts essentiels liés à l'audit interne.

I. Management de la qualité

I-1. La qualité

La qualité selon ISO 9000 :« *C'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* ».

Selon (Delvosalle, 2002), En milieu professionnel, la qualité d'un produit ou d'un service se définit par sa capacité à répondre aux besoins et aux attentes pour lesquels il a été conçu. Cette notion englobe à la fois la gestion interne de l'entreprise et la qualité intrinsèque du produit ou du service. En d'autres termes, un produit ou un service de qualité est celui qui satisfait efficacement les exigences du client.

I-2. Management de la qualité

I-2-1. Définition

Selon (Kinta Lucia Sene, 2018),Le Management de la qualité implique une approche inestimable pour les entreprises, visant à mettre en place des initiatives d'amélioration de leurs processus afin de proposer des produits ou services répondant aux attentes de leurs clients.

Le management de la qualité est une approche managériale moderne appliquée par les entreprises pour améliorer la qualité de leur production et leur organisation. Cette politique vise à optimiser les processus internes de l'entreprise et a pour effet positif d'augmenter la satisfaction des clients.

I-2-2. Les principes du management de la qualité

Selon L'ISO : « *L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité* ».

- **PMQ 01 : Orientation client**

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs » Sam Walton

- **PMQ 02 : Leadership**

« Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire » Dwight Eisenhower.

La direction est responsable de définir la stratégie à suivre, les objectifs à atteindre et les moyens pour y parvenir dans un système complexe tel qu'une organisation. Elle doit également créer les conditions favorisant l'amélioration. Pour cela, le leader doit communiquer clairement les objectifs et les valeurs de l'entreprise à ses collaborateurs, tout en montrant l'exemple. Il est également crucial de générer un climat de confiance en encourageant et en reconnaissant les efforts de l'équipe.

- **PMQ 03 : Implication du personnel**

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends » Benjamin Franklin.

- **PMQ 04 : Approche processus**

« Une civilisation qui s'avère incapable de résoudre les problèmes que suscite son fonctionnement est une civilisation décadente » Aimé Césaire.

- **PMQ 05 : Amélioration**

« La vie, c'est comme une bicyclette : il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre » Albert Einstein.

- **PMQ 06 : Prise de décision fondée sur des preuves**

« Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve » Euclide.

- **PMQ 07 : Management des relations avec les parties intéressées**

« Les relations sont le miroir dans lequel on se découvre soi-même » Jiddu Krishnamurti

I-2-3. Les avantages de la mise en place d'un système management de la qualité

On peut citer comme bénéfiques de l'adoption d'un système de management conforme à la norme ISO 9001 : (C-QSE, 2017).

- ✓ La contribuer à améliorer les performances globales de l'entreprise, y compris en renforçant sa position sur le marché.
- ✓ L'amélioration des pratiques.
- ✓ Une meilleure compréhension de l'entreprise est obtenue en identifiant et en décrivant les processus, ainsi qu'en définissant des objectifs communs.
- ✓ Mettre en place une approche participative et progressive pour faire évoluer les méthodes de travail.
- ✓ Définir et partager les rôles, les responsabilités et les délégations de chaque acteur afin d'améliorer la qualité des produits ou des services.

I-2-4. Les normes de management de la qualité

Les normes sont facultatives. Ce ne sont ni des règlements, ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement (Frédéric Canard, Management de la qualité, 2009).

I-2-4-1. L anormalisation

Selon (ISO, 2004), La normalisation peut être définie comme le processus de développement, d'établissement et de mise en œuvre de normes techniques, procédures et critères communs au sein d'une industrie, d'un domaine ou d'une société en vue d'assurer l'interopérabilité, la qualité et la cohérence des produits, services ou processus. Elle vise à harmoniser les pratiques et les spécifications, facilitant ainsi la coopération, la comparabilité et l'efficacité.

- **Présentation de la famille Iso 9000**

L'ISO (Organisation Internationale de Normalisation) est une fédération regroupant des organismes nationaux de normalisation de plus de 140 pays. Elle a été créée en 1947 et a développé jusqu'à présent près de 10 000 normes internationales volontaires, établies par

consensus, dans pratiquement tous les secteurs de l'activité industrielle, économique, scientifique et technique (SAWADOGO, 2010).

La famille de normes ISO 9000 représente un consensus international sur les pratiques de management optimales. Ces normes sont conçues pour garantir une qualité constante des produits et services, répondant aux besoins des clients. Les bonnes pratiques ont été identifiées et regroupées en un ensemble d'exigences normatives pour un système de management de la qualité accessible à tous les types d'organismes. Cette famille de normes est l'un des plus grands succès de l'histoire de l'Organisation Internationale de Normalisation, et a été intégrée dans les normes nationales de plus de 80 pays, L'objectif principal de ces normes est d'aider les entreprises à atteindre une qualité optimale en satisfaisant les exigences de leurs clients, en prévenant les erreurs et en favorisant la recherche de l'excellence. (SAWADOGO, 2010).

Selon (*Ismaël T. SAWADOGO, 2010*) :

a. Les normes iso 9000 :2015, système de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire

Plus spécifiquement, la norme ISO 9000:2015 sert d'introduction aux systèmes de management de la qualité et constitue une clé d'entrée pour les entreprises. Cette norme est divisée en deux parties :

- **Termes et définitions** : énonce les différents termes relatifs au management de la qualité et leur signification. Dans le domaine de la qualité, le vocabulaire est essentiel, car les obstacles rencontrés lors des démarches qualité sont souvent dus à des incompréhensions des termes utilisés et à des interprétations divergentes.
- *Principes essentiels liés aux systèmes de management de la qualité : cette partie informative vise à expliquer, de façon simple et concise, les principaux concepts dans les normes de systèmes de management de la qualité. Elle constitue dans ce sens un bon outil de sensibilisation pour comprendre les approches développées dans le couple de normes ISO 9001 / ISO 9004.*

Cette norme s'est inspirée des sept (07) principes de management de la qualité totale qu'on a déjà abordés.

b. La norme iso 9001 : 2015, systèmes de management de la qualité – exigences

La norme ISO 9001:2000 énonce les exigences d'un système de management de la qualité pour tout organisme cherchant à mettre en place ce type de système. Elle décrit les spécifications à suivre "ce qu'il faut faire" et se concentre principalement sur le management des processus nécessaires pour répondre aux besoins et exigences des clients, tout en assurant la conformité des produits et/ou services.

c. Les normes iso 9004 : 2018, management de la qualité – qualité d'un organisme - lignes directrices pour l'amélioration des performances

L'ISO 9004 fournit des directives visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du système de gestion de la qualité d'une organisation, avec pour objectif l'amélioration de ses performances et la satisfaction de ses clients et parties prenantes. Cette norme prend la forme de recommandations complètes pour la mise en place d'un système de gestion de la qualité et de ses processus. Elle a pour but d'aider les entreprises à améliorer leurs processus et à accroître leur performance.

II. Contrôle interne

II-1. Définition

« Pour les sciences de gestion, le contrôle interne regroupe l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour : conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonné ; assurer le maintien et l'intégrité des actifs ; fiabiliser les flux d'information. Le contrôle interne couvre les domaines comptables et financiers, mais il porte aussi sur les flux opérationnels. Il vise à contrôler les actifs de l'entreprise, améliorer l'efficience opérationnelle et renforcer l'adhésion des employés à la politique stratégique de l'entreprise » (Benoit Pigé, 2017, p.13).

Selon le rapport COSO, le contrôle interne est défini « *comme étant un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* ».

II-1-1. Le référentiel COSO

COSO, qui signifie Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, est une commission à but non lucratif qui a été créée en 1992. Son objectif était d'établir une définition standard du contrôle interne et de mettre en place un cadre d'évaluation de son efficacité. Ce cadre est communément appelé le modèle COSO, en référence à la commission qui l'a développé.

- **Les objectifs de COSO**

1. Effectuer et améliorer les processus opérationnels
2. Assurer la précision et la fiabilité des données financières
3. Respecter les normes légales et réglementaires en vigueur

COSO intègre cinq (05) composants pour atteindre ces trois (03) objectifs :

1. Environnement favorable de la maîtrise des risques
2. Evaluation des risques
3. Maitre en place des activités de contrôle interne
4. La maîtrise de l'information et de la communication
5. Pilotage de contrôle interne

Figure 01 : Cube COSO contient les composants et les objectifs du contrôle interne.



Source : (Araujo, 2015).

La notion de contrôle interne est essentielle pour toutes les entreprises, notamment au niveau du management. Ce système de sécurité est constitué d'un ensemble de règles, de procédures et de méthodes spécifiquement définies par chaque entreprise et adaptées à ses caractéristiques et sa taille. Les procédés de contrôle interne sont d'autant plus complexes que la taille de l'entreprise est grande. Le but du contrôle interne est d'assurer une gestion efficace de l'entreprise et d'éviter les erreurs. Aussi, il garantit la qualité de la gestion financière et la bonne utilisation des ressources. Pour le mettre en place, il est important d'avoir une vision claire de l'entreprise et de déterminer le processus de production.

III. Management des risques

III-1. Définition

Selon IIA (The Institute Of Internal Auditors) : *« est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation ».*

Les activités de gestion des risques consistent à repérer, évaluer, maîtriser et surveiller les risques dans toutes les situations et pour tous les événements, allant des projets individuels ou des risques spécifiques tels que le risque de marché, aux menaces et opportunités que rencontre l'organisation dans son ensemble.

La responsabilité de management de risques c'est incombe au Conseil. Toutefois, dans la pratique, le Conseil délègue la mise en œuvre du cadre de management des risques à l'équipe dirigeante. Il est possible que l'entreprise ait prévu une fonction distincte pour la coordination et la gestion de projets, qui est confiée à des spécialistes (IIA, 2009, p. 03).

« Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque ».
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

III-2. l'ISO 31000

L'ISO 31000 offre une approche générale pour le management des risques, mais ne fournit pas de directives opérationnelles pour sa mise en pratique. Cette norme propose des

questions pertinentes pour aborder la complexité de le management des risques, mais ne recommande pas de bonnes pratiques pour y répondre. Les moyens de mise en œuvre sont plutôt développés dans les documents sectoriels propres à chaque métier, lesquels ne sont pas rendus obsolètes par cette norme (GILLES MOTET, 2009, p. 02).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'ISO 31000 n'est pas destinée uniquement aux grandes entreprises industrielles ou financières, ou aux grandes administrations publiques. Elle s'applique à tous les types d'organismes, quels que soient leur taille ou leurs secteurs d'activité. Elle repose sur des principes généraux qui doivent guider la structure et la mise en œuvre des processus du management des risques. La norme ISO 31000 est organisée en quatre sections principales :

- La première section définit le vocabulaire utilisé dans la norme,
- La deuxième énonce les principes fondamentaux,
- La troisième décrit le cadre organisationnel,
- La quatrième section présente le processus de gestion des risques sous forme d'un schéma.

IV. La gouvernance de l'entreprise

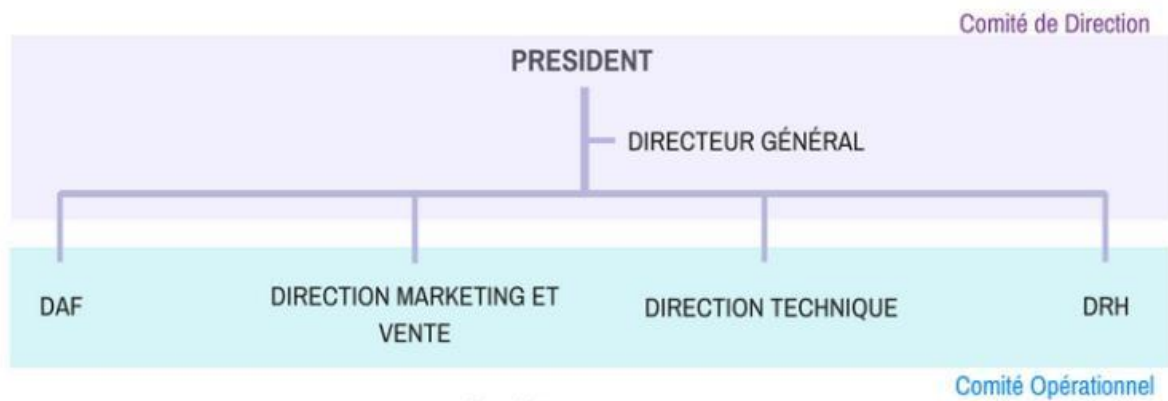
IV-1. Définition

CHARREAUX définit le concept de gouvernance d'entreprise comme étant « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire » (Gérard CHARREAUX, 2006)

La gouvernance d'entreprise est un système qui vise à diriger et à contrôler l'entreprise à long terme en se basant sur des missions et des valeurs. Cette gouvernance vise à protéger les droits et les intérêts des actionnaires, mais également ceux des autres parties prenantes tels que les managers, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les banques. La gouvernance permet également de surveiller les actions stratégiques mises en place, ainsi que la définition et la bonne utilisation des ressources pour atteindre un niveau de performance souhaité. Elle détermine qui contrôle quoi et comment ce contrôle est exercé.

Pour cela, elle établit des règles, des pratiques et des codes de conduite à suivre en fonction des différentes situations rencontrées. (GRANGER, 2022)

Figure 02 : structure de la gouvernance



Source : (GRANGER, La notion de « gouvernance d'entreprise » est souvent associée aux grandes structures, 2022)

Bien que la gouvernance d'entreprise implique de prendre en compte toutes les parties prenantes, certains acteurs sont plus responsables que d'autres pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Les instances qui jouent un rôle très important dans la gouvernance d'entreprise :

- **CODIR** : ou comité de direction : généralement, cet organe est composé du Directeur Général, ainsi que des représentants des différents départements de l'entreprise, tels que les directeurs ou les managers de service. Son objectif est de prendre des décisions stratégiques et de suivre les indicateurs de performance afin d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation.
- **COMEX** : ou comité Exécutif : remplit des fonctions similaires à celles du Comité de Direction, en fournissant une assistance au Directeur Général. Cependant, il est généralement constitué d'un groupe plus restreint de personnes.
- **COPIL** : ou comité de pilotage, Le rôle de cette instance est plus axé sur l'opérationnel et la mise en œuvre des objectifs globaux, et intervient dans le cadre des grands projets de l'entreprise.

- **COMOP** : ou comité opérationnel, Le rôle de cet organe est similaire à celui précédemment mentionné. Dans certaines grandes entreprises, il est parfois responsable de la mise en œuvre des décisions prises par le COPIL.

Il convient de souligner que la loi encadre les fonctions du conseil d'administration et du conseil de surveillance, qui sont tous deux des organes réglementés.

IV-2. Types de la gouvernance

Il existe deux grands types de gouvernance : (Montéréal, 2022)

- **La gouvernance actionnariale** : « *Modèle shareholders* » Cette approche visait à maintenir un équilibre entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeants de l'entreprise.
- **La gouvernance partenariale** : « *Modèle stakeholders* » ce modèle prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes impliquées dans l'entreprise. Ainsi, la stratégie ne se limite plus seulement à la rentabilité et à l'augmentation de la richesse des actionnaires. La valeur créée par l'entreprise est maintenant envisagée dans un sens plus large et inclut d'autres aspects importants tels que la satisfaction des clients ou la protection de l'environnement.

IV-3. Principes de la gouvernance d'entreprise

La solidité de la gouvernance d'entreprise est renforcée par des principes universellement acceptés qui constituent ses fondements essentiels (Montéréal, 2022) :

- **L'indépendance des administrateurs** : ce principe garantit que le conseil d'administration est libre de veiller pleinement aux intérêts de l'entreprise, plutôt qu'uniquement à ceux des dirigeants.
- **L'intégrité de l'organisation** : repose non seulement sur le respect des lois et des réglementations, mais également sur des facteurs tels que la sécurité des employés.
- **La reddition de compte** : est un élément clé de la gouvernance d'entreprise car elle permet de rendre des comptes à toutes les parties prenantes, et pas seulement aux actionnaires, en servant leurs intérêts collectifs.

- **Planification stratégique** : consiste à remettre en question et en permanence la stratégie envisagée et à suivre les actions mises en place pour l'appliquer de manière la plus efficace possible.
- **La transparence** : est un élément clé de la gouvernance d'entreprise, qui implique une communication optimale et transparente non seulement envers les actionnaires, mais également envers toutes les parties prenantes, internes et externes.
- **L'équité et L'équilibre** : favorisent la diversité et la parité au sein de l'entreprise, même dans les plus hautes sphères. Les administrateurs doivent être sélectionnés pour leurs compétences et leur capacité à représenter au mieux les parties prenantes, plutôt que pour des raisons personnelles.
- **Le respect de l'environnement** : est un enjeu majeur pour les entreprises aujourd'hui, qui doit être intégré dans la gouvernance d'entreprise pour des raisons légales et éthiques, en incluant le développement durable dans son périmètre.
- **La flexibilité** : est nécessaire pour que les principes énoncés et l'application de la gouvernance d'entreprise s'adaptent à chaque structure, en gagnant en pertinence.

