

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master académique en Management des Organisations

**L'APPORT DE L'AUDIT INTERNE AU
MANAGEMENT DES ORGANISATIONS
CAS : COMPAGNIE D'ASSURANCS DES
HYDROCARBURES CASH**

Elaboré par : BAOUIA Boubakeur

Encadré par : Dr AMOKARNE Mustapha

Année 2016-2017

RÉSUMÉ

L'audit interne est devenu aujourd'hui un outil de contrôle principal dans l'organisation, il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise. Notre travail essaie d'apprécier l'apport de l'audit interne au niveau de management des organisations, en optant pour une approche firme dans le contexte algérien. Dans cette perspective, une recherche dans la littérature a été effectuée à la fois dans le domaine d'audit interne et management des organisations afin de connaître les enjeux théoriques, et le cadre référentiel de l'audit interne en tant que organisme permettant et essentiel pour diminuer les risques de l'entreprise, et un outil efficace pour un bon fonctionnement de système de contrôle interne. Pour cela, Nous essayons, à travers une posture qualitative basée sur une approche constructiviste de mettre comment une mission d'audit interne dans une Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures CASH, peut-il apporter une valeur ajoutée.

Mots clés : Audit interne, management des organisations, normes, contrôle interne, management des risques.

ABSTRACT

Internal auditing has become a key control tool in the organization today, contributing to all of the company's activities. Our work tries to appreciate the contribution of the internal audit to the level of management of the organizations, by adopting a firm approach in the Algerian context. In this perspective, a research in the literature was carried out both in the field of internal audit and management of organizations in order to know the theoretical stakes, and the reference framework of the internal audit as a body allowing and essential for reduce the risks of the company, and an effective tool for a good functioning of internal control system. For this, we try, through a qualitative posture based on a constructivist approach to put how an internal audit mission in a CASH Hydrocarbon Insurance Company, can bring added value.

Key-words: Internal audit, management of organizations, standards, internal control, risk management.

ملخص

أصبح التدقيق الداخلي أداة تحكم رئيسية في المنظمة اليوم، مما ساهم في جميع أنشطة الشركة. ويحاول عملنا أن نقدر مساهمة التدقيق الداخلي في مستوى إدارة المنظمات، من خلال اعتماد نهج ثابت في السياق الجزائري. ومن هذا المنظور، أجرى بحث في الأدبيات في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المنظمات من أجل معرفة الحصص النظرية والإطار المرجعي للمراجعة الداخلية كهيئة ضرورية تسمح للحد من مخاطر الشركة، وأداة فعالة لحسن سير العمل في نظام الرقابة الداخلية. لهذا، نحاول، من خلال موقف نوعي على أساس النهج البنائية لوضع كيف مهمة التدقيق الداخلي في شركة تأمين المحروقات، يمكن أن يحقق قيمة مضافة.

كلمات المفتاح: التدقيق الداخلي، إدارة المنظمات، معايير، نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force, la patience et le courage pour accomplir ce modeste travail.

C'est avec une immense reconnaissance que nous tenons à remercier notre promoteur Mr «AMOKARNE Mustapha» pour son précieux conseil et son aide durant toute la période de la réalisation de ce travail.

Je remercie également, Mr BOUSLILI Mohamed, mon promoteur au niveau de la CASH pour son soutien au cours de la réalisation de ce travail

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Je réserve aussi une pensée particulière et affectueuse à ma famille, et la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; maman que j'adore, qui m'a soutenu et supporté durant toutes mes années d'étude.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce travail : Mr stetti, Mr Marzek, Mr Brahna, Mr Hamiche, Mr Hoadjli, Mme hana.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
INTRODUCTION.....	1
Chapitre I : REVUE DE LITTÉRATURE.....	4
Section 1 : Généralité sur le management des organisations.....	5
Section 2 : Fondamentaux de l’audit interne.....	10
Section 3 : Contribution de l’audit Interne au management des organisations.....	26
Chapitre II : LE CADRE CONCEPTUEL.....	35
Section 1 : Le Positionnement de la fonction d’audit interne	36
Section 2 : Le Cadre référentiel de l’audit interne.....	39
Section 3 : La Méthodologie De Conduit D’une Mission L’audit Interne.....	46
CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	65
Section 1 : La CASH assurances et son organisation.....	66
Section 2 : La conduite d’une mission d’audit de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurance.....	74
CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	84
Section 01 : Traitement et présentation des résultats.....	85
Section 02 : La valeur ajoutée de la mission d’audit de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurances	94
CONCLUSION	95
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	98
ANNEXE A – l’ordre de mission	103

ANNEXE B – questionnaire d’audit	105
ANNEXE C- fiche de teste	107

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	PAGE
Tableau N°01 : Retracer l'évolution des rôles et fonctions du manager	5
Tableau N°02 : Les principes de management selon H. Fayol, P. DRUCKER, H. INTZBERG	8
Tableau N°03 : Résumé de l'évolution de l'audit Interne	12
Tableau N°04 : La différence entre l'audit interne et audit externe	21
Tableau N°05 : La différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion	25
Tableau N°06 : Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise	31
Tableau N°07 : Les normes de qualification et de fonctionnement	42
Tableau N°08 : Parts de marché de la CASH par BRANCHE	66
Tableau N°09 : Identification et évaluation des risques de l'activité gestion des sinistres	74
Tableau N°10 : Référentiel de contrôle interne mission d'audit de gestion des sinistres	76
Tableau N°11 : Programme de travail mission d'audit interne de gestion des sinistres	77

LISTE DES FIGURES

FIGURES	PAGE
Figure N°01: Le cube du COSO	29
Figure N°02 : Processus de management du risque d'ISO 31000:2009	30
Figure N°03 : Le cadre de référence international des pratiques professionnelles	37
Figure N°04 : Modalités d'application de la phase de préparation	48
Figure N°05 : Modalités d'application de la Phase Vérification	51
Figure N°06: Modalités d'application de la phase de conclusion	54
Figure N°07 : Actionnariat de la compagnie cash.	61
Figure N° 08 : Organigramme de la compagnie assurances CASH	64
Figure N°09 : Évolution des effectifs de la compagnie CASH.	65
Figure N°10 : Évolution du chiffre d'affaires de la compagnie CASH.	67
Figure N°11 : Organisation de la Direction Audit Interne	67
Figure N°12 : Le diagramme de flux de l'activité de gestion des sinistres de la CASH	73
Figure N°13 : Matrice des risques de l'activité gestion des sinistres	75

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AACIA	Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
AI	Audit Interne.
COCO	Criteria on Control Committee.
COSO	Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
ECIIA	The European Confederation of Institutes of Internal Auditing.
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes.
IIA	Institute of Internal Auditors.
IPPF	International Professional Practices Framework.
ISO	International Organization for Standardization.
MPA	Modalités Pratiques d’Application.
SCI	Système de Contrôle Interne.
UE	Union Européenne.

INTRODUCTION

INTRODUCTION:

La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent le monde ces dernières années imposent l'introduction de l'audit interne comme fonction vitale et stratégique qui devrait se situer au cœur du management des organisations.