V. L'audit interne

V-1. Historique

L'histoire économique nous apprend que les premières formes de contrôle remontent à l'antiquité, lorsque les sumériens ont ressenti le besoin de clarifier les informations entre partenaires économique (LOYER, 26 juin 2006). Pour ce faire, ils ont établi un système de remontée d'informations qui a permis d'analyser les événement économique a qui a été consigné par écrit d'après le fameux code d'Hammourabi : l'un des premiers textes de l'humanité. Ce dernier énonçait l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation pour établir un support fiable de communication entre différents utilisateurs, en couvrant des aspects commerciaux, sociaux et aussi religieux(HERRBACH, 8 décembre 2000). Mais, le terme « audit » n'a été utilisé que pendant l'Empire Romain, plus précisément à partir du 3^{ème} siècle (MENOVILLE, J, & F, 1984).

Plus tard, les gouverneurs romains ont désigné des questeurs pour surveiller la comptabilité, ce qui a donné lieu à l'utilisation du terme « audit » dérivé du latin « audire » qui signifie « écouter »(HERRBACH, 8 décembre 2000). A l'époque, l'audit était étroitement lié à la comptabilité et au contrôle politique. Des groupes de personnes appelés « auditeurs » avaient pour mission de vérifier que le nombre de sacs de grains stockés correspondait bien aux sacs livrés par les fermiers, par exemple (MENOVILLE, J, & F, 1984).

Avec l'évolution historique de la vie économique et la révolution industrielle en Angleterre et les Etats-Unis, la mission de l'audit donc devient de boucher les besoins de contrôle.

Selon (RENARD, 2013), l'émergence de l'audit interne peut être retracée jusqu'à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis, où deux facteurs clés ont motivé sa création depuis cette période difficile, qui sont :

- L'émergence de l'audit interne est attribuée à la récession économique qui a résulté la crise
- L'apparition d'entreprises et d'organisations plus grandes et plus complexes

En Algérie, audit interne a été mis en place plus tardivement, se limitant initialement aux fonctions comptables et financières (MEZIANE, 2016). Il est ensuite devenu obligatoire pour toutes les entreprises publiques économiques grâce à l'article 40 de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 sur l'orientation des entreprises publiques économiques, qui stipule que : « *les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion* ». Après cette obligation légale devienne facultative.

V-2. Progrès de la notion d'audit interne

Le tableau suivant synthétise la progression de la fonction d'audit interne, ce qui permet de mieux comprendre et d'appréhender son intégration.

Tableau n°01 : progression d'audit interne

La période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Les objectifs de l'audit
A 1700	Les rois, empereur, Eglises et états	Ecrivains	Sanctionner les actes de détournement de fonds afin de préserver le patrimoine
1700 à 1850	Les États, les tribunaux commerciaux et les actionnaires	Comptables	Réprimer et sanctionner les individus coupables de fraude, dans le but de préserver le patrimoine
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité Juristes	Prévenir les fraudes et garantir l'exactitude du bilan comptable
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Prévenir les fraudes et les erreurs, et garantir l'exactitude, la sincérité et la conformité des états financiers passés

<p>A partir 1900 a ces jours</p>	<p>Etats, tiers et Actionnaires</p>	<p>Professionnels d'audit et du conseil</p>	<p>Garantir la conformité aux normes, l'exactitude des comptes et la qualité du contrôle interne, afin de se prémunir contre les fraudes internationales</p>
---	-------------------------------------	---	--

Source : Réalisation par nous-mêmes d'après : (Lionnel Collins, Gérard Vallin), « audit et contrôle interne », Dalloz, paris, page 17

V-3. Définition de l'audit interne

- **Selon The Institute of Internal Auditors (Institut de l'audit interne)**

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

- **Selon ALBERTO SILLERO**

« On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, ya-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société ».

- **Selon IFACI**

« L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise »

Par ailleurs, Il est appréhendé désormais comme synonyme d'objectivité, d'efficacité et outil d'aide à la décision et ce grâce aux recommandations dont il est la source. Plusieurs commentaires et interprétations ont été formulés à propos de cette définition qui met en évidence le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

D'après ces définitions on peut souligner quelque notion liée aux missions d'audit interne :

- Apporter une valeur ajoutée,
- Assurer la maîtrise des opérations,
- Améliorer le fonctionnement de l'organisation,
- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs,
- Apporter des conseils ... etc.

V-4. Objectifs de l'audit interne

L'audit interne consiste à évaluer et examiner le système de gestion de l'organisation ou l'exécution adéquate d'un contrat.

L'audit est une démarche méthodique qui permet de formuler un avis sur la situation observée en collaboration avec les parties prenantes, afin d'améliorer le fonctionnement et les performances de l'organisation.

Plusieurs auteurs suggèrent de diviser les objectifs de l'audit interne en trois niveaux : la conformité aux règles et procédures, l'efficacité des décisions prises par l'entreprise, et la pertinence de sa politique générale :

- **La régularité** : L'auditeur doit vérifier :
 - ✓ Les directives de la direction générale ainsi que les lois et règlements en vigueur sont rigoureusement respectés.
 - ✓ Les activités de l'entreprise sont conformes aux règles et normes en vigueur.
 - ✓ Les procédures et les structures de l'entreprise sont opérationnelles et génèrent des informations fiables conformément aux normes établies.
 - ✓ Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

- **L'efficacité** : À ce niveau, il évalue la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficience. L'auditeur recherche une divergence entre l'objectif fixé et les résultats obtenus, ainsi que les raisons et les moyens de réduire cette divergence.

- **La pertinence** : La question de la pertinence relève de la responsabilité de la direction générale, qui doit s'assurer que les choix opérés permettront bien d'atteindre les résultats escomptés. À ce niveau, l'auditeur interne se concentre donc sur :
 - ✓ L'auditeur interne s'intéresse à la cohérence entre les objectifs fixés par l'entreprise, les moyens qui y sont alloués, ainsi que les structures mises en place pour les atteindre.

 - ✓ La direction générale est évaluée sur la qualité de ses orientations, notamment en ce qui concerne la pertinence des moyens choisis pour atteindre les résultats souhaités. Il convient de noter que chaque niveau d'objectif est associé à un type spécifique d'audit interne : audit comptable et financier, audit opérationnel, audit de management ou audit de direction.

Selon (classe manager, 2017), Les objectifs de l'audit sont :

- Détecter les conformités / non conformités des éléments du système qualité par rapport aux exigences requises

- Satisfaction des exigences de réglementaire

- Déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire aux objectives qualités prescrites.

- Fournir à l'entité auditée l'opportunité d'améliorer son système qualité.

- Faciliter l'enregistrement du système qualité de l'entité auditée.

V-5. Types d'audit interne

En raison de l'évolution de ses préoccupations, le champ d'application de l'audit interne s'est étendu, conduisant à l'apparition de plusieurs formes dérivées d'audit interne, qui peuvent être classées selon leur objectif ou leur destination. L'auditeur interne peut être chargé de remplir quatre formes d'audit interne essentielles : l'audit de

conformité/régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management, l'audit de stratégie et audit finance et comptabilité.

- **Audit de conformité ou de régularité**

L'audit de conformité implique une vérification minutieuse de l'application correcte des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information, etc. Cette vérification est effectuée en comparant la situation réelle avec un référentiel, qui peut être constitué de dispositions légales et réglementaires pour s'assurer de la conformité, ou d'un ensemble de règles internes de l'entreprise pour garantir la régularité. (Jacques Renard, 2013).

- **Audit d'efficacité ou de performance**

L'audit d'efficacité couvre deux notions : l'efficacité « *doing the right thing* » et l'efficacité « *doing the things right* » (Jacques Renard, 2013) Cela signifie que l'auditeur interne examine non seulement l'application correcte des règles, mais également leur qualité et leur capacité à contribuer à la réalisation des objectifs, leur opportunité, leur souplesse, etc. (KhayrallahBelaid, 2005). Selon Power M. (2005), la possibilité d'effectuer ce type d'audit est étroitement liée à la définition de la performance et à la mise en place d'un système de gestion permettant de mesurer cette performance (Michael POWER, 2005).

- **Audit de management**

L'audit de management ne consiste pas à juger la politique et les choix stratégiques de la direction générale. Au lieu de cela, il s'agit de vérifier si les méthodes de gestion choisies par la direction sont correctement mises en œuvre et appropriées par rapport aux objectifs fixés, et d'attirer l'attention sur les risques potentiels ou les incohérences (KhayrallahBelaid, 2005). Par exemple, si la mission du service est définie, l'auditeur vérifie si elle est conforme à la stratégie de l'entreprise, étant donné que la réglementation laisse une marge d'initiative dans ce domaine (Jacques Renard, 2013).

- **Audit de stratégie**

L'objectif de l'audit de stratégie est de confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elles évoluent afin de vérifier leur

cohérence globale. Toutefois, le rôle de l'auditeur interne se limite à identifier les éventuelles incohérences et à en rechercher les causes, sans prétendre évaluer les politiques et les stratégies elles-mêmes. Par exemple, si l'auditeur interne réalise une mission d'audit de la fonction d'entretien d'une usine, il vérifiera si la politique d'entretien est cohérente avec les politiques des autres fonctions de l'usine, sans pour autant juger de la pertinence de cette politique (jacques Renard, 2013).

Il est important de souligner que cette classification correspond à la typologie de l'audit interne par destination, qui se réfère aux différentes fonctions de l'entreprise. Autrement dit, le type d'audit par destination dépend du sujet audité. Par exemple, si l'objectif de l'audit est de vérifier l'efficacité du système informatique, il s'agira d'un « audit informatique », et si l'audit concerne la fonction ressources humaines, il sera appelé « audit social », etc. Étant donné que l'audit par destination couvre toutes les activités de l'entreprise, il est appelé « audit opérationnel », et il y aura donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions dans l'entreprise (Jacques Renard, 2013).

- **Audit opérationnel**

(BECOUR J-C. et BOUQUIN H, 2008), l'objet de l'auditeur opérationnel est : « à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à atteindre, à apprécier leur opportunité ». L'audit opérationnel peut avoir pour but de vérifier la conformité ou l'efficacité d'un service, d'une grande fonction ou d'une filiale, mais il peut également être effectué dans le cadre d'un audit de gestion ou de stratégie. En tant que spécialiste du contrôle des règles de gouvernance, l'auditeur opérationnel est considéré comme un acteur de la performance qui ajoute de la valeur à l'organisation.

V-6. Référentiel Internationale de l'audit interne

L'Institut of Internal Auditor (IIA) a été créé aux États-Unis en 1941 pour promouvoir l'audit interne et améliorer les compétences professionnelles des auditeurs internes grâce à des recherches et des formations.

En France, la fonction d'audit interne s'est développée dans les années 1965/1970 avec la création de l'Association Française du Contrôle Interne (AFCI), devenue l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI).

V-6-1. Présentation de l'IIA

Institute Of Internal Auditors (IIA) a été créé en 1941 dans le but de favoriser le développement et l'avancement de la profession d'audit interne à l'échelle mondiale. Il compte aujourd'hui plus de 200000 membres répartis dans 170 pays. Les domaines d'activité de ses membres englobent (l'audit interne, la gestion des risques, la gouvernance, le contrôle interne ...). Ils adhèrent à un code de déontologie, des normes internationales et des lignes directrices qui guident leur pratique professionnelle, ainsi qu'à des programmes d'agrément et des événements de formation. Un réseau de plus de 105 instituts nationaux répond aux besoins de ses membres à l'échelle locale.

a- Les missions de l'IIA

Garantir un leadership dynamique pour la profession de l'audit interne, qui comprend notamment :

- Promouvoir les valeurs de l'audit interne telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité.
- Fournir une formation professionnelle, développer des normes et des bonnes pratiques, et proposer un programme de certification pour les professionnels de l'audit interne.
- Diffuser les connaissances en matière d'audit interne et promouvoir son rôle dans le contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance d'entreprise.
- Offrir des formations sur les meilleures pratiques de l'audit interne à tous les praticiens et personnes intéressées.
- Favoriser le partage d'expérience et d'informations entre les auditeurs internes.

V-6-2. Présentation de l'IFACI

Selon (IFACI, 2020) :

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) fédère plus de 5 300 experts en audit et contrôle internes ainsi que d'autres spécialistes impliqués dans la gestion des

risques. En tant qu'affilié de The IIA, un réseau mondial comptant plus de 185 000 professionnels.

L'IFACI est un organisme établi en France qui joue un rôle actif dans le développement des professions de l'audit et du contrôle internes. Il le fait en encourageant le partage des meilleures pratiques et en contribuant à la professionnalisation des acteurs et des organisations concernés.

En 2020, le conseil d'administration de l'IFACI a approuvé la raison d'être suivante de l'association :

« L'IFACI a pour but de fédérer, promouvoir et représenter les métiers du risque, de l'audit et du contrôle internes pour renforcer la confiance des parties prenantes envers les organisations ».

V-7. Normes de l'audit interne

Les normes d'indépendance, d'objectivité, résumé dans les deux familles (1000 et 2000), de compétences et de conscience professionnelle individuelles s'appliquent à tous les auditeurs internes, qui ont la responsabilité de les respecter. En outre, les auditeurs internes doivent se conformer aux normes de responsabilité qui sont liées à leur poste. (Voir l'annexe).

V-8. Notions liées à l'audit interne

V-8-1. L'audit interne et l'audit qualité

Les normes de l'audit interne stipulent que l'audit interne doit élaborer et maintenir à jour un programme d'assurance qualité pour assurer un contrôle continu de son efficacité et améliorer constamment ses pratiques. Ce programme d'assurance qualité doit couvrir tous les aspects de l'audit interne pour garantir la qualité des prestations fournies.

L'audit qualité est défini comme étant *« un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »*. (La norme ISO 19011 v 2011)

- **Processus audit qualité interne selon la norme 19011**

L'audit qualité interne est un élément essentiel du système qualité, étant considéré comme l'assurance qualité du système. Son utilisation appropriée permet une amélioration continue de la qualité et assure la conformité réglementaire. Le rapport d'audit et le suivi des actions correctives garantissent l'évolution du système qualité. De plus, l'audit qualité interne évalue la pertinence et l'efficacité des indicateurs qualité pour la maîtrise des processus et le suivi des tableaux de bord

- **Les normes qui traitent l'audit qualité interne**

L'audit qualité interne ne doit pas être uniquement considéré comme un outil de communication au sein de l'entreprise, mais également comme une exigence réglementaire incontournable. La mise en place d'un audit interne est une obligation pour toutes les instances réglementaires. En juillet 2018, la norme ISO 19011 a été mise à jour avec une approche axée sur les risques et a renforcé les exigences en matière de compétences pour les auditeurs (Cvo-Europe, 2022, p. 01).

- a- La norme ISO 19011 v 2018**

Les lignes directrices de cette norme visent à guider les organisations de toutes tailles et de toutes natures, dans la réalisation d'audits à portée variable, allant des audits menés par de grandes équipes d'audit généralement dans des organisations de grande envergure, aux audits menés par des auditeurs individuels, dans des organisations de petite ou grande taille.

On note que cette norme est utile pour :

- Établir des objectifs précis pour chaque programme d'audit et veiller à leur cohérence interne.
- Éliminer les tâches redondantes pour optimiser le temps et les ressources consacrés aux audits.
- Améliorer la qualité des rapports d'audit en les rendant plus lisibles, analytiques et utiles pour les parties prenantes.

- Évaluer les compétences des équipes d'audit et veiller à leur développement continu pour maintenir un haut niveau de performance.

b- La norme ISO 9001 v 2015

L'audit interne joue un rôle crucial dans la vérification de la conformité et de l'efficacité de votre Système de Management de la Qualité (SMQ), ce qui en fait un outil indispensable. En effet, il répond à une exigence de la norme ISO 9001 et est considéré comme un élément clé pour assurer la pérennité et l'amélioration continue de votre SMQ. (SENE, 2023).

V-8-2. L'audit interne et contrôle interne

- **La différence entre le contrôle interne et l'audit interne**

Selon (Lilia Hifi, 2021), Les fonctions d'audit et de contrôle interne sont deux aspects distincts d'une entreprise, chacune avec ses propres caractéristiques. Malgré leur complémentarité, ces deux fonctions sont souvent confondues et considérées comme étant une seule et même activité. Cependant, il est possible de faire la distinction entre ces deux fonctions en se basant sur des critères simples.