L'Audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise dans tous les domaines qu'il s'agit des domaines financiers, administratifs, informatiques, industriels, commerciaux ou sociaux.

L'audit interne est aujourd'hui un outil principal dans la gestion des risques, les systèmes de contrôle interne de l'entreprise, tel que déterminé par l'IIA, apporte aux managers une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien. A cet égard, toute entreprise doit se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de détecter, en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs de contrôle fixés par l'entreprise, et de limiter les aléas, ainsi que la fonction de l'audit interne étant un outil de pilotage du système de contrôle interne, devrait se centrer sur la gestion des risques, selon l'IIA¹ suit au cadre référence publié par le COSO², les auditeurs internes ont toujours été considérés comme des « Champions » dans le domaine des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est considéré comme l'un des principaux objectifs de leur mission.

En général Le management des risques identifie les risques, le contrôle interne couvre ces risques et l'audit interne évalue l'efficacité du contrôle interne et du management des risques.

L'Algérie, étant un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi, a connu ces dernières années une large diffusion du phénomène de corruption et de fraude, ce qui a amené le législateur a légiféré des nouvelles lois, instructions et règlements en matière d'audit interne³. Ceci afin de renforcer les dispositifs de l'audit interne, surtout dans le domaine du système de contrôle interne, et management des risques, dans le but de conduire les entreprises à plus de transparence, et de les aider à créer de la valeur ajoutée.

¹ Institute of Internal Auditors.

² Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

³ L'instruction MIPI n° 079/SG/07 du 30 janvier 2007 (dont le but de renforcer la loi précédente (loi 88/01)), et la publication de la troisième orientation du chef de gouvernement en 2003.

L'objectif de cette étude est de mettre l'accent sur les enjeux théoriques et pratiques de l'audit interne par rapport aux objectifs du management des organisations. La pertinence de l'étude apparaît dans les points suivants :

- Mettre en lumière la revue de la littérature quant au management des organisations;
- Connaître les enjeux théoriques de l'audit interne en tant qu'outil de création d'une valeur ajoutée par rapport aux objectifs du management des organisations;
- Connaître les pratiques de l'audit interne dans un secteur assez spécifique qui est le secteur des assurances et leur conformité aux normes professionnelles d'audit interne;
- D'apprécier la pratique de l'audit interne par rapport au cadre référentiel d'évaluation.

Ainsi que d'examiner son apport aux niveaux de management des organisations.

Pour cela, Nous abordons de manière exhaustive la relation étroite entre l'audit interne et le management des organisations, sachant que cette relation a une grande importance au sein des entreprises algériennes. Ces dernières années, ces entreprises ont été obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle surtout dans le domaine du système de contrôle interne d'entreprise, et dans le management des risques, ce mécanisme peut conduire ces entreprises à créer la valeur ajoutée en répondant aux attentes des parties prenantes. Tout cela nous a conduits à poser la problématique suivante :

Comment l'audit interne peut-il apporter une valeur ajoutée au niveau de managements des organisations ?

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons posé les questions subsidiaires suivantes :

- 1- Quelle est la place qu'occupe la fonction d'Audit Interne au sein de la compagnie d'assurance CASH ?
- 2- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne au sein de la compagnie d'assurance Cash ?
- 3- Comment l'audit interne participe de manière indépendante au maintien d'un dispositif de contrôle interne approprié pour la compagnie assurance CASH?
- 4- Comment une mission d'audit interne peut évaluer et améliorer processus de management des risques ?

Pour révéler les éléments de réponses aux questions subsidiaires dérivées de la problématique de notre étude, nous optons pour une posture qualitative basée sur une démarche constructiviste; afin de décrire la notion de l'audit interne et de management des organisations ainsi que l'analyse de la qualité de l'audit interne et sa contribution au

renforcement de management des organisations en utilisant des outils d'analyse et des entretiens.

Sur le plan structurel, cette recherche est organisée autour de quatre chapitres à savoir:

Le premier chapitre a pour objectif de mettre en exergue la revue de la littérature quant à l'audit interne et le management des organisations ; En effet, nous présentons, premièrement, des généralités sur le management des organisations.

En second lieu, nous abordons les fondamentaux de l'audit interne.

En dernier lieu, nous mettons en relief la contribution de l'audit Interne au management des organisations.

Le deuxième chapitre est consacré à le cadre conceptuel de l'audit interne cette recherche est structurée autour de trois sections à savoir : la première section présente le positionnement de la fonction d'audit interne ; la deuxième section présente le cadre référentiel de l'audit interne ; alors que, la troisième section est consacrée à la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

Le troisième chapitre est dédié à le cadre méthodologique qui comporte deux sections essentiels à savoir : la première section présente La CASH assurances et son organisation ; En second section La conduite d'une mission de l'audit interne de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASHassurance

Le quatrième chapitre est consacré à la discussion des résultats qui comporte deux sections essentiels à savoir : la première section présente le traitement et présentation des résultats. En dernier lieu, nous mettonsLa valeur ajoutée de la mission de l'audit interne de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurance.

.

CHAPITRE I : LA REVUE DE LITTÉRATURE

Section 1 : Généralité sur le management des organisations

1. Un aperçu historique de management :

De tous temps, l'homme a cherché à organiser, seul ou en groupe, le travail qui le faisait vivre. Dans les derniers siècles (XVI et XVIIème) précédant la révolution industrielle, la fabrication et le commerce étaient des activités intégrées à la vie familiale de l'artisan ou du marchand. C'est le temps des métiers, avec des compagnons et des maîtres et les propriétaires d'un processus de travail qu'ils transmettent eux-mêmes. Puis la fabrique, la manufacture et enfin l'usine viennent compléter voire supplanter l'artisanat, et les modes d'organisation doivent s'adapter à l'ère industrielle (XVIII et XIXème). C'est au siècle suivant que naît réellement une nouvelle discipline : « *Le vingtième siècle restera comme le siècle du Management* » (Coachingorientesolution, 2016).

La naissance du management aux Etats-Unis en 1960 : venu des Etats-Unis à la fin des années 60, le mot management signifie l'action ou l'art de conduire et de gérer une entreprise. L'origine du mot management dérive probablement de l'italien maneggiare (manier), issu du Latin manus (la main) et du verbe ménager dont le sens au XVI^e siècle était de conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement. C'est vers 1868-1870 que le terme management sera utilisé en Angleterre pour définir la conduite d'une entreprise, puis aux Etats-Unis vers 1907-1910 dans l'expression "scientific management" (MASSIERA p. 02).

Vers les années "50" que le mot devient l'objet de débats dans les milieux d'affaires, les entreprises, les journaux, et au sein de l'Académie française. Cette dernière, après avoir failli le traduire par "*gestion à l'américaine*", l'adopte en 1969 avec la prononciation française, et le terme est inscrit au Journal officiel en 1973 en désignant finalement "*l'ensemble des méthodes et techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité*". Définition qui a le mérite de signaler que le management comporte bien, à la différence de l'encadrement traditionnel, des méthodes et techniques particulières explicitement formalisées (Frederik MISPELBLOM BEYER, 1996 p. 14).