- ✓ **Différences de modalités**

Le contrôle interne est un processus interne à l'entreprise et continu, mis en place au sein de toutes les activités d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'un service ou d'une activité à part entière. L'audit interne en revanche est une activité qui a lieu à posteriori et de façon ponctuelle. De plus, si l'audit interne a pour but la prévention des risques, le contrôle interne quant à lui est une mesure de détection d'irrégularités au sein de l'organisation.

- ✓ **Différences entre les acteurs**

L'audit interne est réglementé par les normes internationales édictées par l'IIA, tandis que le contrôle interne peut être mis en œuvre en fonction de différents référentiels, tels que COSO, CADBURY, etc.

✓ **Différences dans la finalité**

L'objectif de l'audit interne est de vérifier l'efficacité du dispositif de contrôle interne. Il s'agit d'un outil de gestion permettant au management de s'assurer que les différents processus de gestion des risques et de contrôle fonctionnent correctement.

V-8-3. L'audit interne et le management des risques

• **Approche audit par risques**

L'ISA (International Society Of Automation) en 2002, énoncé indique que l'objectif d'un audit d'états financiers est de permettre à l'auditeur de formuler une opinion qui atteste que les états financiers ont été établis conformément à un référentiel comptable applicable et ce, pour tous leurs aspects significatifs.

L'objectif de l'auditeur dans une approche d'audit par les risques est d'obtenir une assurance raisonnable¹ que les états financiers ne contiennent pas d'anomalies significatives. Pour Cela, l'auditeur doit réaliser trois étapes clés (IFACI, 2007, p. 05).

- Tout d'abord, il doit évaluer les risques d'anomalies significatives dans les états financiers.
- Ensuite, il doit concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit complémentaires qui répondent aux risques identifiés et réduisent les risques d'anomalies significatives dans les états financiers à un niveau acceptable.
- Enfin, l'auditeur doit rédiger un rapport d'audit approprié basé sur les résultats de son travail d'audit.

• **Le rôle de l'audit interne dans le management des risques**

Depuis l'an 2000, l'audit a commencé à prendre en considération les problèmes rencontrés par les agences, mais ce n'est qu'à partir de 2007 qu'il a commencé à y accorder une attention particulière. À partir de 2011 et 2012, le plan d'audit est élaboré en prenant en compte les résultats de l'enquête sur la gestion des risques, parmi d'autres aspects.

1. L'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé mais pas absolu qui doit être appliqué à l'ensemble du processus d'audit. L'auditeur doit tenir compte des limites inhérentes à son travail, de la nécessité d'exercer un jugement professionnel et de la nature des éléments probants examinés, ce qui rend impossible une assurance absolue.

En d'autres termes, les domaines en rouge, qui représentent les problèmes les plus importants en matière de gestion des risques, sont examinés de manière plus approfondie lors des audits (Rebiero, 2021). L'Institute of Internal Auditors (IIA) et ses affiliés britannique et irlandais ont récemment publié une note de position intitulée "Le Rôle de l'audit interne dans le management des

risques de l'entreprise", à l'occasion du lancement du référentiel "Le management des risques de l'entreprise - Cadre de référence du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)".

Cette note a pour but d'aider les responsables de l'audit interne à résoudre les problèmes liés à la gestion des risques au sein de leur organisation. Elle leur propose des moyens de maintenir l'objectivité et l'indépendance requises par les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes) lorsqu'ils effectuent des missions d'assurance et de conseil.

Selon l'IIA, il est important que les organisations comprennent que la direction est toujours responsable de la gestion des risques. Les auditeurs internes ont pour mission de fournir des conseils et de remettre en question ou d'appuyer les décisions de la direction en matière de risques, mais ils ne sont en aucun cas habilités à prendre ces décisions eux-mêmes.

Conclusion

Nous avons tenté de dresser tout au long de ce chapitre deux volets essentiels quant à l'audit interne et gouvernance d'entreprise. En ce qui concerne la première phase de notre étude, nous avons cherché à mettre en lumière les éléments clés de la revue de littérature qui détaillent le rôle de l'audit interne au sein de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, notre attention s'est portée sur la manière dont l'audit interne, en se concentrant sur les aspects liés aux risques et au contrôle interne, renforce le système de gouvernance.

Au cours de ce chapitre, nous avons exploré trois aspects fondamentaux liés à l'audit interne et à la gouvernance d'entreprise. Dans la première section, nous avons cherché à comprendre l'évolution de l'audit interne depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui. Au départ, la fonction d'audit interne a commencé par un simple contrôle des comptes. Aujourd'hui, elle couvre tous les processus de l'organisation. De plus, la définition de l'audit interne par l'IIA a conféré à cette fonction de nouvelles responsabilités, exigeant qu'elle soit plus efficace. Ainsi, l'audit interne ne se limite plus à une simple tâche, mais revêt désormais un rôle de conseil visant à contribuer activement à la gestion des risques d'entreprise, au renforcement du contrôle interne et à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Dans cette optique, nous nous sommes ensuite attachés à corroborer cette relation sur le terrain.

Chapitre II

Méthodologie de la recherche et
l'organisme d'accueil

Introduction

Méthodologie qualitative basée sur les entretiens et quelque observation constitue une étape clé de notre recherche, car il vise à explorer en profondeur les perspectives, les expériences et les significations des participants. Cette approche nous permettra de recueillir des données riches et détaillées qui éclairent les complexités de sujet que nous étudions. Tout d'abord, il présente la méthodologie de travail adoptée pour cette recherche, mettant en lumière l'utilisation des entretiens semi-directifs et d'une grille d'observation, en accord avec les normes 1000 et 2000. Cette approche qualitative offre un aperçu approfondi des pratiques de gestion des risques et d'audit au sein de l'entreprise étudiée.

De ce fait, le présent chapitre est organisé comme suit :

- La première section met en exergue la méthodologie de la recherche.
- La deuxième section présente l'organisme d'accueil et la cellule audit et risques.

SECTION I : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous détaillerons l'approche de recherche, les méthodes de collecte de données et les outils d'analyse utilisés pour atteindre nos objectifs de recherche.

Afin d'analyser la contribution de l'audit interne sur la gouvernance des entreprises, une étude empirique a été réalisée au sein de l'organisation SONATRACH. Cette étude a impliqué des entretiens menés auprès des membres « auditeurs » de la cellule d'audit et risques de l'entreprise.

I. Positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie est définie comme l'étude de la relation entre le chercheur et ce qui est connaissable, selon (Mbengue, 2001). De plus, (Wacheux, 1996) considère l'épistémologie comme la philosophie qui sous-tend la pratique scientifique.

Le paradigme épistémologique peut être compris comme une vision de la connaissance qui est partagée par une communauté, et qui repose sur un ensemble cohérent d'hypothèses sous-jacentes liées aux questions étudiées par cette discipline (Zarhloul et Zentar Mrani, 2022, p. 07).

Dans notre travail, nous avons choisi l'interprétativisme comme paradigme épistémologique. Il s'agit du mécanisme par lequel les personnes ont la capacité d'interpréter. Dans ce type de paradigmes, la recherche se concentre sur les questions de "comment" et "pourquoi et pour comprendre les motivations des individus, on ajoute une dimension de complexité psychologique à l'analyse de l'objet de recherche. Cela nécessite de se rapprocher des discours des acteurs étudiés pour une analyse plus approfondie (Maurand-Valet, 2010).

L'objectif de notre recherche est exploratoire par laquelle nous essaierons de comprendre la contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

II. Méthodologie de travail

Dans la présente section, nous allons commencer par la présentation de la méthodologie de l'enquête puis nous passerons à l'interprétation des résultats obtenus.

Pour une meilleure compréhension d'analyse des résultats obtenus, nous avons jugé utile de présenter la méthodologie adoptée pour mener l'enquête sur le terrain, nous avons donc

déterminé les objectifs de l'enquête et les difficultés rencontrées.

Selon Mays et Pope (1995), l'objectif de la recherche qualitative est de développer des concepts qui permettent de comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en accordant une attention particulière aux significations, aux expériences et aux points de vue des participants impliqués. Contrairement à la recherche expérimentale, la recherche qualitative cherche à étudier les phénomènes tels qu'ils se produisent dans la vie réelle, plutôt que dans des conditions artificielles.

La méthode qualitative est une approche de recherche qui permet d'analyser et de comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. Contrairement aux méthodes quantitatives qui cherchent à obtenir une grande quantité de données, la méthode qualitative privilégie la qualité des données recueillies. Elle se concentre sur l'interprétation des expériences et des significations, dans une approche compréhensive qui peut être utilisée dans de nombreux domaines tels que les sciences sociales, l'histoire ou les études de marché, notamment en marketing. La méthode qualitative se distingue par sa recherche descriptive qui permet une exploration en profondeur des phénomènes étudiés, dans leur contexte naturel.

Dans notre travail, on a choisi la méthode qualitative pour sa capacité à offrir une compréhension en profondeur des phénomènes étudiés, sa grande souplesse en matière de collecte et d'analyse de données, et sa capacité à prendre en compte la subjectivité des personnes interprétées.

II-1. Objectif

Afin de mener à bien notre étude concernant l'importance de la fonction d'audit interne dans les entreprises algériennes : Cas de Sonatrach. Nous nous concentrerons également sur la contribution de ce dernier dans la gouvernance d'entreprise.

Pour notre plan d'échantillonnage, Nous avons procédé à l'élaboration d'un entretien adressé aux quelques auditeurs de SONATRACH. Notre groupe cible a été sélectionné selon le principe de diversité, qui est un principe important de l'échantillonnage en méthode qualitative, afin d'éviter toute redondance dans les réponses.

III. Les outils de collecte des données

Il existe différentes façons de collecter des données, et la méthode que nous avons adoptée dépendra du sujet choisi. Il existe quatre (04) outils de collecte de données qualitatives couramment utilisées : entretiens, observations, focus groupe et analyse documentaire. Dans notre cas nous avons optés pour les outils suivants :

III-1. L'analyse documentaire

« L'analyse documentaire consiste à extraire d'un texte tout son sens pour le transmettre à qui en a besoin » (Arlette Boulogne, 1999, p.14).

L'analyse documentaire est une démarche méthodique qui implique l'examen minutieux de documents écrits, électroniques ou multimédias dans le but de recueillir des informations, d'appréhender des concepts et d'identifier des tendances.

En ce qui concerne les différentes étapes de la mission d'audit, nous avons eu l'occasion de tenir plusieurs séances (environ 3 ou 4) avec notre tuteur de stage, au cours desquelles nous avons pris des notes. C'est lui qui nous a fourni ces informations, il nous a dit que pour participer à une mission d'audit c'est confidentiel.

Après avoir reçu ses explications, nous avons remarqué que les documents relatifs à la mission d'audit que nous avons déjà mentionnés en annexe contenaient pratiquement les mêmes informations. Nous avons donc extrait les données de ces documents pour élaborer la section concernant la mission d'audit.

Il est important de souligner que l'engagement dans une mission similaire est soumis à des impératifs de confidentialité.

III-2. Entretien

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005)

L'entretien de recherche constitue une méthode de collecte d'informations qui permet d'acquérir et d'examiner divers éléments, notamment les opinions, les attitudes, les émotions et les perceptions de la personne interviewée (Claude, 2019).

Notre recherche est basée essentiellement sur des entretiens « Semi-directifs » menés avec des auditeurs de SONATRACH.

Le choix de cette méthode (entretien) comme base d'information pour notre étude est justifié par la rareté, voire l'absence d'une documentation sur le cas Algérien en raison notamment de la nouveauté du thème. En effet, l'expérience de l'Algérie en termes de gouvernance d'entreprise et même d'audit interne n'est qu'en état embryonnaire comparant aux pays développés. Raison pour laquelle peu de travaux pratiques ont été élaborés.

Dans notre travail, les questions sont formulées sous différentes formes et structures, mais nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs. Cette approche est couramment utilisée pour aborder des sujets sensibles, des expériences personnelles ou pour obtenir une compréhension plus approfondie des opinions et des attitudes personnelles d'une personne. Les entretiens nous permettent de saisir les pensées, les opinions et les sentiments d'autrui. Ils nous aident également à reconstruire des événements sociaux en se basant sur les réponses que nous obtenons.

Dans cette approche, la création d'une relation de confiance entre les enquêteurs et les personnes interrogées est essentielle pour garantir la fiabilité et l'exactitude des réponses obtenues. Ce type d'enquête est de nature structurée, ce qui signifie qu'une série de questions est préétablie et posée de la même manière à tous les répondants, dans un format et un ordre identiques. En tant qu'enquêteurs, notre rôle est de rester neutre tout au long du processus d'interrogation.

L'objectif de notre recherche est exploratoire et suit une méthode de raisonnement inductif.

Les entretiens ont été menés individuellement, ce qui signifie que nous avons contacté chaque interviewé et planifié des rendez-vous selon leurs disponibilité. Nous nous sommes rendus chez chaque personne pour mener les entretiens, le choix des interviewés c'est d'après de directeur de la cellule audit et risques.

Nous avons mené trois (03) entretiens, Les entretiens duraient en moyenne entre 10 et 20 minutes et se sont déroulés en face à face. Nous avons enregistré les entretiens après avoir

obtenu le consentement des interviewés et avons utilisé l'enregistreur de notre téléphone portable comme matériel d'enregistrement.

Tableau 02 : Liste des entretiens

	Poste	Date de l'interview	Durée de l'interview	Direction
01	Le premier responsable	22 juin 2023	11 minutes	Audit et risques
02	Chef de mission	11 juin 2023	14 minutes	Audit et risques
03	Auditeur n°III	25 juin 2023	17 minutes	Audit et risques

Source : élaborer par nous-mêmes

III-2-1. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil plus spécifique pour but de fournir un cadre général ordonné à l'entretien (Claude, 2020) et pour identifier les variables pertinentes. En général, des questions ouvertes sont utilisées pour interroger la personne et ainsi identifier les variables. L'utilisation de l'entretien présente plusieurs avantages, notamment:

- L'entretien permet également d'analyser les problèmes spécifiques en fonction de leurs données, leurs défis, etc.
- La reconstitution du déroulement d'actions, d'expériences ou d'événements passés (Zouhair ZARHLOUL, 2022).

Nous avons élaboré un seule guide d'entretien, vue que on a juste un seule segment d'interviewés, Nous avons élaboré notre guide d'entretien en se basant sur des articles qu'il se touche le sujet de la contribution d'audit interne intitulé tels que l'article intitulé : « *La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne : cas du secteur bancaire marocain* », réalisation de Zouhair Zarhloul et Sarra Mrani Zentar. Aussi, les travaux signalés précédemment dans la revue de littérature.

Cet entretien se compose de trois axes :

- **Axe 01** : Profil des personnes interviewées
- **Axe 02** : Le rôle d'audit interne
- **Axe 03** : La contribution d'audit interne dans la gouvernance

Il avait pour l'objectif de :

- Démontrer l'importance de l'audit interne.
- Démontrer la relation entre l'audit interne et management des risques.
- Démontrer la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la bonne gouvernance d'entreprise en termes de qualité de la mission d'audit.

Nous avons accordé autant que possible aux personnes interrogées la liberté de répondre aux questions dans l'ordre et de la manière qui leur conviennent le mieux. L'objectif de notre recherche est exploratoire et suit une méthode de raisonnement inductif. Nous cherchons à comprendre la contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.

III-3. L'observation

“L'observation n'est pas réservée a priori au sociologue : d'autres professionnels (journalistes, documentaristes, médecins) observent, prennent des notes. L'observation n'exige aucun autre instrument que le chercheur lui-même, ni mise en œuvre de techniques sophistiquées de traitement de données”. (Arborio, 2007).

L'observation est une technique couramment utilisée en recherche qualitative pour collecter des données verbales et non verbales. Elle consiste à observer le comportement des personnes sans intervenir ni se baser uniquement sur leurs déclarations verbales. La technique d'observation permet de décrire et d'expliquer un phénomène en se concentrant sur les comportements, les situations et les faits observés. Pour que l'observation soit scientifiquement fiable, il est important de décrire fidèlement la situation réelle et de faire des rapports systématiques. (Claude, 2019)

III-3-1. Grille d'observation

La grille d'observation a pour objectif d'évaluer le niveau d'application des lignes directrices énoncées dans les deux familles de norme 1000 et 2000 élaborées par l'Institute

of Internal Auditors (IIA). Cette évaluation aidera à déterminer dans quelle mesure notre organisation respecte les normes et à identifier les domaines nécessitant des améliorations.

Attribuez un score de 1 à 4 pour chaque ligne directrice en fonction du degré d'application dans notre organisation :

1. **Aucune application** : Aucune mise en œuvre.
2. **Application partielle** : Mise en œuvre partielle avec des lacunes significatives.
3. **Application substantielle** : Mise en œuvre significative avec quelques points à améliorer.
4. **Application complète** : Mise en œuvre complète et conforme.

Tableau 03 : Lignes directrices de la norme 1000 et 2000 d'audit interne

	Normes	ligne directrice
		normes de qualification
1	1000	La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP).
2	1010	Le responsable de l'audit interne devrait présenter la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, à la direction générale et au Conseil.
3	1100	L'indépendance des auditeurs dans l'organisation
4		Objectivité individuelle
5		les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance dans le cas ou Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence
6		l'auditeur s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils ont été auparavant responsables
7		En cas de risque de compromission de leur indépendance ou de leur objectivité lors des missions de conseil qui leur sont proposées, les auditeurs internes doivent informer préalablement le client donneur d'ordre avant de les accepter.
8		L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.
9		Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités
10		Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.
11	1111	Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.
12	1112	Lorsque le responsable de l'audit interne se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.
13	1120	Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.

14	1130	Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.
15	1200	Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle
16	1210	Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.
17		L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.
18	1230	Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.
19	1300	Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.
20	1321	Indiquer que l'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est approprié seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.
Norme de fonctionnement		
21	2000	Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.
22	2010	Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.
23	2060	Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les Normes. Notamment pour l'ensemble des risques / des sujets relatifs à la gouvernance / et de tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du Conseil.
24	2100	L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.
25	2110	L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.
26	2110-C1	Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes considèrent l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.
27	2110-C2	Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation les risques révélés lors de missions de conseil.
28	2110-A2	L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard : - de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles / de l'efficacité et l'efficience des opérations / de la protection du patrimoine / du respect des lois, règlements et contrats
29	2120	L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.
30	2120-C1	Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes examinent le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et sont attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.
31	2120-C2	Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.
32	2130	L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation

33	2130-C1	Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation.
34	2200	Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission
35	2210	Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.
36	2220	Le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.
37	2230	Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.
38	2240	Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.
39	2300	Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
40	2320	Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables
41		Pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.
42		Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.
43	2330	Les auditeurs internes doivent documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.
44	2340	Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.
45	2400	Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.
46	2410	La communication doit inclure les objectifs, le périmètre d'intervention, et les résultats de la mission.
47	2420	La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.
48	2421	Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.
49	2430	Indiquer que les missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.
50	2431	Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer : les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité / la ou les raisons de la non-conformité / l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.
51	2440	Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.
52	2450	Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. L'opinion globale doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.
53	2500	Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.
54	2600	Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.

Source : élaboré par nous-mêmes

SECTION II : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCEUIL

Dans cette section, nous vous présenterons en détail l'organisme d'accueil, en mettant en lumière son historique, sa mission principale, sa structure organisationnelle et son rôle dans le domaine ainsi le la direction audit et risques.

I. Présentation d'organisme d'accueil

I-1. Historique

Le décret N° 63/491 publié dans le journal officiel le 10/01/1964 a établi la création de la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation (SONATRACH) le 31/12/1963.

Le décret présidentiel (N°66/292) du 22 septembre 1966 a introduit les premières modifications des statuts de SONATRACH. Les missions initiales de la société, qui étaient limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, ont été étendues pour inclure la recherche, la production et la transformation des hydrocarbures. À partir de ce moment, SONATRACH est devenue la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.

À la suite de la nationalisation des hydrocarbures en février 1973, la compagnie nationale des hydrocarbures a été placée dans une nouvelle dynamique. Pour atteindre ses objectifs, une planification de plus en plus rigoureuse a été mise en place, visant à étendre toutes les activités de SONATRACH à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et à atteindre la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Entre 1980 et 1985, SONATRACH a entrepris un nouveau processus de restructuration en suivant un plan quinquennal. Cette initiative a conduit à la création de 17 entreprises dans le cadre d'une restructuration étendue :

- En passant d'une entreprise de 33 personnes en 1963 dont l'objectif principal était le transport et la commercialisation des hydrocarbures, SONATRACH a connu une croissance et une évolution remarquables. En effet, en 1981, elle comptait plus de 103 300 travailleurs et avait élargi son domaine d'activité pour englober la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures ;

Entre 1986 et 1990, la loi 86/14 du 19 août 1986 a établi les nouvelles formes juridiques pour les activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures, ouvrant ainsi la possibilité à SONATRACH de s'engager dans des partenariats :

- Entre 1991 et 1999, la loi 91/01 a introduit des amendements qui ont permis aux sociétés étrangères, notamment celles opérant dans le domaine gazier, de récupérer leurs investissements et de bénéficier d'une rémunération équitable pour les efforts fournis. Cette mesure a encouragé plus de 130 compagnies pétrolières, y compris les majors, à entrer en contact avec SONATRACH. Dans les deux années qui ont suivi l'adoption du nouveau cadre institutionnel, 26 contrats de recherche et de prospection ont été signés ;

En 2014, après l'approbation du gouvernement le 21 mai de la même année pour l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels, SONATRACH a été la première entreprise à se lancer dans la production de gaz de schiste en Algérie.

En mars 2016, SONATRACH et le géant pétrolier italien ENI ont conclu un accord pour explorer les ressources pétrolières et gazières en mer.

Le 20 mars 2017, le nouveau PDG A. Ould Kaddour est nommé par le ministre de l'Énergie. Après avoir évalué l'état de SONATRACH, il a constaté un organigramme inadéquat, l'absence d'une stratégie à long terme, ainsi qu'un nombre excessif de filiales. Pour remédier à ces problèmes, il a décidé de réorganiser le groupe de manière intelligente et de se concentrer sur le développement du gaz de schiste.

En mai 2018, la société algérienne SONATRACH a fait l'annonce de plusieurs initiatives dans le domaine pétrolier, notamment l'acquisition de la raffinerie italienne d'Augusta ainsi que trois terminaux pétroliers en Italie. De plus, SONATRACH a signé un accord avec la compagnie pétrolière française Total pour la construction d'une usine de pétrochimie dans la région d'Arzew.

I-2. Missions

En réponse à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale, SONATRACH a pour mission :

- D'effectuer des recherches, de prospector, d'exploiter et de développer des gisements de pétrole et de gaz naturel, ainsi que de reconstituer et d'accroître les réserves d'hydrocarbures.
- De construire, d'exploiter industriellement et commercialement tous les moyens de transport terrestre d'hydrocarbures.
- De traiter, de transformer et de commercialiser les hydrocarbures et leurs produits dérivés, ainsi que de fournir de l'énergie à moyen terme.
- D'intensifier les efforts d'exploitation et de capitalisation des études dans ce domaine, pour une meilleure connaissance du sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles.
- De développer, d'exploiter et de gérer les réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
- De développer les techniques modernes de gestion nationale grâce à la formation continue.

I-3. Organisation de SONATRACH

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH a été conçu dans le cadre de l'évolution de son environnement interne et externe, et en vue d'atteindre ses objectifs, qui sont les suivants :

- Renforcer le rôle de la Direction Générale dans la conception de la stratégie, l'orientation, la coordination, le pilotage et la gestion de l'entreprise.
- Regrouper les structures opérationnelles pour une meilleure synergie, tout en veillant à ce qu'elles soient plus efficaces.
- Permettre une décentralisation tout en maintenant une clarté en matière de responsabilités, en utilisant des procédures établies et en renforçant le contrôle.
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire pour la conduite et le pilotage des activités, afin d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

I-3-1. Direction générale

La Direction Générale est chargée de concevoir la stratégie, de définir l'orientation, de coordonner, de piloter et de gérer l'entreprise.

a- Le Président Directeur Général : est assisté dans l'exercice de ses fonctions:

- La création d'un Comité Exécutif conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH est prévue.
- Un Secrétariat Général sera établi sous l'autorité d'un secrétaire général, qui sera responsable de la gestion du courrier et des archives de la DG ainsi que du suivi des instructions du Président Directeur Général.
- Un Cabinet sera dirigé par un Directeur de Cabinet chargé de conseiller et d'apporter un soutien technique au PDG sur les dossiers particuliers et de définir et mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social.
- Une Direction Corporate Affairs (CRA) sera créée pour suivre l'activité des organes sociaux de la Société, du Comité Exécutif, et pour appuyer le secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration.
- Un Comité d'Ethique sera constitué pour veiller au respect des dispositions du code d'Ethique et pour renforcer les pratiques éthiques au sein de la société.
- Une Direction Transformation SH2030 (TRF) sera établie pour coordonner et suivre la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030.
- Une Direction Audit et Risques (ADR) sera mise en place pour gérer et conduire les audits et évaluer l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle sera également chargée d'animer la politique de contrôle interne à la société, de piloter et de coordonner le processus de management des risques.
- La Direction Communication (CMN) est responsable de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH.
- Le service de sécurité interne d'établissement (SIE) est chargé de garantir la sécurité interne de la société, en respectant la réglementation en vigueur, en particulier pour le siège de l'entreprise.
- Les conseillers sont également présents, mais aucun détail n'est donné sur leur rôle ou leur responsabilité.

I-3-2. Les structures Fonctionnelles centrales

Les fonctions centrales ont pour mission de :

- Développer et garantir l'application des politiques et stratégies de la société ;
- Planifier, fournir et coordonner l'expertise et le soutien aux opérations de la société

- Être reconnues comme des centres d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Fournir des sources d'informations et contribuer au processus de reporting ;
- Garantir la diffusion de l'information et le reporting... Etc.

Qui consistent en :

- La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE »
- La Direction Corporate Finance « FIN »
- La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM »
- La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »
- La Direction Centrale Procurèrent et Logistique « P&L »
- La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN »
- La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM »
- La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »
- La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE »
- La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »

I-3-3. Les activités opérationnelles

Chaque domaine d'activité est responsable de ses métiers, de l'expansion de son portefeuille d'affaires et contribue à l'évolution des activités internationales de la société dans sa sphère de compétence. Un vice-président supervise directement chaque domaine d'activité et les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

- Activité Exploration-Production (E&P).
- Activité Transport par Canalisations (TRC).
- Activité Liquéfaction et séparation (LQS).
- Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC).
- Activité Commercialisation (COM).

II. Présentation de la direction audit et risque

La Direction Audit et Risques est responsable de développer les politiques d'audit et de contrôle, de les mettre en œuvre et de gérer les risques sous la supervision d'un directeur. Il est important de noter que la création de la direction d'audit est relativement récente, et que

SONATRACH a été l'une des premières entreprises en Algérie à reconnaître la nécessité de mettre en place un système d'autocontrôle pour renforcer la sécurité de son patrimoine.

II-1. Organisation de la Direction Audit et Risques

Sous l'autorité du PDG, la Direction Audit et Risques (ADR) est responsable de la conception et de la mise en œuvre des politiques d'audit et de contrôle.

Selon la structure organisationnelle approuvée par le Président Directeur Général de SONATRACH le 17 décembre 2018, cette direction est structurée de la manière suivante :

a- Une Direction Développement, Qualité et Reporting

La Direction Développement, Qualité et Reporting est responsable de la mise à jour des référentiels et des procédures d'audit conformes aux normes et standards de la profession pour SONATRACH et ses filiales. Elle s'assure également que ces référentiels sont diffusés, compris et appliqués de manière appropriée, tout en participant à l'élaboration du plan. En résumé, cette direction joue un rôle important dans l'amélioration continue des pratiques d'audit au sein de SONATRACH et de ses filiales ;

b- Les Directions Audit Interne Activités et structures du siège

Les Directions AI Activités et Structures du Siège ont pour principales missions d'élaborer et proposer un Plan Annuel d'Audit Interne (AI), en assurer la mise en œuvre en conformité avec les procédures, les règles et les référentiels d'AI de SONATRACH. Elles sont également responsables de la qualité des rapports d'audit et de leur transmission dans les délais impartis, et participent à l'identification des besoins de formation et au développement des compétences du personnel d'audit ;

c- La Direction Audit des Coûts des Associations dans l'amont pétrolier et Gazier

La Direction ACA a pour principales missions de créer et mettre en œuvre un plan d'audit annuel des coûts des associations dans les délais impartis, de garantir la qualité des rapports d'audit et de respecter les délais de transmission de ces rapports. Elle est également responsable de la surveillance de l'application du processus d'évaluation des

équipes d'audit en conformité avec les compétences requises dans les référentiels de la fonction Audit Interne de SONATRACH ;

d- La Direction Risques

La Direction Risques a pour responsabilité de concevoir la Politique de gestion des risques pour SONATRACH et de mettre en place un référentiel pour la gestion des risques de l'entreprise. Elle supervise également la mise en œuvre des recommandations pour la prévention des risques afin de respecter les réglementations applicables ;

e- Le Groupe Administration et Logistique

Le Groupe Administrations et Logistique est chargé de veiller à ce que la législation du travail, la convention collective, le règlement intérieur, les circulaires et directives en vigueur soient respectés au sein de la société. Il est également responsable de la vérification des factures relatives aux activités de la Direction Audit et Risques ainsi que de la planification et de l'organisation des déplacements du personnel d'Audit et Risques, entre autres missions ;

f- Les Assistants

Les assistants ont pour mission d'accompagner et de conseiller le Directeur Audit et Risques dans la définition et la mise en œuvre des politiques stratégiques et des objectifs de l'ADR. À la demande du directeur, ils examinent les rapports d'audit et synthétisent les résultats. Ils contribuent également à l'évaluation globale de l'activité d'Audit Interne et Risques et proposent des actions d'amélioration, entre autres missions.

Conclusion

Nous avons exploré dans ce chapitre en profondeur la méthodologie de recherche adoptée ainsi que les outils spécifiques employés pour notre étude. Dans la première partie, nous avons privilégié une approche méthodologique en mettant en œuvre des entretiens semi-directifs avec des auditeurs au sein de l'organisme d'accueil. Ces entretiens nous ont permis d'obtenir des perspectives authentiques et ciblées sur les pratiques d'audit en place.

En parallèle, nous avons utilisé l'observation en nous appuyant sur une grille d'observation construite en accord avec les normes 1000 et 2000. Cette approche nous a offert une vision complète des processus d'audit, contrôle interne et des mécanismes de gestion des risques au sein de l'organisme d'accueil. Cette double méthodologie nous a permis de recueillir des données riches et variées, renforçant ainsi la crédibilité et la pertinence de nos résultats.

La seconde partie de ce chapitre a été consacrée à la présentation détaillée de l'organisme d'accueil et de sa direction audit et risques. Nous avons fourni une vue d'ensemble approfondie de la structure organisationnelle, des principales missions et responsabilités de la direction audit et risques. De plus, nous avons mis en lumière les interactions cruciales entre cette direction et les autres entités de l'organisation, soulignant ainsi son rôle central dans la gouvernance et le management des risques.

Chapitre III

Résultats et discussion

Introduction

La conduite d'une mission d'audit au sein de toute entreprise est une étape cruciale pour évaluer et améliorer ses performances opérationnelles, financières et organisationnelles et pour garantir la transparence, l'efficacité et la conformité des opérations.

L'audit interne de SONATRACH s'inscrit dans un contexte où les enjeux économiques, sociaux et environnementaux se mêlent étroitement. Il est essentiel pour la direction de l'entreprise de s'assurer que ses processus, ses politiques, ses pratiques ainsi qu'à l'ensemble des normes professionnelles spécifiques, sont alignés sur les objectifs stratégiques tout en respectant les réglementations en vigueur.

De ce fait, le présent chapitre est organisé comme suit :

- Première partie présente les résultats de notre étude, l'attention se tournera vers une analyse des entretiens et de la grille d'observation selon les deux familles de normes 1000 et 2000.
- Deuxième partie explorera les étapes de la mission d'audit, de la planification à la réalisation, en mettant l'accent sur les principaux domaines évalués tels que management des risques.

SECTION I : LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE A SONATRACH

Dans cette section, nous examinerons en détail les étapes et les principaux éléments impliqués dans la mission d'audit interne au sein de l'entreprise. Afin de mieux appréhender la manière dont les missions d'audit est menées au sein de SONTARCH, des séances de travail ont été planifiées avec le responsable de stage, et après avoir étudié les documents pertinents de mission d'audit (voir l'annexe), nous avons réussi à extraire les informations nécessaires pour mener à bien la mission

1- La conduite d'une mission d'audit à SONATRACH

Dans ce qui suit, nous listerons les étapes de la démarche d'audit de SONATRACH,

1-1. Préparation de la mission

La préparation de la mission passe par les étapes suivantes :

1-1-1. Le choix de l'équipe d'audit

Comme souligné par les normes, la réalisation d'une mission d'audit requiert compétence et conscience professionnelle. Une équipe constituée en moyenne, sous la responsabilité d'un superviseur lui consacrant une partie de son temps hebdomadaire, d'un chef de mission et deux ou trois auditeurs. Il par ailleurs d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt aux difficultés et réalité du terrain pour leur fonction. Le responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit s'assurer pour chaque mission que :

- L'équipe d'auditeurs désignée possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.
- Le dimensionnement de l'équipe affectée à la mission, en nombre de personnes, est adapté à l'ampleur ou la complexité du sujet. Si ces conditions ne sont pas atteintes pour s'acquitter en tout ou partie de la mission, déléguée doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées, soit sur ses ressources propres, soit en faisant appel à des ressources extérieures.