Aujourd'hui toutes les conceptions des pratiques de management convergent pour accorder une place prépondérante à la gestion des hommes. Et d'envisager l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources à optimiser, mais comme un groupe d'acteurs à motiver. La diversification et complexification du management sont à l'ordre du jour. Il est possible de retracer l'évolution des rôles et fonctions du manager comme suit:

Tableau N°01 : Retracer l'évolution des rôles et fonctions du manager

Hier	Aujourd'hui
Légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique. Forte importance accordée au statut.	Légitimité de type relationnel (leadership) et contributive (compétence) autour d'un système de mobilisation des ressources qu'il s'agit d'animer, de coordonner et de faire évoluer en fonction des situations.
Style de direction à travers une communication de type vertical (descendante), organisée autour de procédures et de règles formelles pour un nombre important d'acteurs.	Style de direction participatif et coopératif autour d'une communication horizontale, organisée autour d'ajustements mutuels et de systèmes de liaison pour un nombre limité d'acteurs-cibles (spécialistes, experts, partenaires).
Rôle de planification et de prévision. Fort contrôle des activités (contrôle ex ante) avec une faible délégation (centralisation des décisions)	Rôle d'anticipation mais aussi d'expérimentation à travers la mise en place d'une politique d'adaptation permanente, avec une décentralisation sélective
Lien étroit entre la fonction de manager et la structure de l'organisation. Le manager se définit avant tout en fonction de son rôle et de sa place dans l'organisation	Séparation progressive entre la fonction de manager et l'organisation. Le manager se définit avant tout en fonction de son rôle d'initiateur ou d'accompagnement de projets
Le manager est essentiellement un acteur interne de l'entreprise	Le manager devient un agent d'interface entre l'organisation et l'environnement

Source : inspiré du (LE PUT , et al., 2008 p. 59)

2. Définition et les composantes de management :

2.1. Définition de management :

Par nature, le management est difficile à circonscrire ; ainsi, ce n'est pas à une mais à plusieurs définitions du management qu'il faut se référer, nous choisirons donc les plus importants afin de parvenir à une définition générale (MOREL, 2014/2015 p. 05) :

➤ **H.Fayol (1918) :**

Manager, c'est « prévoir, organiser, commander, contrôler. »

➤ **M. Crener et B.Monteil (1979) :**

« à partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies [...] en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise. »

➤ **P. Drucker (1999) :**

« Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.»

➤ **R.-A. Thiétart (2003) :**

« Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise. »

➤ **A. Dayan (2004) :**

« Le management rassemble tous les concepts, technique, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation. »

Pour le LAROUSSE, le management est: « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entreprise » (BENOIST, et al. p. 37)

Définition générale :

« Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs ». Toute entreprise a certes besoin d'atteindre ses objectifs pour se développer mais cela ne serait possible sans les relations humaines, gage de son fonctionnement (petite-entreprise.net)

Le management : ART, SCIENCE OU TECHNIQUE ?

Le management est une science dans la mesure où il cherche à dresser les contours d'une connaissance relative à des phénomènes obéissant à des lois et vérifier par des méthodes expérimentales. A cette fin, il vise à découvrir et à produire des normes, des savoir et définit et utilise des procédures formalisées (MOREL, 2014/2015 p. 04).

Le management est un ensemble de techniques puisqu'il constitue une invention permanente d'outils et de méthodes pratiques au service du manager ;

Le management est un art car il fait également appel à des savoir-faire et des savoir être ; l'intuition et le ressenti y jouent un rôle éminent. La pratique du management confine à l'art car elle est différente selon les praticiens et intimement liée au manager et aux managés eux-mêmes.

2.2 Les composantes du management :

Pour rendre plus aisée l'assimilation de la définition du management, il est utile de se pencher sur les tâches du ressort d'un manager et qui consistent entre autre à :

- Elaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprise;
- Organiser et répartir le travail entre les équipes;
- Planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixés;
- Gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs;
- Assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés;
- Assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, etc. ;
- Motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits et veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance de travail;
- Se porter garant de la qualité des prestations et services rendus, etc (petite-entreprise.net).

3. Les principes et les objectifs de management

3.1 Les principes de management

Le management est un processus de prévoir une activité, l'organiser, diriger et contrôler sa conduite, L'ensemble des principes de management, peuvent être résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°02 : les principes de management selon H. Fayol, P. DRUCKER, H. INTZBERG

Auteurs	Principes du management	Vision
Henri FAYOL	Prévoir et panifier Organiser Commander Coordonner Contrôler	Préparer pour agir Déterminer les moyens Ordre du haut vers le bas Mettre de l'harmonie Vérifier les résultats
Peter DRUCKER	Fixer les buts Organiser Motiver et communiquer Elaborer les normes Former	Objectifs clairs et efficaces Lien entre activités et décisions Diffuser l'information Règles de contrôle des Performances Former et se former
Henry MINTZBERG	Système de planification Système d'organisation Système de coordination Système de contrôle	Conception des décisions Stratégique Structure Mécanismes de coordination Mesurer, et régule les résultats

Source : Établi par nos soins à partir de littératures (Memoireonline.)

3.2. Les objectifs de management :

Selon le père du management « Peter Drucker », les objectifs du management (BENOIST, et al. p. 37) sont :

- 1)- définir la mission de son entité ;
- 2)- fixer des objectifs clairs pour les équipes ;
- 3)- analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel ;
- 4)- informer et écouter ses employés ;
- 5)- évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques ; 6)- former ses collaborateurs en permanence.

On distingue de manière habituelle quatre grands domaines d'application du management (MOREL, 2014/2015 p. 05):

- Le management stratégique (définition des orientations stratégiques) ;
- Le management opérationnel (animation et pilotage d'une unité ou d'un service) ;
- Le management de projet (pilotage de projets ou d'opérations) ;

- Le contrôle de gestion (optimisation des ressources).

Peter Drucker déclare (BENOIST, et al. p. 37) : « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ». Les managers ont besoin de manière croissante que les principaux risques de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien performant, pour leur permet de mieux diriger leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. A cet effet, l'audit interne doit être aujourd'hui un outil principal dans l'organisation, et apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise, conduire ces derniers à créer la valeur ajoutée.

Section 2 : Fondamentaux de l'audit interne

1. Évolution historique de l'audit et naissance de la fonction audit interne :

La création de la fonction d'audit interne dans les entreprises s'inscrit dans le cadre plus général de l'évolution de la notion d'audit.

L'audit, est l'un des plus vieux métiers, l'écriture a été inventée en partie à satisfaire les nécessité des audits, Zenon papyri enregistrait l'application des audits sur le patrimoine égyptien de la règle Grec du Ptolémée Philadelphie II y'a déjà 2.500 ans. Les premiers écrivains grecs et romains tels qu'Aristophane, César, et Cicéron font mention des comptables, des auditeurs des audits des comptes et des chambres d'audit. Dès le Moyen Age, une forme d'audit interne existait parmi les manoirs de l'Angleterre où le seigneur a servi en tant que gestionnaire de la fonction de l'audit. Ainsi, les sumériens ont ressentis une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparé une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrement indépendantes (LAMINICK, 1979 p. 17).