1-1-2. La lettre de mission

La lettre de mission « voir l'annexes » constitue la matérialisation du mandat donné par la direction générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. Au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit, le directeur d'audit adresse au(x) responsable(x) concerné(s) une « lettre de mission » sous forme de courrier (électronique, fax...) pour informer les audités qu'un audit va être réalisé. Cette lettre de mission annonce l'audit, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom de chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir. Elle fait référence au plan d'audit approuvé par le président. Une copie de la lettre de mission est conservée dans la section « préparation de la mission » du dossier de l'audit interne.

1-1-3. L'étude préliminaire

Préalablement à la réalisation de la mission « la phase de vérification », les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles concernant la société, la structure et / ou les activités à auditer. Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, de mener une analyse des risques et de préciser le(s) objectif(s) de l'audit. L'étude préliminaire peut se faire, exceptionnellement par téléphone, mais implique généralement un travail de terrain. Comme il s'agit du premier contact avec l'audité (même si on le connaît) concernant la mission prévue, ce contact peut s'avérer déterminant pour la suite et la bonne fin de la mission, les discussions, digressions et les observations « physiques » constituent un excellent investissement. A l'issue de cette étape, il peut être décidé de réorienter la mission initialement prévue, redimensionner l'équipe et le temps à y consacrer, à sursoir, voire à abandonner cette mission (objectif atteint par la seule étude préliminaire, sujet ayant perdu tout intérêt...). Les motivations ayant conduit à mettre fin à une mission ou la replanifier sont cosignées dans un rapport ou une note explicative figure dans le dossier de la mission avec les papiers de travail et documents constitués ou collectés lors de l'étude préliminaire.

1-1-4. Prise de connaissance

L'étude préliminaire initialisée par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à :

- Préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires si des questions subsistent ;
- Identifier les personnes à rencontrer ;

- Collecter la documentation les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes ;
- Consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures, etc.
- Collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs et autres analyse du sujet audité ;
- Obtenir des informations chiffrées ou caractéristique du/des domaine(s) audité(s) ;
- Collecter et adapter ou créer le(s) programme(s) de travail.

1-1-5. Entretien avec le management de l'entité auditée

Avant de démarrer l'audit, le responsable fonctionnel de la mission doit toujours programmer un entretien d'ajustement avec les responsables de la structure à auditer « voir l'annexe » afin de :

- Concerter sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser et en définir les grandes lignes (attendus, périmètre, calendrier...) ;
- Discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité auditée ;
- Collecter toute information analytique actualisée/ complémentaire/ additionnelles significative ;
- S'accorder sur les objectifs clés de la fonction/ activité auditée ;
- Recueillir auprès du management son auto-évaluation succincte du domaine devant être auditée.

1-1-6. Tableau des risques.

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés « voir l'annexe ». Pour le réaliser il faut :

- Découper l'activité en tâches élémentaires.
- Indiquer en face de chacune des tâches quel est son objectif (à quoi sert-elle ?)
- En face de chaque tâche des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ?
- Evaluer sommairement le risque (en termes d'impact produit et de probabilité de survenance) attaché à la tâche (forte, moyenne ou faible)

- Rappeler en face de chacun des risques, quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que devrait trouver pour faire échec au risque identifié.
- Indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

1-1-7. Note d'orientation

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites : elle les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le commanditaire et les audités. A la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présenté dans une « note d'orientation », les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention.

1-1-8. Préparation du programme de travail

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission et conservé dans la section « préparation de la mission » du dossier de mission.

1-2. Réalisation de la mission

1-2-1. La réunion d'ouverture

- La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur le lieu de mission il participe :
 - ✓ Le responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de service...)
 - ✓ La hiérarchie de la mission et/ou un responsable de la direction de l'audit interne
 - ✓ L'équipe d'audit ;

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivant :

- Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction
- Exposer/rappeler la définition de la fonction Audit interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la charte ;

- Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note d'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Affiner la logistique (quel bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de rangement sécurisé ...) ;
« Voir l'annexe »

1-2-2. Les tests d'audit sur le terrain

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats comme : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail... Etc.

- Les conclusions des tests sont rédigées dans une « Feuille de couverture et feuille de test ». (voir l'annexe).
- Les synthèses des entretiens sont rédigées dans un « compte-rendu d'entretien ». (voir l'annexe).
- Ces documents doivent également être archivés dans la section « réalisation de la mission » du dossier de la mission.
- Les documents de travail électroniques doivent faire référence, chaque fois que possible, aux documents de travail papiers, et réciproquement.

1-2-3. La formalisation des constats et présentation auprès des audités

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont rédigées par l'auditeur sous forme de FRAP (feuille de révélation et d'analyse des problèmes) (voir l'annexe). Ce sont les constats des déficiences identifiées. Les F.R.A.P sont conservées dans la section « réalisation de la mission » du dossier de mission.

1-2-4. La réunion de clôture de phase de vérification

Une réunion doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail ont été traité et de clôturer la phase de vérification. Les participants à la réunion de clôture sont les mêmes que la réunion d'ouverture.

- Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audit ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission ;
- Décrire le déroulement des phases suivantes.

1-3. Conclusion de la mission

1-3-1. Le projet de rapport d'audit

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport formalisant ses constats et recommandations soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture (de phase de vérification). Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission. Il est pour les responsables l'occasion d'affiner, voire de remettre en cause les méthodes de gestion de leurs domaines d'activités. Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit. Il reprend la forme des fiches (FRAP) rédigées à la fin de la phase de vérification et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (faits, causes et conséquences) des recommandations adaptées à l'attention des responsables.

1-3-2. La réunion de retour d'expérience (REX)

Dès le retour de mission, il est requis des Auditeurs de discuter avec leur hiérarchie des événements, faits et observations remarquables (positives, négative ou connexes) afin de définir rapidement la suite à donner à chaque situation.

1-3-3. La réunion validation

Une réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs, selon les circonstances en présence (facultative) du commanditaire, au cours de laquelle tous les aspects du projet de rapport sont discutés. L'objectif de la validation est d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et axes de recommandations proposées. L'accord formel viendra de la réponse de l'audité au « projet » de rapport permettant de s'assurer qu'il n'y a pas eu d'interprétation involontaire des faits ou d'ambiguïtés dans la formulation de leur restitution, pour permettre à l'audité d'exercer son droit de réponse et pour recueillir le plan d'action qu'il s'engage à mettre en œuvre.

1-3-4. Le rapport définitif

Le projet de rapport après la réunion de validation et mise à jour constitue le « Rapport Définitif ». Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des fiches FRAP examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit. Le rapport est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'actions, à leur supérieur hiérarchique membre du Comité Exécutif ainsi qu'au PDG. Le rapport d'audit matérialise, il est recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car il contient des informations confidentielles et son style peut surprendre un lecteur non averti. Un rapport d'audit n'est pas neutre :

- Il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.
- Il contient des recommandations en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée, une équivalente ou une meilleure. Après lecture ou sur demande du Directeur Audit et Risque, le Président Directeur Général peut inscrire l'examen du rapport à l'ordre du jour d'un Comité Exécutif ou d'une réunion thématique avec, selon besoin la présence des responsables audités et de l'équipe d'audit. Seule les commanditaires et le Président Directeur Général peuvent décider d'une diffusion plus large du rapport.

SECTION II : PRESENTATION DES RESULTATS

Dans la section dédiée à la présentation des résultats d'entretiens et de la grille d'observation, nous examinerons les principales conclusions issues des entretiens menés avec les participants clés ainsi que les observations recueillies lors de l'observation à l'aise des deux familles de normes 1000 et 2000.

I. Déroulement des entretiens

Les entretiens ont joué un rôle clé dans notre collecte d'informations précieuses sur le rôle de l'audit interne dans le management des risques et la gouvernance d'entreprise chez SONATRACH, On présente les résultats des entretiens comme suit :

Axe 1 : parcours professionnel

La majorité des participants dans notre recherche sont des auditeurs, sauf un seul participant qui travaille comme un responsable (directeur de la cellule audit et risques) dans l'entreprise.

Axe 2 : Rôle de l'audit interne

Tous les interviewés sont conscients de la fonction d'audit interne et de la valeur qu'elle apporte à l'entreprise. Cette fonction apporte une assurance en évaluant l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle interne mis en place pour soutenir les objectifs opérationnels, stratégiques, financiers et de conformité de l'entreprise. Ainsi que la renforce de la culture du CI et gestion des risques.

« L'audit interne contribue à renforcer la culture du contrôle interne et la gestion des risques au sein de l'entreprise en promouvant l'importance des bonnes pratiques, de l'éthique et de la responsabilité individuelle à tous les niveaux organisationnels ».le premier responsable (Entretien I).

« L'audit interne aide la direction à prendre des décisions éclairées en fournissant des informations fiables sur la performance financière, opérationnelle et stratégique, ce qui renforce la gouvernance d'entreprise et favorise la confiance des parties prenantes ». Auditeur n°III (Entretien II).

- **Sensibilisation du personnel sur l'importance de l'audit interne :**

Les personnes interviewées concentrent sur et la sensibilisation du personnel par la formation, des séances peuvent être animées par les auditeurs internes eux-mêmes ou par des responsables ayant une bonne compréhension de l'audit.

« En plus des référentiels dont dispose la direction audit (charte d'audit, cadre d'éthique,..). La direction accorde une importance primordiale à la formation des auditeurs notamment sur les aspects pratique du métier au regard de l'importance et le rôle joué par la fonction dans l'amélioration des processus de l'entreprise et la création de valeur ajoutée. » Chef de mission « Entretien II ».

« Nous offrons régulièrement des sessions de formation dédiées sur les principes de l'audit interne, permettant à notre personnel de comprendre comment il contribue à la gestion des risques et à la réalisation de nos objectifs organisationnels, et ses formations sont animées par les auditeurs eux-mêmes ou bien des personnes compétentes ». Le premier responsable (Entretien I).

Les normes de l'audit interne donnent des grandes lignes directrices pour la mise en place d'une fonction d'audit à la hauteur des exigences du top management.

« Les normes de l'audit interne donnent les grandes lignes pour la mise en place d'une fonction d'audit à la hauteur des exigences du top management. Nous sommes tenus de respecter et d'appliquer ses normes ce qui responsabilise en conséquence nos équipes sur l'importance de la fonction d'audit » chef de mission (Entretien II).

Axe 3 : La contribution de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

- **L'audit et management des risques :**

Les personnes interviewées soulignent que : En somme, l'intégration du management des risques dans l'audit interne permet d'accroître l'efficacité, la pertinence et la valeur ajoutée de l'audit, en aidant l'organisation à identifier et à atténuer les risques importants, à améliorer ses processus de contrôle et à prendre des décisions éclairées pour atteindre ses objectifs stratégiques et aussi l'aide l'audit à l'élaboration de plan d'audit interne.

« L'audit interne agit comme un partenaire stratégique dans la gestion des risques en identifiant, évaluant et surveillant les risques potentiels, ce qui permet à la direction de prendre des décisions éclairées pour les atténuer ».Premier responsable (Entretien I)

- **L'audit et la gouvernance d'entreprise :**

Concernant l'impact de l'audit interne sur la gouvernance de l'entreprise, tous les interviewés étaient d'accord que l'audit interne joue un rôle crucial dans : « parmi ces éléments sont les composants du COSO ».

- ✓ L'asymétrie d'information
- ✓ La surveillance et la transparence
- ✓ **Évaluation des risques :** L'audit interne évalue les risques auxquels l'entreprise est exposée et examine l'efficacité des mécanismes du management des risques en place. Cela permet aux organes de gouvernance de mieux comprendre les risques auxquels l'entreprise est confrontée et d'adopter des stratégies pour les atténuer.
- ✓ **Amélioration du système de contrôle interne et les processus :** L'audit interne a pour mission de détecter les lacunes au sein des processus opérationnels et des contrôles internes. En suggérant des mesures d'amélioration, il optimise l'efficacité des opérations tout en préservant la sécurité des actifs de l'entreprise.
- ✓ **Conformité aux réglementations et normes :** L'audit interne vérifie si l'entreprise est en conformité avec les réglementations, les normes et les politiques internes en vigueur. Cela aide l'entreprise à se conformer aux exigences légales et à respecter les normes éthiques et professionnelles.
- ✓ **Prévention de la fraude et des malversations :** L'audit interne contribue à la détection précoce de fraudes potentielles et d'actes répréhensibles. En enquêtant sur les anomalies financières et les comportements suspects, il protège l'entreprise contre les risques de malversations.
- ✓ **Responsabilité et communication :** L'audit interne communique ses conclusions et recommandations aux parties prenantes concernées, y compris aux organes de gouvernance de l'entreprise. Cela renforce la responsabilité des dirigeants envers les actionnaires et autres parties prenantes.
- ✓ **Contribution à l'amélioration continue :** L'audit interne joue un rôle actif dans l'amélioration continue des processus et de la gouvernance de l'entreprise. Les

recommandations de l'audit aident l'entreprise à évoluer et à s'adapter aux changements internes et externes.

II. L'analyse de la grille d'observation

Pour évaluer le degré d'application des normes d'audit interne, une grille d'observation a été élaborée à partir d'un entretien avec un auditeur de SONATRACH, d'une durée de 3 heures réparties sur deux jours. Cette grille a été basée sur les deux familles de normes d'audit interne, à savoir « 1000 de qualification » et « 2000 de fonctionnement ».

Au terme de cette évaluation, nous avons obtenu 54 lignes directrices conformes à la norme, qui englobent des axes mentionnés précédemment dans le cadre théorique. Ces axes jouent un rôle essentiel dans l'analyse et l'amélioration des performances de l'entreprise.

✓ L'audit interne :

- Missions, responsabilité et pouvoir
- Indépendance et objectivité
- Rôle de responsable d'audit interne en dehors l'audit interne
- Compétence et conscience professionnelle
- Formation professionnelle continu
- Conformité aux normes
- Gestion de l'audit interne
- Planification d'audit
- Mission d'audit « avec tous les étapes déjà mentionner dans la première section de chapitre III ».
- Identification et documentation des informations

✓ Management de risques

✓ Contrôle interne

✓ Gouvernance d'entreprise :

- Relation avec le conseil
- Communication à la direction générale et au conseil
- Nature de travail

Tableau 04 : Grille d'observation



Grille d'observation de SONATRACH



les axes	Résultats	Echelle				Référenciel
		1	2	3	4	
Norme de qualification						
Mission, pouvoirs et responsabilités						
La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, en cohérence avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP).	Positive					Norme 1000
Le responsable de l'audit interne devrait présenter la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, à la direction générale et au Conseil.	Positive					Norme 1010
Indépendance et objectivité						
L'indépendance des auditeurs dans l'organisation	Positive					Norme 1100
Objectivité individuelle	Positive					
les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance dans le cas ou Si l'objectivité ou l'indépendance des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou même en apparence	Positive					
l'auditeur s'abstenir d'auditer des opérations particulières dont ils ont été auparavant responsables	Positive					
En cas de risque de compromission de leur indépendance ou de leur objectivité lors des missions de conseil qui leur sont proposées, les auditeurs internes doivent informer préalablement le client donneur d'ordre avant de les accepter.	Positive					
L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.	Positive					

Indépendance dans l'organisation						
Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités	Positive				■	Norme 1110
Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.	Positive				■	Norme 1110
Relation directe avec le Conseil						
Le responsable de l'audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.	Positive				■	Norme 1111
Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne						
Lorsque le responsable de l'audit interne se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit interne, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.	Positive				■	Norme 1112
Objectivité individuelle						
Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.	Positive				■	Norme 1120
Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité						
Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.	Positive				■	Norme 1130
Compétence et conscience professionnelle						
Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle	Positive				■	Norme 1200
Compétence						
Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.	Positive				■	Norme 1210
L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.	Positive				■	Norme 1210
Formation professionnelle continue						
Les auditeurs internes doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.	Positive				■	Norme 1230

Programme d'assurance et d'amélioration qualité					
Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.	Positive				Norme 1300
Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »					
Indiquer que l'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est approprié seulement si, les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.	Positive				Norme 1321
Norme de fonctionnement					
Gestion de l'audit interne					
Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.	Positive				Norme 2000
Planification					
Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.	Positive				Norme 2010
Communication à la direction générale et au Conseil					
Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les Normes. Notamment pour l'ensemble des risques / des sujets relatifs à la gouvernance / et de tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du Conseil.	Positive				Norme 2060
Nature du travail					
L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique, méthodique et fondée sur une approche par les risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes sont proactifs, que leurs évaluations offrent de nouveaux points de vue et prennent en considération les impacts futurs.	Positive				Norme 2100
Management des risques					
L'audit interne doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.	Positive				Norme 2110
Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes considèrent l'ensemble des risques rencontrés, y compris ceux qui n'entrent pas dans le périmètre de la mission, dans la mesure où ils sont significatifs.	Positive				Norme 2110-C1

Les auditeurs internes doivent intégrer dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation les risques révélés lors de missions de conseil.	Positive					
L'audit interne doit évaluer les risques afférents au gouvernement d'entreprise, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard : <ul style="list-style-type: none"> • de la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles • de l'efficacité et l'efficience des opérations ; • de la protection du patrimoine ; • du respect des lois, règlements et contrats 	Positive					
Contrôle						
L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.	Positive					
Au cours des missions de conseil, les auditeurs internes examinent le processus de contrôle interne en accord avec les objectifs de la mission et sont attentifs à l'existence de toute faiblesse de contrôle significative.	Positive					
Les auditeurs internes doivent prendre en compte dans le processus d'identification et d'évaluation des risques significatifs de l'organisation le dispositif de contrôle interne dont ils ont eu connaissance lors de leurs missions de conseil.	Positive					
Gouvernement d'entreprise						
L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations appropriées en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation	Positive					
Les objectifs de la mission de conseil doivent être en cohérence avec les valeurs et objectifs généraux de l'organisation.	Positive					
Planification de la mission						
Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission	Positive					
Objectifs de la mission						
Les objectifs doivent être précisés pour chaque mission.	Positive					
Périmètre d'intervention de la mission						
Le périmètre d'intervention doit être suffisant pour atteindre les objectifs de la mission.	Positive					

Ressources affectées à la mission						
Les auditeurs internes doivent déterminer les ressources appropriées et suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission. Ils s'appuient sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.	Positive					Norme 2230
Programme de travail de la mission						
Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission.	Positive					Norme 2240
Réalisation de la mission						
Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.	Positive					Norme 2300
Identification des informations						
Les auditeurs internes doivent identifier les informations suffisantes, fiables	Positive					Norme 2320
Pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.	Positive					
Analyse et évaluation						
Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.	Positive					Norme 2320
Documentation des informations						
Les auditeurs internes doivent documenter les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.	Positive					Norme 2330
Supervision de la mission						
Les missions doivent faire l'objet d'une supervision appropriée afin de garantir que les objectifs sont atteints, la qualité assurée et le développement professionnel des auditeurs effectué.	Positive					Norme 2340
Communication des résultats						
Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.	Positive					Norme 2400
Contenu de la communication						
La communication doit inclure les objectifs, le périmètre d'intervention, et les résultats de la mission.	Positive					Norme 2410

Qualité de la communication					
La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.	Positive				Norme 2420
Erreurs et omissions					
Si une communication finale contient une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.	Positive				Norme 2421
Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »					
Indiquer que les missions sont « conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.	Positive				Norme 2430
Indication de non-conformité					
Lorsqu'une mission donnée n'a pas été conduite conformément au Code de déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer : les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité / la ou les raisons de la non-conformité / l'incidence de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.	Positive				Norme 2431
Diffusion des résultats					
Le responsable de l'audit interne doit diffuser les résultats aux destinataires appropriés.	Positive				Norme 2440
Les opinions globales					
Lorsqu'une opinion globale est émise, elle doit prendre en compte la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. L'opinion globale doit également s'appuyer sur une information suffisante, fiable, pertinente et utile.	Positive				Norme 2450
Surveillance des actions de progrès					
Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.	Positive				Norme 2500
Communication relative à l'acceptation des risques					
Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au Conseil.	Positive				Norme 2600

Source : élaboré par nous – même

II-1. Interprétation de la grille d'observation

Au sein de l'entreprise et selon l'analyse de la grille, toutes les lignes directrices sont bien respectées. Nous avons constaté que l'entreprise applique 53 lignes directrices sur 54, ce qui correspond à un taux d'application de 98,1%, à l'exception d'une seule. Cette ligne directrice concerne l'indépendance, elle est évaluée avec une échelle de trois (03), ce qui indique qu'elle n'est que partiellement mise en œuvre. La raison principale de ce manque de mise en œuvre est l'absence d'un comité d'audit au sein de l'entreprise, ce qui rend difficile de satisfaire pleinement aux exigences d'indépendance ou bien il est préférable d'avoir un comité d'audit pour avoir plus d'indépendance pour les auditeurs au sein de SONATRACH.

III. Discussion des résultats

Les recherches menées par les auteurs et mises en évidence dans la revue de littérature explorent l'importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. Elles établissent que l'audit interne, en adoptant une approche axée sur les risques, occupe une place fondamentale dans la supervision et la gestion des opérations de l'entreprise. Cette approche permet d'identifier les fragilités ainsi que les éventuelles menaces auxquelles la société peut être exposée. Mettant l'accent sur les risques, l'audit interne est habile à déceler les lacunes potentielles au sein des activités de l'entreprise. Par conséquent, il est à même de suggérer des mesures correctives pour atténuer ces risques, améliorant ainsi la stabilité et les performances globales de la société. Cette approche renforce la confiance des parties prenantes, notamment les actionnaires, les investisseurs et les organismes de régulation, dans la gestion de l'entreprise.

Les constatations tirées des données empiriques confirment les assertions avancées dans la revue de littérature, telles que les travaux de Taoufik El Idrissi en 2020. Elles mettent en relief que lorsque l'audit interne adopte une approche axée sur les risques, il intègre de manière efficiente la gestion des risques dans son champ d'action. Cela implique que l'audit interne ne se restreint pas à une simple rétrospective des opérations passées, mais exerce également un rôle actif dans la prévention et la maîtrise des risques à venir.

Les entretiens menés avec les parties prenantes ont renforcé les conclusions concernant la contribution significative de l'audit interne à la gouvernance des entreprises par le biais d'un système de contrôle interne efficace et d'une approche axée sur les risques. Ils ont corroboré

les travaux de Ziani Abdelhak et Abdeslam Bendiabdellah en 2019, ainsi que les recherches menées par Ikram et Zaam Houria. De plus, ces discussions ont souligné l'importance du comité d'audit en tant qu'élément clé de la gouvernance d'entreprise. Le comité d'audit joue un rôle de supervision et de conseil dans le processus d'audit interne, contribuant ainsi à garantir l'efficacité et l'intégrité du système de contrôle interne et de gestion des risques et ça confirme les résultats de Hajar LAGHRISSI, Zabidat ABDALLAH, Driss DAOUI et Mohammed GUEDIRA en 2020 ainsi que Es-sahli EL HARCHAOUI en 2019.

De plus, les conclusions mettent en évidence le lien entre l'audit interne et les suggestions visant à améliorer la gouvernance d'entreprise. En effet, les missions d'audit interne engendrent des recommandations précises pour corriger les faiblesses identifiées. Ces recommandations ont un rôle central dans l'amélioration continue de la gouvernance, permettant ainsi à l'entreprise de s'ajuster et de progresser face aux défis évolutifs de son environnement.

Pour résumer, les résultats empiriques confirment que l'audit interne, en adoptant une approche axée sur les risques et en évaluant de manière efficace le dispositif de contrôle interne, apporte une contribution significative à la gouvernance d'entreprise. Cette relation entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise s'avère essentielle pour assurer la durabilité et la transparence des entreprises dans un monde commercial complexe et en constante évolution.

Conclusion

Conclusion

L'objectif de cette recherche consistait à examiner comment l'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Cette démarche nous a conduits à entreprendre une analyse approfondie de la littérature existante afin de mieux comprendre les concepts d'audit interne et de gouvernance d'entreprise, tout en identifiant les éléments essentiels où l'audit interne peut jouer un rôle crucial pour assurer une gouvernance d'entreprise optimale. Il s'agit aussi, dans le même élan de comprendre le lien entre l'audit interne et l'approche par risques et dans l'efficacité de système de contrôle interne.

Grâce à cette étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, nous avons pu mettre en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. En effet, l'audit interne apporte une valeur ajoutée en fournissant des informations fiables aux diverses parties prenantes, contribuant ainsi à réduire l'asymétrie de l'information. De plus, il sert de mécanisme pour évaluer l'efficacité du contrôle interne, identifier, évaluer et maîtriser les risques encourus par l'entreprise. Son intégration au comité d'audit joue un rôle essentiel dans le maintien d'une fonction d'audit interne compétente, indépendante et attentive aux attentes des parties prenantes, tout en s'adaptant aux évolutions au sein de l'entreprise.

Pour La qualité de l'audit peut être influencée par divers facteurs qui peuvent agir individuellement ou en interaction. Voici quelques-uns des facteurs clés qui peuvent avoir un impact sur la qualité de l'audit :

- Compétence de l'équipe d'audit : Les compétences, l'expérience et la formation des membres de l'équipe d'audit.
- Indépendance et objectivité : L'indépendance des auditeurs par rapport à l'entité auditée et leur capacité à exercer leur jugement de manière objective sont cruciales
- Supervision et direction : La surveillance et la direction exercées par les responsables d'audit tout au long du processus d'audit sont nécessaires pour garantir la rigueur et l'efficacité de la procédure.
- Utilisation de méthodologies et de normes d'audit : L'application de méthodologies et de normes d'audit professionnelles et reconnues aide à garantir la cohérence et la rigueur des procédures d'audit.

- Communication et coordination : Une communication claire et constante entre les membres de l'équipe d'audit, ainsi qu'avec la direction et les parties prenantes.
- Analyse des risques : Une évaluation précise des risques encourus par l'entreprise permet de cibler les processus les plus critiques et de concentrer les efforts d'audit là où ils sont nécessaires.
- Environnement réglementaire et culture d'entreprise : La conformité aux normes et aux réglementations, ainsi que la culture d'entreprise favorisant l'intégrité et la transparence

En considérant les résultats de cette étude et à l'aide d'une grille d'observation, nous avons également constaté que le degré d'application de l'ensemble des normes d'audit interne chez SONATRACH et de la gouvernance d'entreprise est considérable mais reste encore insatisfaisante en ce qui concerne l'indépendance, principalement en raison de l'absence d'un comité d'audit interne.

Les conclusions tirées de notre étude comportent certaines limitations, principalement dues à l'adoption d'une approche qualitative qui repose sur une grande subjectivité. La rétention de l'information constitue la principale difficulté à laquelle nous avons été confrontés. Étant donné que la gouvernance d'entreprise et l'audit interne sont des variables sensibles et confidentielles. De plus, notre recherche se restreint à trois (03) entretiens seulement, ce qui entrave la généralisation des résultats obtenus. Nous avons également rencontré d'autres obstacles, l'acceptation très tardive des entretiens, notamment par les auditeurs qui n'avaient la volonté suffisante pour répondre, en particulier de la part de certains auditeurs qui ne semblaient pas disposés à répondre et même l'acceptation des entretiens par le premier responsable.

L'audit interne est déjà confronté à des défis considérables, et il est probable qu'il en affronte encore davantage à l'avenir. Dans ce contexte, il est essentiel que l'audit interne démontre un niveau de professionnalisme irréprochable, capable d'apporter une réelle valeur ajoutée et de favoriser la bonne gouvernance des entreprises en Algérie.

Bibliographie

Bibliographie

A

Abdeslam BENDIABDEL et ZianiAbdelhak « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise: Cas des entreprises Algériennes. » en 2019.

AYACHE Samir « L'impact de l'audit interne sur la bonne gouvernance des entreprises » en 2022.

Angelo (1981), d'après (Mautz et Sharaf en 1961, Schulte en 1965, Titard en 1971 et Hartley & Ross en 1972).

B

Belaid, K. (2005). p. 24.

Belimane, W. (2015).Processus d'audit qualité interne selon la norme ISO 19011. (u. européennes, Éd.) p. 18.

C

Canard, F. (2009). *management de la qualité*. Paris: GualinoLextenso.

CASCELLI, M. (2021, Avril 07). *Système de Management Qualité (SMQ) : 3 raisons de passer en mode 100% digital !* Consulté le Mars 24, 2023, sur Blog QHSE: <https://www.blog-ghse.com/systeme-de-management-qualite-smq-3-raisons-de-passer-en-mode-100-digital#:~:text=Un%20SMQ%20définit%20l'ensemble,des%20résultats%20et%20des%20performances>.

C-QSE. (2017, Avril 04). *Avantages De La Mise En Place D'un Système De Management Par La Qualité*. Consulté le Mars 24, 2023, sur : <https://www.certification-qse.com/avantages-de-mise-place-dun-systeme-de-management-qualite/#comments>

Classe manager . (2017).

Cvo-Europe. (2022). AUDIT QUALITÉ INTERNE – OUTIL D'AMÉLIORATION ET DE MISE EN CONFORMITÉ (ISO 19011).

Chekroun Meriem « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes » en 2022

D

Decarra, A. (2022, Mars 25). *Contrôle interne : définition, objectifs et mise en place*. Consulté le Mars 17, 2023, sur Hubspot: <https://blog.hubspot.fr/sales/controle-interne#:~:text=Il%20comporte%20trois%20objectifs%20principaux,des%20instructions%20de%20la%20direction>

E

Es-sahli EL HARCHAOUI « « La contribution de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise » en 2019.

Ebondo Wa Mandzila E « Gouvernance de l'entreprise: une approche par audit interne et contrôle interne » en 2005 publié par L'Harmattan.

G

Genevière, M. Y. (2005). *les nouvelles pratiques de l'audit qualité interne.*, (p. 15).

GRANGER, L. (2022, Décembre 07). *La notion de "gouvernance d'entreprise" est souvent associée aux grandes structures*. Consulté le Avril 02, 2023, sur Manager Go: <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm>

Géraldine Hottegindre et Cédric Lesage « Un mauvais auditeur : manque d'indépendance et/ou de compétence ? Étude exploratoire des motifs de condamnation des commissaires aux comptes sur le marché de l'audit en France », en 2009.

H

H.VLAMINICK. (1979). *Histoire de la comptabilité*.

HERRBACH, O. (8 décembre 2000). *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, thèse de doctorat en science de gestion. Université de Toulouse 1 .

HamidaAdja,KechadRabah et ColotOlivier « Apport de l'Audit Interne à la Gouvernance des Entreprises: Casdel'Algérie » en 2021.

Hajar LAGHRISSI, Zabidat ABDALLAH, Driss DAOUI et Mohammed GUEDIRA « Audit interne et gouvernance d'entreprise » en 2020.

Houndjou André « *Les facteurs qui affectent l'efficacité de la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques béninoises : forces et faiblesses ?* ». en 2020.

Hifi, L. (2021, Septembre 15). *Quelles différences entre l'audit interne et le contrôle interne ?* Consulté le Mars 26, 2023, sur Supervisor: <https://www.supervisor.com/fr/blog/quelles-differences-entre-audit-interne-controle-interne-#:~:text=Le%20contr%C3%B4le%20interne%20est%20un,post%C3%A9riori%20et%20de%20fa%C3%A7on%20ponctuelle.>

I

IFACI. (2021). *Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP)*. Consulté le MARS 28, 2023, sur IFACI: <https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/cripp/>

IIA. (2020, Juillet). *LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA - Version 2020 des Trois Lignes de Maîtrise* , p. 06.

IIA. (2019). *LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA : Une mise à jour majeure*. Récupéré sur IIA: <https://www.iiamaroc.org/le-modele-des-trois-lignes-de-liia-2/>

Ifaci, H. A. (2007). Guide pour l'utilisation des normes internationales d'audit dans l'audit des petites et moyennes entreprise.

IIA. (2009, Septembre 29). Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise. p. 03.

Ines Amoura« La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gouvernance des banques « CPA, BNA, BDL, BNP, AGB, NATIXIS » en Algérie » en 2021.

J

JAQUES, R. (2016). Théories et pratique de l'audit interne. p. 80.

Jean Max KONO ABE et Jean Yves MEDANG « L'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques camerounaises » en 2019.

Jan Cattrysse « Reflections On Corporate Governance And The Role of The Internal Auditors » en 2005 publié par le Roularta Media Groupe

L

LES MÉTIERS DE L'AUDIT ET DU CONTRÔLE INTERNES. (2013). Récupéré sur IFACI: <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20la%20valeur%20ajout%C3%A9e.>

LOYER, P. (26 juin 2006). L'indépendance des auditeurs financiers: approche des facteurs déterminants, thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Lille.

2011, L. n. (s.d.). Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental.