Le mot audit, qui nous vient du latin « audire », c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. On parla de révision des comptes avant de lui préférer le terme d'audit qui a une connotation plus valorisante. Progressivement, le terme d'audit connut un élargissement à la fois horizontal et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Toutes ces « vertus » associées au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation (VAURS, 2007 pp. 17-18) Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était particulièrement axée sur la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc

axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables (HERRBACH, 2000 p. 17).

A partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits (HERRBACH, 2000 p. 17) .

Ensuite, c'est qu'après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) N°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise (BOURAS, et al., 2015 p. 10).

L'année 1941 était une année spéciale pour l'audit interne. En effet dans cette année, l'audit interne a vécu deux grands événements, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de (IIA) l'Institute of Internal Auditors par 24 personnes.

Néanmoins, dans les premières années après l'IIA a été créé, l'audit interne était encore limité aux aspects comptable et financiers, ils ont été souvent appelés à aider les auditeurs externes à des examens des états financiers ou d'effectuer des travaux liés à la comptabilité telles que le rapprochement bancaire. Les auditeurs internes ont été vus pour jouer un rôle modeste au sein des organisations (MOELLER, et al., 1999 p. 256).

En 1941, J. B. THURSTON, président du jeune Institut international des auditeurs internes, déclarait avec une étonnante prescience que les perspectives les plus brillantes de l'audit interne seraient dans l'assistance au management (RENARD, 2016 p. 07).

L'audit est devenu très populaire depuis les années 1960. Il se décline sous différentes formes. Exemple (KHELASSI, 2010 p. 23) :

- Audit de Gestion : Evaluer les méthodes de l'exploitation des activités.
- Audit d'Organisation : mise en place d'une organisation procédures

Ainsi, en 1965, la création de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) en France qui, celui-ci est affilié à l'IIA et il contribue à la professionnalisation des acteurs de l'audit interne (BELAID, 2005, pp. 10-12).

A partir du début du 21ème siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits (BENHAOUN, et al., 2001 p. 08).

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social,..., autrement dit, d'audit interne.

Afin de mieux comprendre et cerner l'intégration de l'audit interne, le tableau suivant nous permet de synthétiser le progrès de cette fonction.

Tableau N°03 : Résumé de l'évolution de l'audit Interne

période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 av. JC à 1700	Rois, empereurs, églises et états	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour les détournements de fonds Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaires	Comptables	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité ou juristes	Eviter les fraudeurs et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels de l'Audit et de la comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité états financiers historiques.
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires	Professionnels de l'Audit et de la comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels de l'audit et de la comptabilité et du conseil	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et normes d'audit
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels de l'audit et du conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : Établi par nos soins à partir de littérature (Institut numerique, 2013).

L'audit interne est, aujourd'hui, un organe important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie, les crises qui secouent ces dernières années imposent l'audit interne comme fonction stratégique. En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, pousse les entreprises à créer et développer la fonction d'audit interne qui devient la fonction vitale et se situe au cœur du management. Chacun responsable sait que la mission de l'audit est une mission délicate car son but est de créer une valeur ajoutée dans un environnement changeant. En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dans toutes les entreprises publiques économiques (EPE) par le biais de l'article 40 de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. En effet, cet article désigne que (official, 1988 p. 22) : « **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.** »

En 1993, une convention intergouvernementale algéro-française portant formation à l'audit interne a été mise en place pour pallier le déficit en auditeurs internes. Cette convention a débouché sur la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) dont le principal objectif qui lui était assigné est le développement et la promotion de l'audit interne. Par la suite en 1995. Depuis, l'audit interne est devenue une prérogative de l'entreprise en vertu de l'ordonnance 95/25 du 25 septembre 1995. Donc, l'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

2. Définition de l'audit interne:

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Nous choisirons donc les plus importants afin de parvenir à une définition générale.

2.1. Définition de l'audit interne par l'Institut de l'Audit Interne (IIA) (The institute of internal auditors, 2017):

L'Institute of Internal Auditors (IIA), dont l'une des missions est d'élaborer les normes et les pratiques professionnelles, a donné en 1999 une définition de l'audit interne, comme suit : « Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes » (na.theiia.org).

Adaptée par l'IFACI en ces termes : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité »(VAURS, 2007 pp. 20-21).

2.2 Définition de l'audit interne par l'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI)

« L'auditeur interne exerce à l'intérieur d'une organisation, une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet les auditeurs examinent les différentes activités de l'organisation, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, s'assurent de la qualité de la performance dans l'accomplissement des responsabilités confiées et font toute recommandation pour améliorer sa sécurité et accroître son efficacité »(KHELASSI, 2010 p. 48).

D'après les deux définitions citées précédemment, on peut dégager les caractéristiques suivantes (KHELASSI, 2010 p. 49) :

- L'audit est l'examen méthodologique d'une situation, cet examen porte toujours sur les états financiers et comptables. Pour un auditeur légal, mais doit s'élargir sur d'autres domaines pour l'auditeur interne et pour que l'examen soit approfondi et méthodologique, il faut que les auditeurs qu'ils soient internes ou externes procèdent à une préparation soignée de la mission ;
- L'audit est exercé par une personne physique :
 - Compétente : l'auditeur doit maîtriser les différents domaines comptables, juridique, gestion, organisation, sciences humaines et politique générale ...
 - Indépendante : vis-à-vis de l'activité soumise au contrôle, ce qualificatif est souvent attaché à l'auditeur interne lorsqu'on veut souligner que la fonction exercée ne saurait subir ni influence ni pression susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés, c'est pourquoi l'auditeur interne doit être rattaché au niveau hiérarchique le plus élevé de l'entreprise.
- L'audit est exercé en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de la situation de l'entreprise par rapport aux normes.

2.3. Définition de l'audit interne par Bécour et Bouquin

« l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes »(BECOUR, et al., 2008 p. 12).

Elle est en effet définie selon les mêmes auteurs comme (BECOUR, et al., 2008 p. 425): « un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage. »

2.4. Définition de l'audit interne Selon Jacques Renard :

« L'audit interne, c'est tout ce que devrait faire un responsable pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses affaires s'il en avait le temps, et s'il savait comment s'y prendre. »(RENARD, 2016 p. 75)

Derrière cette boutade se cachent trois vérités fondamentales :

- l'audit interne est une fonction de direction en ce sens qu'elle concerne d'abord et au premier chef les responsables de l'entreprise ;
- c'est un métier, nécessitant un apprentissage et qui ne s'improvise pas ;
- il y faut du temps, d'où la nécessité de disposer de spécialistes pour exercer la fonction : on ne saurait être soi-même responsable opérationnel et auditeur interne (observation qui est une critique du self-audit).

2.5. Définition de l'audit interne par le Règlement Algérien :

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par l'article 40 de la loi N°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques (1988 p. 40): "les entreprises publiques économiques (EPE) 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".

« Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels, notamment les adhérents de l'Association des auditeurs consultants internes algériens (l'AACIA), a réussi à créer les déclics d'intérêt nécessaires auprès des managers nationaux et à amorcer, de ce fait, une démarche de légitimation de ses rôles au seul service des entreprises de notre pays » (Vitamedz, 2012).