Les 10 étapes pour un contrôle interne efficace. (2022, Décembre 23). Consulté le Mars 25, 2023, sur Optimiso Groupe : <https://optimiso-group.com/articles/10-etapes-pour-un-contrôle-interne-efficace/>

LamkarafIkram et ZaamHouria « L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise », en 2019.

LamkarafIkram « La Contribution de l'Audit Interne à l'Amélioration de la Gouvernance des Entreprises Privées au Maroc » en 2020.

M

MENOVILLE, J, R., & F, D. (1984). L'audit opérationnel.

MEZIANE, M. (2016). L'audit interne est au centre des enjeux économiques.

MOTET, G. (2009, Avril). LES CAHIERS DE LA SECURITE INDUSTRIELLE. *La norme ISO 31000 "10 questions"* , p. 02.

Montéréal, J. (2022, Janvier 05). *La gouvernance d'entreprise, ou comment augmenter la performance de son organisation*. Consulté le Avril 02, 2023, sur Appvizer: <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-entreprise/gouvernance-entreprise>

Mihaela et Iulian « l'efficacité de l'audit interne et son impact sur la gouvernance d'entreprise des sociétés cotées à la Bourse de Bucarest » en 2012.

Manita « l'approche technique liée aux différentes phases du processus d'audit. Elle a proposé un modèle de mesure à l'attention des administrateurs tunisiens » en 2007 a complété la recherche de Sutton de 1993.

P

Power, M. (s.d.). *La société de l'audit : l'obsession du contrôle* . p. 110.

Pigé, B. (2017). *Audit et contrôle interne* . Paris: éditions EMS.

R

Renard, J. (2013). pp. 36-37.

Renard, J. (2013). pp. 37-38.

RENARD, J. (2013). *Théorie et pratique de l'audit interne* . Paris.

Rebiero, R. A. (2021, Avril 01). *AUDIT INTERNE ET GESTION DES RISQUES DANS UNE ENTREPRISE EUROPÉENNE DE TRANSPORT FERROVIAIRE*. Consulté le Mars 27, 2023, sur nucleodoconhecimento: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/entreprise-europeenne>

Richard , Richard et Reix, ainsi que Colasse « la relation entre les directeurs financiers et les commissaires aux comptes, et ont étudié son impact sur la qualité du processus d'audit » en 2000,2002,2003.

Rabah Achouri, Imane Ghazlane et Kawther El Menzhi sur « *LA QUALITÉ D'AUDIT : PILIER DE BONNE GOUVERNANCE ET DE PERFORMANCE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES* » en 2022.

S

SAWADOGO, I. T. (2010, janvier 07). *Le management de la qualité : les principales composantes*. Consulté le mars 25, 2023, sur Over Blog: <http://production-management.over-blog.com/article-le-management-de-la-qualite-les-principales-composantes-42475121.html>

Sene, K. L. (s.d.). *Management de qualité* . Consulté le Mars 24, 2023, sur Blog Gestion De Projet : <https://blog-gestion-de-projet.com/management-qualite/>

Samet et Mock « Les facteurs potentiels qui peuvent influencer la qualité de l'audit » en 1982.

T

Taoufik EL IDRISSE « L'apport du contrôle interne et d'audit interne à la bonne gouvernance des entreprises : une étude quantitative sur les entreprises marocaines » en 2020.

Z

ZouhairZarhloul et SarraMraniZentar « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne : cas du secteur bancaire marocain » en 2022

ANNEXES

ANNEXE 01

Les normes de l'audit interne

Selon IIA (The Institute Of Internal Auditors)

1. Normes de qualification

Les normes de qualification définissent les critères que les services d'audit interne et les personnes effectuant des missions d'audit interne doivent respecter. Ces normes sont regroupées dans la série 1000, qui se compose de quatre articles principaux, accompagnés de plusieurs sous-articles et normes de mise en œuvre. Pour référence, les articles principaux des normes de qualification sont :

La norme 1000 : Mission, pouvoir et responsabilités

Il est important de formaliser la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne dans une charte d'audit interne², qui doit être cohérente avec la mission de l'audit interne et les exigences obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, telles que les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes et la définition de l'audit interne. Le responsable de l'audit interne doit régulièrement réviser la charte d'audit interne et la faire approuver par la direction générale et le conseil d'administration.

La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. Elle permet également de définir la place de l'audit interne dans l'organisation, y compris la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le conseil d'administration. La charte autorise également l'accès aux données, personnes et biens nécessaires à la réalisation des missions, ainsi que la définition du périmètre de l'audit interne. Enfin, l'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil. La réalisation des missions, ainsi que la définition du périmètre de l'audit interne. Enfin, l'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.

2. La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. Elle permet également de définir la place de l'audit interne dans l'organisation, y compris la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le conseil d'administration. La charte autorise également l'accès aux données, personnes et biens nécessaires à la

- **1000. A1** - La nature des missions d'assurance doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.
- **1000. C1** - La nature des missions de conseil doit être définie dans la charte d'audit interne.

▪ **1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne**

La charte d'audit interne doit reconnaître le caractère obligatoire des Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, du Code de déontologie, des Normes et de la Définition de l'audit interne.

Il est recommandé que le responsable de l'audit interne présente la Mission de l'audit interne ainsi que les exigences obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit interne à la direction générale et au conseil d'administration.

La norme 1100 : Indépendance et objectivité

Il est nécessaire que l'audit interne soit indépendant et que les auditeurs internes effectuent leur travail avec objectivité.

L'indépendance de l'audit interne est essentielle pour lui permettre d'exercer ses responsabilités de manière impartiale. Pour atteindre ce niveau d'indépendance, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et illimité à la direction générale et au Conseil. Pour préserver cette indépendance, il est important de prendre en compte les atteintes possibles à différents niveaux : au niveau de l'auditeur interne, de la mission, de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions avec confiance et sans compromis sur la qualité de leur travail. Pour maintenir cette objectivité, les auditeurs internes ne doivent pas se soumettre au jugement professionnel des autres personnes. Il est important de prendre en compte les atteintes possibles à l'objectivité à différents niveaux : au niveau de l'auditeur interne, de la mission, de la fonction d'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

▪ **1110 – Indépendance dans l'organisation**

En matière d'organisation, on peut considérer que l'indépendance de l'audit interne est atteinte lorsque le responsable de cette fonction est rattaché fonctionnellement au Conseil.

- **1110. A1**- stipule que l'audit interne ne doit pas être soumis à des pressions ou ingérences lorsqu'il définit le périmètre de ses missions, les réalise ou communique ses résultats. Si de telles ingérences surviennent, le responsable de l'audit interne doit les signaler et discuter de leurs conséquences avec le Conseil.

▪ **1111 – Relation directe avec le Conseil**

Il est important que le responsable de l'audit interne communique et dialogue directement avec le Conseil.

▪ **1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne**

Lorsque le responsable de l'audit interne se voit attribuer des rôles ou des responsabilités en dehors de son domaine d'audit, il est important de prendre des précautions pour éviter de porter atteinte à son indépendance ou son objectivité.

▪ **1120 – Objectivité individuelle**

Les auditeurs internes doivent adopter une attitude impartiale et non biaisée, et veiller à éviter tout conflit d'intérêt.

▪ **1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes est compromise, que ce soit en pratique ou en apparence, les parties concernées doivent être informées de manière précise. La forme de cette communication variera en fonction de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

- **1130. A1** - stipule que les auditeurs internes doivent éviter de réaliser des audits sur des opérations dont ils étaient responsables auparavant. Si un auditeur interne effectue une mission d'assurance sur une activité qu'il a gérée l'année précédente, son objectivité est présumée altérée.
- **1130. A2** - stipule que les missions d'assurance portant sur des fonctions dont le responsable de l'audit est responsable doivent être supervisées par une personne qui ne fait pas partie de la fonction d'audit interne.
- **1130. A3** - stipule que l'audit interne peut effectuer des missions d'assurance dans des domaines où il a précédemment fourni des conseils, à condition que la

nature de ces activités de conseil n'ait pas compromis l'objectivité et que l'objectivité individuelle soit gérée lors de l'attribution des ressources à la mission.

- **1130. C1** - précise que les auditeurs internes peuvent être chargés de missions de conseil liées à des opérations dont ils ont eu la responsabilité par le passé
- **1130. C2** - Si les missions de conseil proposées aux auditeurs internes risquent de compromettre leur indépendance ou leur objectivité, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant d'accepter ces missions.

1200 – Compétence et conscience professionnelle

Il est important de mener les missions avec compétence et en ayant conscience de ses responsabilités professionnelles.

▪ 1210 – Compétence

Les auditeurs internes doivent être équipés des connaissances, compétences et savoir-faire requis pour assumer leurs responsabilités individuelles. De même, l'équipe d'audit interne doit collectivement détenir ou acquérir les connaissances, compétences et savoir-faire nécessaires pour remplir leurs obligations professionnelles.

- **1210. A1** - si les auditeurs internes ne disposent pas des connaissances, des compétences ou des savoir-faire nécessaires pour exécuter tout ou partie de leur mission, le responsable de l'audit interne doit rechercher l'avis et l'assistance de personnes qualifiées.
- **1210. A2** - les auditeurs internes doivent avoir des connaissances adéquates pour évaluer les risques de fraude et la manière dont l'organisation les gère. Cependant, il n'est pas attendu d'eux qu'ils aient l'expertise d'une personne dont la fonction principale est la détection et l'investigation des fraudes.
- **1210. A3** - les auditeurs internes doivent détenir des connaissances suffisantes des principaux risques et des contrôles liés aux systèmes d'information, ainsi que des techniques d'audit informatisé qui peuvent être utilisées dans le cadre de leurs missions. Toutefois, il n'est pas attendu de tous les auditeurs internes qu'ils aient l'expertise d'un auditeur spécialisé en audit informatique.

- **1210.C1** - si les auditeurs internes ne disposent pas des connaissances, des compétences ou des savoir-faire requis pour mener à bien tout ou partie d'une mission de conseil, le responsable de l'audit interne doit soit refuser la mission, soit rechercher l'avis et l'assistance de personnes qualifiées.

- **1220 – Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent exercer leur travail avec diligence et compétence, conformément à ce que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement informé.

La conscience professionnelle ne garantit pas la perfection ou l'infaillibilité.

- **1220. A1** - les auditeurs internes doivent agir avec conscience professionnelle en prenant en compte les circonstances particulières de chaque situation.
- **1220. A2** - stipule que l'auditeur interne doit considérer l'utilisation de techniques d'audit informatisé et d'analyse de données pour agir avec conscience professionnelle.
- **1220. A3** - souligne que les auditeurs internes doivent être particulièrement vigilants face aux risques significatifs qui pourraient avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation. Cependant, il est important de noter que les procédures d'audit, même appliquées avec une conscience professionnelle appropriée, ne garantissent pas la détection de tous les risques significatifs.
- **1220. C1** - indique que les auditeurs internes doivent exercer leur conscience professionnelle dans toute mission de conseil.

- **1230 – Formation professionnelle continue**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils continuent à développer leurs compétences, leurs connaissances et leur savoir-faire grâce à une formation professionnelle continue.

1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité

Le responsable de l'audit interne est chargé de créer et de maintenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité qui couvre tous les aspects de l'audit interne.

- **1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne ».**

Il est approprié de déclarer que l'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne uniquement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

2. Normes de fonctionnement

Les normes de fonctionnement (série 2000) spécifient les types de missions d'audit interne et définissent des critères de qualité pour évaluer la performance des services fournis. Elles sont constituées de sept articles principaux, chacun étant subdivisé en plusieurs articles subsidiaires. Pour donner quelques exemples, voici les articles principaux des normes de fonctionnement.

2000 – Gestion de l’audit interne

Le responsable de l'audit interne doit assurer une gestion efficace de cette activité afin de s'assurer qu'elle contribue à créer de la valeur pour l'organisation.

- **2010 – Planification**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer un plan d'audit basé sur une analyse des risques afin de déterminer les priorités alignées sur les objectifs de l'organisation.

- **2010. A1** – Pour établir le plan d'audit interne, le responsable doit réaliser une évaluation documentée des risques au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.
- **2010. A2** – Le responsable de l’audit interne doit prendre en considération les attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes concernant les opinions et conclusions de l'audit interne.
- **2010. C1** – Avant d'accepter une mission de conseil, le responsable de l’audit interne doit considérer dans quelle mesure elle est susceptible de créer de la valeur ajoutée, d’améliorer la gestion des risques et le fonctionnement de l'organisation. Les missions de conseil acceptées doivent être intégrées dans le plan d'audit

- **2060 – Communication à la direction générale et au Conseil**

Le responsable de l'audit interne doit fournir régulièrement à la direction générale et au Conseil des rapports sur les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne, l'avancement du plan d'audit et la conformité aux normes et au Code de déontologie.

2100 – Nature du travail

Il est essentiel que l'audit interne évalue les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, afin de les améliorer de manière systématique et méthodique, en se basant sur une approche par les risques. Les auditeurs internes doivent être proactifs, offrir de nouveaux points de vue et prendre en compte les impacts futurs afin d'augmenter la crédibilité et la valeur de l'audit interne.

- **2110 – Gouvernance**

Il est attendu de l'audit interne qu'il évalue les processus de gouvernance de l'organisation et qu'il formule des recommandations adéquates pour leur amélioration.

- **2110. A1** - Il est attendu que l'audit interne évalue la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des objectifs, programmes et activités de l'organisation en matière d'éthique.
- **2110. A2** - L'audit interne doit évaluer si la gouvernance des systèmes d'information de l'organisation est en accord avec la stratégie et les objectifs.

- **2120 – Management des risques**

L'audit interne doit s'assurer que les processus de management des risques sont efficaces et doit fournir des recommandations pour les améliorer.

- **2120. A1** - Il est attendu de l'audit interne qu'il évalue les risques liés à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation en tenant compte de plusieurs éléments tels que l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes, la protection des actifs et le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats en vigueur.

- **2120. C1** - Le responsable de l'audit interne doit évaluer les risques liés à la fraude et examiner comment l'organisation gère ces risques.
 - **2120. C1** - Lors des missions de conseil, les auditeurs internes doivent identifier les risques liés aux objectifs de la mission et rester attentifs à tout autre risque potentiellement important.
 - **2120. C2** - Les auditeurs internes doivent appliquer leur connaissance des risques acquise lors de missions de conseil pour évaluer les processus de gestion des risques de l'organisation.
 - **2120. C3** - Lorsque les auditeurs internes travaillent avec la direction pour concevoir et améliorer les processus de gestion des risques, ils ne doivent pas assumer de responsabilité opérationnelle dans ce domaine.
- **2130 – Contrôle**

L'audit interne doit contribuer à maintenir un dispositif de contrôle adéquat en évaluant régulièrement son efficacité et son efficience, et en encourageant son amélioration continue.

- **2130. A1** - L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs à la gouvernance, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation
- **2130. C1** - Lorsqu'ils évaluent les processus de contrôle de l'organisation, les auditeurs internes doivent mobiliser les connaissances qu'ils ont acquises lors de leurs missions de conseil.

2200 – Planification de la mission

Le personnel de l'audit interne doit élaborer et consigner un plan de mission pour chaque audit. Ce plan doit comprendre les objectifs spécifiques, la portée de l'audit, le calendrier prévu pour la mission et les ressources nécessaires. Le plan de mission doit également prendre en compte les stratégies, les objectifs et les risques pertinents de l'organisation en relation

2210 – Objectifs de la mission

- **2210. A1** - Avant de commencer une mission d'audit, les auditeurs internes doivent évaluer les risques liés à l'activité à auditer. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation.

-
- **2210. A2** - Lors de la détermination des objectifs de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes, de non-conformités et d'autres risques importants.
 - **2210. A3** - Les critères appropriés sont nécessaires pour évaluer la gouvernance, le management des risques et le dispositif de contrôle. Si le management et/ou le Conseil a défini des critères appropriés pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints, les auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. Dans le cas contraire, les auditeurs internes doivent identifier les critères d'évaluation appropriés en discutant avec le management et le Conseil.
 - **2210. C1** - Les auditeurs internes doivent définir les objectifs d'une mission de conseil en se concentrant sur les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, dans la mesure préalablement convenu avec le client.
 - **2210. C2** - Les objectifs de la mission de conseil doivent être alignés avec les valeurs, la stratégie et les objectifs de l'organisation.
- **2220 – Périmètre d'intervention de la mission**
- **2220. A1** - Le périmètre d'intervention d'une mission doit inclure les systèmes, les données, les personnes et les biens concernés, y compris ceux sous le contrôle de tiers.
 - **2220. A2** - Si des opportunités de conseil importantes se présentent au cours d'une mission, un accord écrit doit être conclu pour préciser les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission de conseil, les responsabilités et les attentes respectives. Les résultats de la mission de conseil sont communiqués conformément aux normes applicables.
 - **2220. C1**- Les auditeurs internes doivent s'assurer que le périmètre d'intervention leur permet de répondre aux objectifs convenus lors des missions de conseil. Si des réserves sont émises sur ce périmètre en cours de mission, les auditeurs internes doivent en discuter avec le client donneur d'ordre pour décider s'il est nécessaire de poursuivre la mission.
 - **2220. C2** - Lors des missions de conseil, les auditeurs internes doivent examiner les dispositifs de contrôle pertinents par rapport aux objectifs de la mission et être attentifs aux enjeux significatifs de contrôle.