Les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne peuvent se permettre le luxe de vivre en marge des évolutions mondiales, car l'audit interne est au centre des enjeux économiques.

A travers de cette définition, nous concluons que l'audit interne vise à renforcer les structures internes et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

2.6. Définition générale:

«L'audit interne est l'intérieur d'une entreprise, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il est au service de la direction; c'est un contrôle qui a pour fonction d'analyser et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles »(BELAIBOUD p. 17). L'audit interne, c'est comme l'odeur du gaz c'est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l'explosion (RENARD, 2016 p. 75).

En définitive : l'audit interne est une fonction ayant pour but de détecter les principales faiblesses au niveau du management des risques, évaluation du système de contrôle interne de l'entreprise, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Donc l'audit interne une dimension proactive et le situe au cœur du management.

3. Les typologies usuelles de l'audit interne :

Dans le domaine de l'audit interne distingue plus d'une vingtaine de qualificatifs : audit comptable, audit financier, audit informatique, audit stratégique, audit vert, audit intégré...etc. Ces domaines d'audit interne peuvent être singularisés en fonction de trois aspects (BENHAOUN, et al., 2001 p. 17) :

1. Selon le domaine concerné
2. Selon la nature de l'audit ou son objectif;
3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur.

3.1 Selon le domaine concerné :

Selon le domaine concerné, on peut révéler trois types d'audit qui relèvent de l'audit interne:

3.1.1 Audit social:

Comme le définit Jean-Marie Peretti sur le site Internet de l'Institut d'Audit Social (IAS) : « l'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». Cela signifie que l'audit social a pour périmètre l'ensemble de l'entreprise et de ses relations à la fois en interne (relations des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) et en externe (relations de l'entreprise avec les différentes parties prenantes identifiées telles que les actionnaires, l'État, les fournisseurs, etc.)(VAURS, 2007 p. 270).

Cette notion de parties prenantes est mise en exergue par d'autres auteurs lorsqu'ils définissent l'audit social. Ainsi, Combemale et Igalens (2005) analysent le concept d'audit social, en spécifiant qu'il s'agit d'une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle

conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. »

3.1.2 Audit Qualité :

Selon NF X 50-190, en juillet 1982. : « L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché » (FEUJO, 2005 p. 73).

Il est à noter que l'audit qualité s'applique essentiellement, mais n'est pas limité, à un système qualité ou à des éléments de celui-ci, à des processus, à des produits ou à des services. De tels audits sont couramment appelés (NANTERME p. 06) :

« Audit de système qualité », « audit qualité de processus », « audit de qualité produit », « audit de qualité de service ».

En outre, l'audit qualité est une première étape importante dans toute démarche d'optimisation de la qualité dans une fonction. Il permet de déterminer l'aptitude du système de gestion de la qualité mis en œuvre, d'atteindre les objectifs-qualité spécifiés. Ce qui permet ainsi d'améliorer la qualité du système de contrôle interne.

3.1.3 Audit thématique

L'audit par thème ou par système (Petite entreprise, 2017): permet de déceler une insuffisance de contrôle interne propre à l'ensemble des fonctions ou à l'ensemble des cycles. Ainsi, découpé au niveau de chaque unité, ce système n'apparaît pas suffisamment important, puisqu'il ne donne pas une vue globale de la structure de l'entreprise.

3.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes : l'audit de conformité et/ou de régularité, l'audit d'efficacité ainsi que l'audit de management et de stratégie.

3.2.1 Audit de conformité :

Selon Jacques Renard : L'audit de conformité ou de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information (RENARD, 2013 p. 38)... en bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel et c'est en cela que son travail est relativement simple. L'auditeur, s'étant informé sur tout ce qui devrait être, signale au responsable les distorsions, les non applications (évitables ou inévitables) les mauvaises interprétations des dispositions établies ; il en analyse les causes et les

conséquences et recommande ce qu'il convient de faire pour qu'à l'avenir les règles soient appliquées.

3.2.2 Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité consiste en l'émission d'une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur la qualité. A cet effet, l'auditeur va s'imposer un questionnement, le poussant à se demander si une procédure est opportune, superflue, désuète inutilement compliquée, inutile, incomplète, inexistante. L'audit d'efficacité englobe à la fois deux notions : l'efficacité (*doing the right things*) et l'efficience (*doing the things right*) (RENARD, 2016 pp. 39-40)

3.2.3. Audit de management :

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un jugement sur sa politique et ses choix stratégiques. Mais plutôt de vérifier si les moyens de management retenus par la direction sont convenablement mis en œuvre et adéquats par rapport aux objectifs fixés et d'attirer son attention sur les risques éventuels ou leurs incohérences (BELAID, 2005, p. 24). L'audit de management, consiste donc à apporter un jugement sur les performances d'une entité.

3.2.4. Audit de stratégie :

L'audit de stratégie qui est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Cette conception confirme la pétition de principe en vertu de laquelle l'auditeur interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies (RENARD, 2013 p. 54).

Son rôle est d'une part, d'identifier les risques associés à la politique générale, aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'entreprise et, d'autre part, d'évaluer la conformité entre les exigences du référentiel et ce qui est fait dans le but d'apprécier l'efficacité et l'efficience et la performance des réalisations (FEUJO, 2005 p. 81). L'audit de stratégie, qui reste toutefois un audit peu pratiqué, est un audit de haut niveau, nécessitant des connaissances approfondies. Les avancées pressenties sur l'audit du gouvernement d'entreprise prennent place dans ce contexte.

3.3 Selon le domaine d'intervention de l'auditeur :

Traditionnellement on distingue deux grands domaines d'audit: l'audit opérationnel et l'audit financier.

3.3.1 Audit Opérationnel :

L'audit opérationnel est défini par Becour et Bouquin qui indiquent comme « l'audit opérationnel est chargé de l'examen de la performance des tâches spécifiques et du processus qui les organise et structure l'emploi des ressources et informations nécessaires, le contrôle opérationnel, dont il s'assure de la pertinence et de la qualité des effets réels » (BECOUR, et al., 2008 p. 16). Il vise à vérifier que l'organisation a établi des systèmes d'information et de gestion ainsi que les méthodes de direction garantissant l'optimisation de l'emploi des ressources. De ce fait, l'audit opérationnel s'applique à toutes actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Il évalue non seulement la conformité avec des politiques, mais évalue l'adéquation des politiques elles-mêmes (REEVE, 1984 p. 57).

En effet, l'audit opérationnel est en général effectué pour aider la direction à maîtriser ses opérations et à augmenter la performance de l'entreprise. Concrètement parlant, l'audit opérationnel s'intéressera à l'organisation de l'entreprise ou à sa gestion, ou aux deux à la fois

3.3.2 Audit financier :

L'audit financier est le domaine dans lequel le terme d'audit a été utilisé à l'origine.

L'audit financier est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié (HERRBACH, 2000 p. 03).

La mission d'audit financier a pour but d'assurer la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Elle correspond :

- Soit à une mission exercée par un auditeur externe légal, comme celle du commissaire aux comptes, visant à certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle des états financiers (BECOUR, et al., 2008 p. 13).
- Soit une mission contractuelle confiée à un professionnel comptable disposant parfois d'un monopole comme un expert -comptable et portant, selon la terminologie française, sur la révision comptable (HERRBACH, 2000 p. 19).
- Soit à une mission exercée par un auditeur interne dans le cadre de la fonction finance (il ne s'agit nullement ici, d'une mission de certification des comptes).

En général, l'audit externe légal est une activité obligatoire orientée vers l'environnement de l'entreprise. Ses modalités d'intervention, sa finalité et sa périodicité sont déterminées par des critères légaux et réglementaires (HERRBACH, 2000 p. 19).

4. La Comparaison entre la fonction d'audit interne et les fonctions voisines :

L'objectif de cette comparaison est de préciser clairement comment se situe l'audit interne par rapport à ces fonctions proches. L'audit interne reste un médecin au sein de l'entreprise, afin d'améliorer la performance de cette dernière

4.1.Audit Interne et Audit Externe :

La fonction de l'audit interne est née à partir de l'audit externe. Aujourd'hui, les deux fonctions sont nettement distinctes.

L'audit externe (KHELASSI, 2010 p. 48) : « L'audit externe est une fonction Indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes, états financiers et résultats ». Il est donc exercé par une personne indépendante de l'entreprise, cette personne peut être : consultant, organisateur, commissaire aux comptes. Lequel est choisi par l'assemblée générale de l'entreprise qui a pour mission, certifier l'image fidèle des comptes prévus, par la loi.

Aujourd'hui, l'audit externe, comme l'audit interne, se situe au centre des débats dans la mesure où, non seulement, il est susceptible de garantir la sincérité, l'exactitude et la pertinence des états financiers de l'entreprise, mais aussi car il peut être appréhendé comme un moyen permettant de répondre à l'obligation de reddition des comptes. (Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes, 2003).

Tableau N°04 : la différence entre l’audit interne et audit externe

Eléments de comparaison	Audit interne	Audit externe
Mandat	De la direction générale pour les responsables de l’entreprise	Du conseil de l’administration (C.A) (officiellement de l’assemblée générale)
Statut d’audit	- est un salarié de l’entreprise. - est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par la Direction Générale et / ou le Conseil d'Administration de l'entreprise;	- est un prestataire externe juridiquement indépendant (commissaire aux comptes ou un auditeur contractuel). - est défini dans un cadre légal et réglementaire.
Bénéficiaires de l’audit	- travaille pour le compte de son entreprise afin d’assurer son amélioration Continue.	- est au service de tous qui en ont besoin de la certification des comptes, résultats et états financiers que ce soit les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les banquiers,... Autrement dit, l’auditeur externe est au service des commanditaires
Objectifs de l’audit	- La finalité de l’auditeur interne est d’apprécier le dispositif de contrôle interne et de ressortir les dysfonctionnements afin d’apporter des recommandations et de promouvoir la performance de l’entreprise et cela se fait par le biais de conseil et d’assistance aux audités ainsi que les responsables de l’entreprise.	- l’auditeur externe financier vise à certifier la régularité, la sincérité et l’image fidèle des comptes, résultats et états financiers de l’entreprise, qui ne doit pas s’immiscer dans la gestion d’entreprise
Champ d’application de l’audit	- beaucoup plus vaste puisqu’il dépasse de plus en plus la stricte dimension comptable et financière pour s’étendre à l’ensemble des fonctions et des dimensions	- englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l’élaboration des états financiers
la prévention de la fraude	- directement concerné par la prévention de la fraude. - fraude touchant par exemple la confidentialité de l’entreprise	- directement concerné par le contrôle de la fraude que lorsque celle-ci est susceptible d’avoir des répercussions significatives sur les états financiers et le résultat
l’indépendance	garantie par un rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie, est intrinsèquement indépendant	exercée par des cabinets indépendants de l’entreprise. ainsi, sa neutralité lui permet d’exercer sa mission avec objectivité

Source : Établi par nos soins à partir de littératures (RENARD, 2016 pp. 98-99-70)

Bien que le but principal de l'audit interne diffère de celui de l'audit externe financier, il y'a des intérêts communs qui constituent la complémentarité entre l'auditeur interne et l'auditeur externe réside dans le fait que le premier a une meilleure connaissance de son entreprise (son organisation, sa culture, ses méthodes, ses habitudes, le « dit » et le « non-dit »). Alors que le second connaît mieux l'environnement de l'entreprise et dispose des informations sur d'autres entreprises de même nature et de même activité qui lui permettent de faire la comparaison entre elles (apport de benchmarking).

4.2. L'audit interne et l'inspection:

L'auditeur interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise, on trouve des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit en même temps.

L'inspecteur va faire trois choses (RENARD, 2016 p. 79):

- Constatant l'erreur ou la malversation, l'inspecteur va sanctionner ou faire sanctionner le caissier, ou – à tout le moins – donner son avis sur la sanction.

Quelle que soit son action dans ce domaine et elle va dépendre largement de la culture de l'entreprise, il y aura « action » : nous dirons donc que l'inspection s'intéresse à l'homme.

- Ensuite, l'inspecteur, comme son nom l'indique va tout naturellement chercher « Où est passé l'argent ; il va se livrer à un travail d'enquête et de recherche et entreprendre toutes actions jugées nécessaires pour récupérer l'actif disparu ».

- Enfin, l'inspecteur va faire prendre toutes dispositions pour « remettre les choses en l'état », faire en sorte qu'après sa mission aucun désordre ne subsiste.

Dans le cas simple ici envisagé, il va veiller à ce qu'il y ait parfaite concordance entre les écritures en comptabilité et les espèces en caisse en faisant procéder aux redressements nécessaires.

L'inspection diffère de l'audit interne par les aspects suivants :

- Elle peut intervenir spontanément sous sa propre initiative et sans pour autant attendre un ordre de mission ;
- Elle effectue des investigations approfondies et contrôles très exhaustifs plutôt que de simples tests aléatoires (JURCHESCU, et al., 2010 p. 135);
- Elle privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs, par contre l'auditeur interne privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités (SCHICK, 2007 p. 05).

- L'inspection à la possibilité de sanctionner les personnes ayant commis des dysfonctionnements, Constatant l'erreur ou la malversation. Par contre, l'auditeur interne est tenu d'évaluer le fonctionnement du contrôle interne.
- On voit bien à quel point les deux fonctions sont complémentaires, compte tenu que les informations fournies par les inspecteurs peuvent beaucoup servir les auditeurs internes.
- Il convient de préciser qu'en cas d'absence de la fonction « inspection », cette dernière pourra être assumée par la hiérarchie.

4.3 L'audit interne et le consultant externe :

Les consultants externes sont des intervenants qui n'appartiennent pas à l'entreprise et qui ont une connaissance beaucoup plus sur l'environnement et des entreprises similaires, ce qui les fait bénéficier d'un jeu de référentiels que n'ont pas toujours les auditeurs internes (RENARD, 2016 p. 77). On peut citer à titre d'exemple : les experts métiers et les consultants rattachés aux cabinets d'audit externe, etc.