- **2230 – Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent évaluer la complexité et la nature de chaque mission, ainsi que les contraintes temporelles et les ressources disponibles pour déterminer les ressources adéquates et suffisantes nécessaires à l'accomplissement des objectifs de la mission.

- **2240 – Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent créer et consigner un plan de travail qui leur permettra d'accomplir les objectifs de la mission.

- 2240. A1 - stipule que les programmes de travail des missions d'audit interne doivent inclure les procédures pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations pertinentes pour la mission. De plus, le programme de travail doit être approuvé avant sa mise en œuvre, et toute modification ultérieure doit être rapidement approuvée.
- 2240. C1- indique que les programmes de travail pour les missions de conseil peuvent varier en termes de forme et de contenu, en fonction de la nature de la mission. Cela signifie que les auditeurs internes doivent adapter leur approche en fonction des besoins spécifiques de chaque mission de conseil.

2300 - Réalisation de la mission:

Pendant la réalisation de la mission, les auditeurs internes doivent obtenir, traiter et consigner les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

- **2310 - Identification des informations:**

Les auditeurs internes doivent identifier les informations pertinentes, suffisantes, fiables et utiles pour atteindre les objectifs de la mission. Cela inclut la collecte d'informations à partir de différentes sources et la détermination de leur pertinence et de leur fiabilité pour la mission en cours.

- **2320 – Analyse et évaluation**

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils basent leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

▪ 2330 – Documentation des informations

Les auditeurs internes doivent consigner par écrit les informations nécessaires, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

- **2330. A1** - Pour garantir la confidentialité des dossiers de la mission, le responsable de l'audit interne doit contrôler l'accès à ces dossiers. Si nécessaire, il doit obtenir l'accord de la direction générale et/ou l'avis d'un juriste avant de les communiquer à des parties externes.
- **2330. A2** - Le responsable de l'audit interne doit établir des règles pour la conservation des dossiers de la mission, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être en adéquation avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou autres exigences pertinentes.
- **2330. C1** - Le responsable de l'audit interne doit élaborer des procédures pour la protection, la conservation et la diffusion des dossiers de la mission de conseil, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être en accord avec les orientations de l'organisation et avec les exigences réglementaires ou autres exigences pertinentes.

▪ 2340 – Supervision de la mission

Il est nécessaire de superviser les missions de manière adéquate afin d'assurer l'atteinte des objectifs, la qualité du travail et le développement professionnel des auditeurs.

2400 – Communication des résultats

Les auditeurs internes sont tenus de partager les résultats de leurs missions.

▪ 2410 – Contenu de la communication

Il est essentiel d'inclure les objectifs, la portée d'action et les résultats de la mission dans toute communication.

- **2410. A1** - stipule que la communication finale des résultats de la mission d'audit doit inclure les conclusions, les recommandations et/ou les plans d'actions appropriés.

- **2410. A2** - encourage les auditeurs internes à mettre en avant les points forts qu'ils ont constatés lorsqu'ils communiquent les résultats de leur mission. Lorsque les résultats de l'audit - sont communiqués à des destinataires externes à l'organisation, les documents doivent préciser les restrictions à respecter concernant la diffusion et l'exploitation de ces résultats.
- **2410. A3** - communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil doit être adaptée à la nature de la mission et aux besoins du client.
- **2410. C1** - La forme et le contenu de cette communication peuvent donc varier en fonction de ces éléments.

▪ **2420 – Qualité de la communication**

La communication doit respecter les critères suivants : elle doit être précise, objective, transparente, synthétique, constructive, exhaustive et diffusée en temps opportun.

▪ **2421 – Erreurs et omissions**

Si des erreurs ou des omissions significatives sont identifiées dans une communication finale, le responsable de l'audit interne doit transmettre des informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

▪ **2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**

L'indication que les missions sont menées conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est pertinente uniquement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité le confirment.

▪ **2431 – Indication de non-conformité**

▪ **2440 – Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne est chargé de communiquer les résultats de l'audit aux parties prenantes concernées.

- **2440. A1** - Le responsable de l'audit interne a pour responsabilité de communiquer les résultats finaux à des destinataires appropriés pour garantir que ces résultats seront traités avec l'attention nécessaire.

- **2440. A2** - Avant de diffuser les résultats de l'audit à des destinataires extérieurs à l'organisation, le responsable de l'audit interne doit suivre les étapes suivantes, sauf si la loi, la réglementation ou les statuts indiquent le contraire :
 - ✓ Evaluer les risques potentiels pour l'organisation ;
 - ✓ Consulter la direction générale et/ou, si nécessaire, un conseiller juridique ;
 - ✓ Restreindre la diffusion et imposer des limitations quant à l'utilisation des résultats.
 - **2440. C1** - Le responsable de l'audit interne doit transmettre les résultats finaux des missions de conseil à son client donneur d'ordre.
 - **2440. C2** - Lorsque des problèmes significatifs liés aux processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont identifiés au cours des missions de conseil, ils doivent être communiqués à la direction générale et au Conseil.
- **2450 – Les opinions globales**

Lors de l'émission d'une opinion globale, il est nécessaire de tenir compte de la stratégie, des objectifs et des risques de l'organisation, ainsi que des attentes de la direction générale, du Conseil et des autres parties prenantes. Pour que cette opinion globale soit pertinente, elle doit être fondée sur des informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles.

2500 – Surveillance des actions de progrès

Il est de la responsabilité du responsable de l'audit interne de créer et de maintenir un mécanisme pour surveiller les actions prises par la direction en réponse aux résultats communiqués.

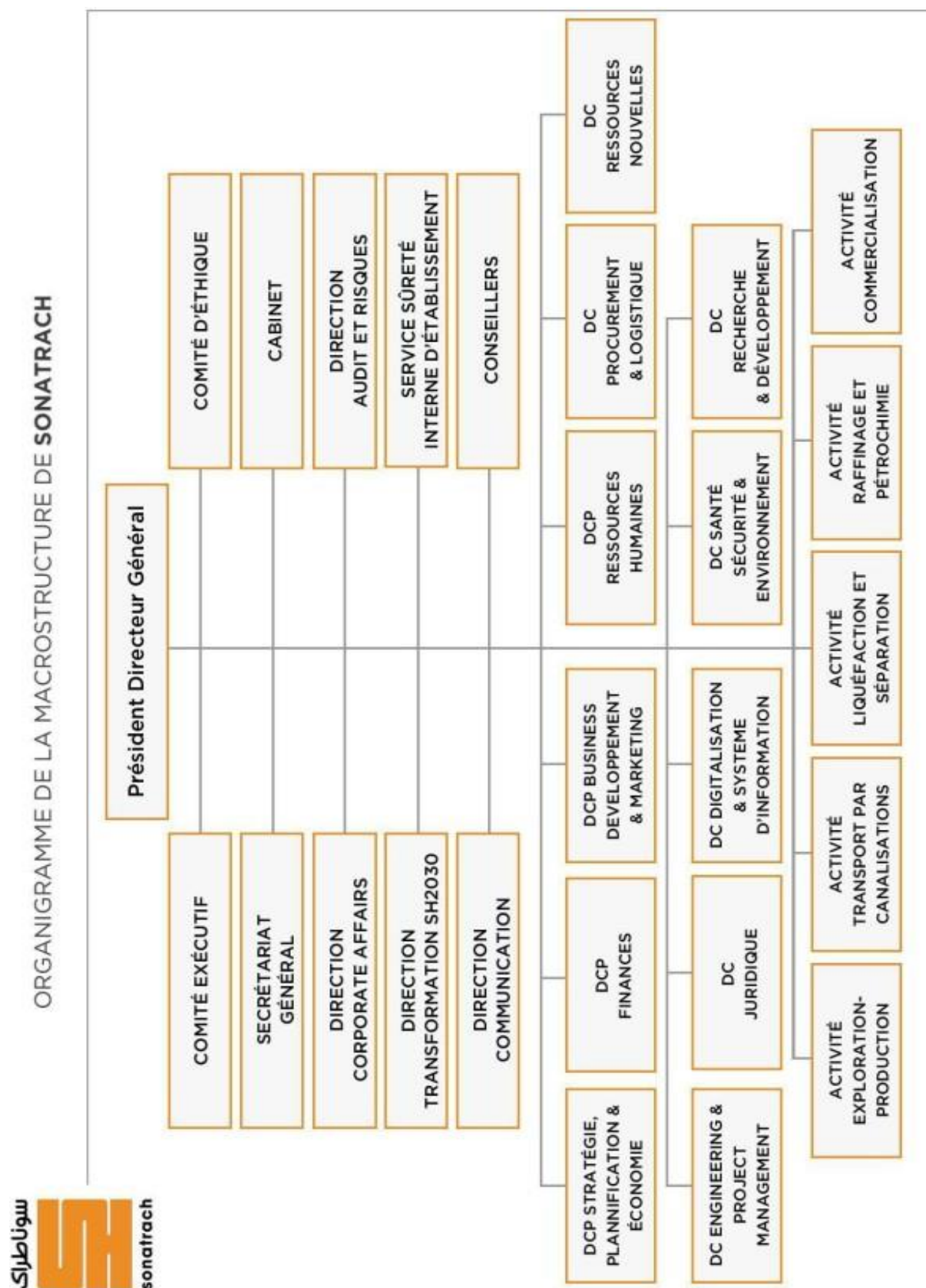
- 2500.A1- Le responsable de l'audit interne doit instaurer un système de suivi visant à contrôler que les mesures ont été effectivement mises en place par le management ou que la direction générale a accepté le risque de ne rien faire.
- 2500. C1- L'audit interne doit surveiller la mise en œuvre des résultats des missions de conseil conformément à l'accord conclu avec le client donneur d'ordre.

2600 – Communication relative à l'acceptation des risques

Si le responsable de l'audit interne constate que le management a accepté un niveau de risque qui peut être considéré comme inacceptable pour l'organisation, il est de sa responsabilité de discuter de cette question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit alors soumettre la question au Conseil.

ANNEXE 02

Organigramme de SONATRACH



ANNEXE 03

Guide d'entretien

- **Nom stagiaire** : Kawther Abed
- **Niveau** : Master 02 management par laQualité
- **Ecole** : ENSM. Koléa

Mémoire de fin d'études

La contribution de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise

Guide d'entretien

Durée de chaque entretien : approximativement 10 à 20 minutes

L'interviewée :

- Adresse mail :
- Numéro de téléphone :
- LinkedIn :

Introduction

Bonjour monsieur / madame, permettez-moi de me présenter, je m'appelle Kawther Abed, étudiante en master 02 management par la qualité à l'école nationale supérieure de management (ENSM, Koléa). Je souhaiterai m'entretenir avec vous quelques minutes afin de discuter mon mémoire de fin d'études qui porte sur la contribution de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise.

I : Profil de personnes interviewées

- Pourriez-vous nous parler un peu de votre parcours ?
- Quelles sont les principales missions et activités dont vous avez la charge au niveau de Sonatrach ?

II : Le rôle de l'audit interne

- Comment les dirigeants forment et sensibilisent leur personnel sur l'importance de l'audit interne et son rôle dans l'activité ?
- Est-ce que l'audit interne vous permet de responsabiliser d'avantage le personnel de votre direction sur l'importance de l'audit interne ? comment ?
- Vous faites combien d'audit interne par an ?

III : La contribution d'audit interne dans la gouvernance

- Quel est l'impact du management des risques sur les résultats de l'audit interne ?
- Comment vous traitez-vous les résultats de l'audit interne pour améliorer la qualité du processus audité ?
- Le nombre de missions d'audit interne non effectué impacte-t-il l'aspect gouvernance de la direction ? Comment ?
- Quel est l'impact de l'audit interne sur la gouvernance de l'entreprise ?

Remerciements

Je vous remercie d'avoir bien voulu nous accorder de votre temps pour cet entretien, bien évidemment nous vous ferons part des résultats de notre recherche. Au revoir !

ANNEXE 04

Les documents de la mission d'audit interne t de Sonatrach

ANNEXE 2 : Illustration Lettre mission /Audit Activités



DESTINATAIRES : PREMIER
RESPONSABLE DE LA
STRUCTURE OU SOCIETE A
AUDITEUR

Direction Audit des Activités

N° /

Objet : Objet de la Mission

Conformément au plan d'audit, arrêté par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit de xxxxxxxxxx (intitulé).

Les objectifs généraux de la mission sont (à préciser si les éléments de la demande d'audit le permettent).....

Cette mission, supervisée par xxxxxxxx, sera conduite par xxxxxxxxxxxx, chef de mission. Les autres membres de l'équipe d'audit sont : xxxxxxxx, xxxxxx et xxxxxxxx.

La mission se déroulera du JJ/MM/AA au JJ/MM/AA. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la(les) période(s) duau(et du au):.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi même vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Audit de l'Activité XXX,

NOM

Copie : Directeur Central Audit Groupe

ANNEXE 3 : Compte rendu d'entretien préliminaire avec le management



Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN PRÉLIMINAIRE AVEC LE MANAGEMENT :

RAPPEL DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA MISSION

- Origine de la mission (commanditaire ou motivation)
- Objectif(s) à atteindre
- Bénéfices attendus des recommandations de l'audit

ÉLÉMENTS IDENTIFIÉS LORS DE LA PHASE D'ÉTUDE

- Données chiffrées et évolution
- Caractéristiques
- Préoccupation des principaux responsables audités

AXES ET PÉRIMÈTRE DE TRAVAIL ET D'INVESTIGATIONS DE L'AUDIT

- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Description des objectifs d'Audit : cf. Tableau des Risques

ANNEXE 4 : TABLEAU DES RISQUE



TABLEAU DES RISQUES

Mission :
 Date :
 Document réalisé par :
 Revu par :

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispositif de contrôle interne	Constat

ANNEXE 6 : Compte-rendu de réunion d'ouverture



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

COMPTE-RENDU DE RÉUNION D'OUVERTURE :

PARTICIPANTS :

POINTS ABORDÉS :

- Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction
- Identification des audités et de leur fonction
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission
- Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise des premiers rendez-vous
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes

Conclusions :

- Eventuelles contraintes de réalisation
- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit
- Rendez-vous pris
- Règles de fonctionnement logistique établies

ANNEXE 7 BIS : Feuille de couverture



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

FEUILLE DE COUVERTURE

RÉF. / COMMENTAIRES

OBJECTIFS :

CONCLUSIONS :

ANNEXE 7 : Feuille de test



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

FEUILLE DE TEST

RÉF. / COMMENTAIRES

OBJECTIFS :

MODALITÉS D'EXÉCUTION DU TEST :

RÉSULTATS :

CONCLUSIONS :

ANNEXE 8 : Compte-rendu d'entretien



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

COMPTE-RENDU D'ENTRETIEN :

PARTICIPANTS : Auditeurs :

Audités :

DATE DE L'ENTRETIEN :

THÈME DE L'ENTRETIEN :

CONCLUSIONS :

**ANNEXE 9 : Feuille de Révélation et d'Analyse de
Problème FRAP**



Mission :

Date :

Document réalisé par :

Revu par :

**FEUILLE DE RÉVÉLATION ET D'ANALYSE DE PROBLÈME
F.R.A.P. N°**

PROBLÈME :

FAITS :

CAUSES :

CONSÉQUENCES :

RECOMMANDATION :

Soumise à avis de l'audité :

Nom :

Date :

Tableau des Etats d'Actions de Progrès Actualisé

Fiche de Suivi de la mise en application des recommandations émises lors d'un audit

Document à compléter à retourner à la structure Audit dans la décade qui suit chaque trimestre

Rapport d'Audit : * Structure * Date *

Recommandation N°* :
Libellé *

Date de mise en oeuvre retenue lors de la réunion de validation tenue le : *

Réponse : Nom & prénom.....
Fonction..... Signature.....

Recommandation : Réalisée Retendue A l'étude Refusée

Description du Plan d'Action (joindre un document détaillé en annexe si nécessaire)

Dates butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)

Acceptation du plan d'action* : Oui Non

(partie renseignée par l'Audit Interne)

Suivi du plan d'action par :
(votre structure) Nom & Prénom * (Audit Interne)

(*) : Ces informations doivent être renseignées par ADG avant transmission à l'entité auditée