Par rapport à la fonction et aux missions de l'audit interne les missions de consultant présentent quatre spécificités originales globale (RENARD, 2010 p. 90):

- Le consultant est appelé pour un problème particulier, bien identifié correspondant à sa compétence technique et il n'a pas à intervenir dans l'entreprise en dehors de ce domaine ;
- Il est missionné pour un objectif bien précis et sa mission est, en général, fixée dans la durée ;
- Il travaille pour un responsable déterminé : celui qui a sollicité ses avis et va donc rester « propriétaire » de son rapport. Ce responsable peut être la Direction Générale, mais ce peut être également un manager spécifique dans un domaine particulier ;
- selon les termes de sa mission, son rôle peut aller du simple diagnostic de l'existant, jusqu'à la préconisation de nouvelles organisations ou moyens et une participation à leur mise en œuvre. C'est souvent le cas des organisateurs.

4.4 Audit interne et le contrôle de gestion :

Définition de contrôle de gestion

« Le contrôle de gestion est un processus permanent de pilotage global de l'entreprise et de mesure en temps réel des réalisations dans une optique de perfectionnement de la performance au sein de l'entreprise. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise(Petite entreprise, 2017).

Tableau N°05 : la différence entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Elément de Comparaison	Audit interne	Contrôle de gestion
Question?	Comment fonctionne ce qui existe ? Comment l'améliorer?	Où voulons nous aller? Comment?
Etendue des travaux Contrôle	L'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, les conditions d'obtention des résultats. Audit la fonction Comptabilité Générale.	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. Pour ce faire, conçoit et met en place le système d'information. Analyse le budget du service d'Audit interne.
Période considérée	Se situe dans le passé pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir.	Pour maîtriser l'avenir (5plan), analyse pourquoi le présent est différent (écarts)
Activité	Découvre, explore les moyens organisationnels pour atteindre les objectifs. Les valide.	Elabore les objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts/bénéfices.
Les deux fonctions se complètent et s'épaulent mutuellement		

Source : Établi par nos soins à partir de littérature (KHELASSI, 2010 p. 47).

Le contrôle de gestion peut servir l'audit interne par des informations qui déterminent les risques, De même on peut dire que l'audit interne apporte au contrôle de gestion la garantie sur la fiabilité des informations pour lui permettre d'exercer ses activités.

Section N°03 : Contribution de l'audit Interne aux niveaux management des organisations

1. L'apport de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne :

1.1. Définition de contrôle interne :

Selon le COSO (**Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission**) (RENARD, 2016 p. 124): « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants (VAURS, 2007 p. 57):

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations.

La définition du Turnbull (**Institute of chartered accountants**), (VAURS, 2007 p. 57): « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés (RENARD, 2016 p. 126) :

- facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- aident à assurer la qualité du reporting ;
- aident à assurer la conformité aux lois et règlements.

1.2 Les composantes du système de contrôle interne :

L'évaluation du système de contrôle interne par l'auditeur interne revient à évaluer ses composants, à cet effet, nous présenterons les composants du système de contrôle interne selon le référentiel Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 1992) le plus reconnu qui représente le contrôle interne symboliquement par une pyramide composée de cinq éléments interdépendants (RENARD, 2016 p. 126) :

1- **L'environnement de contrôle** : L'environnement de contrôle traduisant la culture de l'organisation et qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles ;

2- **L'évaluation des risques** : une évaluation des risques afin de bien les connaître pour être en mesure de les maîtriser ;

3- **Les activités de contrôle** : des activités de contrôle lesquelles regroupent les dispositifs spécifiques jugés nécessaires pour faire échec aux risques ;

4- **L'information et la communication** : une information et une communication satisfaisantes ;

5- **Le pilotage** : un pilotage de l'ensemble par chaque responsable à son niveau.

1.3 Les limites du système de contrôle interne :

Le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable.

Selon le COCO (**Criteria on Control Committee**) (VAURS, 2007 p. 59) : on peut attendre du contrôle interne qu'il procure une assurance raisonnable, mais non une assurance absolue.

À cela, deux raisons. Tout d'abord, il existe des limites inhérentes au contrôle interne

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit (Berne, octobre 2007 p. 14): (1) L'erreur de jugement;(2) Les dysfonctionnements; (3) Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management ;(4) La collusion; (5) Le rapport coûts/bénéfices.

1.4 La relation audit interne et système de contrôle interne :

Au début, le système du contrôle interne n'a pas été considéré comme un moyen de contrôle important en raison de l'absence de séparation entre propriété et la direction. En effet, le contrôle sur les activités de l'entreprise existait à cette époque qui faisait par le propriétaire lui-même, connu sur le nom « contrôle personnel », ainsi le concept de contrôle interne se limitait seulement à la protection monétaire (ZIANI, 2014 p. 136).

Le système de contrôle interne, est aujourd'hui une obligation nécessaire pour une entreprise qui veut assurer ses rapports et les états financiers et garantir l'efficacité et l'efficience de ces opérations. Nombreuse sont les compagnies à disposer depuis longtemps déjà d'un système de contrôle interne. La disjonction du propriétaire à la gestion ainsi que la taille volumineux de l'entreprise ont conduit à une attention accrue au système du contrôle interne. A cet effet, l'entreprise doit mettre à jour son système de contrôle interne tout en s'appuyant sur les recommandations et les conseils proposés par les auditeurs internes.

La relation qui lie entre l'audit interne au système de contrôle interne réside dans le fait qu'une fonction d'audit interne performante permet de rendre le SCI de plus en plus efficace et efficient (HUGHES, 2011 p. 56)alors qu'une fonction déficiente dégrade automatiquement un bon système pour le rendre moins efficace.

La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne. Ceci relève de la responsabilité du P-DG et de l'encadrement supérieur. C'est dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne que les auditeurs internes jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité de ces systèmes (VAURS, 2007 p. 92).

Par ailleurs, la norme 2130 sur le contrôle stipule que (IFACI et IIA, , 2017 p. 21) : « **l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue** ». Dans un souci de comprendre le lien entre l'audit interne et le contrôle interne en matière d'efficacité et d'efficience, il nous a paru nécessaire de mettre la lumière sur les deux notions d'efficacité et d'efficience.

Selon Jacques Renard (RENARD, 2016 p. 40) :

- L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés, et plus généralement la réponse adéquate à l'attente. C'est le "*doing the right things*" des Anglo-Saxons.
- L'efficience, qui est le "*doing the things right*", et dont le critère est de faire le mieux possible, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux connaissances (le savoir), aux techniques (le savoir-faire), aux comportements (le savoir-être) et à la communication (le faire savoir).

Selon Commarmond et Exiga, l'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat, alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (JACQUET, 2012 p. 03). En effet, les auditeurs internes doivent s'assurer que le SCI constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs (efficacité) et qu'il est conçu avec moindre coût (efficience).

1.5. Les méthodes d'évaluation de système de contrôle interne :

Il est important de rappeler que le rôle principal de l'audit interne est d'évaluer le système de contrôle interne. Cette évaluation du risque de contrôle interne devrait comprendre trois étapes (Hayes R, 2005 p. 273) :

- 1- avoir une connaissance générale des contrôles internes y compris les documentations des contrôles ;
- 2- une évaluation initiale et la réponse aux risques évalués basés sur la conception des contrôles internes ;
- 3- une évaluation finale basée sur le test de l'efficacité des contrôles.

Selon la norme **(2130.A1)**(IFACI et IIA, , 2017 p. 21) l'évaluation du contrôle interne par l'audit interne doit porter sur les aspects suivants :

- 1- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- 2- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- 3- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- 4- la protection des actifs ;
- 5- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Aujourd'hui, le système du contrôle interne occupe une place importante au sein de l'entreprise, il est une action collective au sens où il engage l'action conjuguée d'un grand nombre d'acteurs il devient le pilier du contrôle grâce à sa capacité d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, ce système doit être évalué par l'audit interne afin de vérifier son efficacité et son efficience au sens où **l'audit interne est le contrôle des contrôles.**

2. L'apport de l'audit interne dans processus management des risques :

2.1 Définition de risque :

Selon le COSO (RENARD, 2012 p. 81):

« Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs. »

L'IFACI définit le risque comme étant: (RENARD, 2012 p. 81) « Ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. ».

Complétons cette définition par L'IIA (RENARD, 2016):

« Le risque est la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation des objectifs. ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque (RENARD, 2016 p. 142):

- la gravité, ou conséquences de l'impact ;
- la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant (RENARD, 2016 p. 142) "la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité".

2.2. Définition de management des risques :

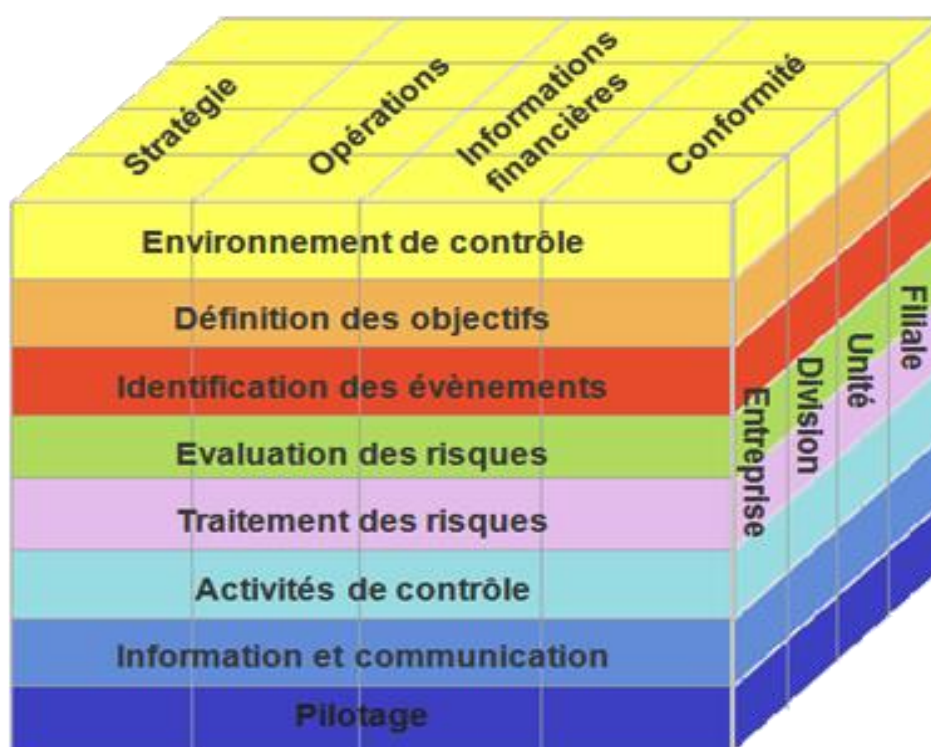
Toute entreprise est confrontée à une multitude de risques de natures différentes. Le risque management est un processus qui consiste à identifier, évaluer et traiter des risques.

2.2.1 Selon COSO (Pierre.S, et al., 2014 p. 14) :

« Un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçu pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation »

Ce modèle est traditionnellement représenté par un cube.

Figure N°01: Le cube du COSO



Source : (Pierre.S, et al., 2014 p. 15)

2.2.2. Selon ISO 31000 (2009) :

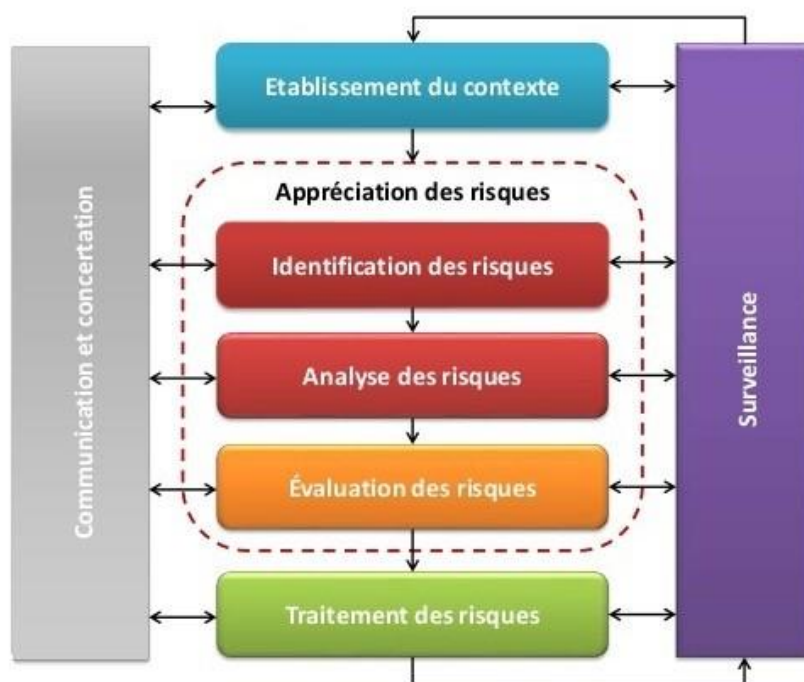
Le management du risque est une activité stratégique essentielle pour les entreprises de toutes tailles. Celles qui gèrent efficacement leurs risques peuvent s'épanouir et parvenir à livrer des produits et services de qualité lorsque tel est l'objectif de ces entreprises (ISO, 2015 p. 12).

2.2.3. Selon Institut des Auditeurs Internes (IIA):

Management des risques est un processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou les situations potentielles pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation (IFACI et IIA, , 2017 p. 36).

Ce processus de management présenter selon **ISO 31000 (2009)** : 1- établissement de contexte ; 2- Identification des risques ; 3-Analyse des risques ; 4- Evaluation des risques ; 5- Traitement des risques.

Figure N°02 : Processus de management du risque d'ISO 31000:2009



Source : (ISO, 2015 p. 12)

La gestion des risques ne s'intéresse qu'aux risques de toute nature, alors que l'audit interne vise également à donner une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des processus de management des risques (GRIFFITHS, 2006 p. 11).

Le management des risques est aujourd'hui un élément important au sein de l'entreprise. Cependant, cette fonction n'est pas présente dans toutes les organisations. Seules les grandes organisations disposent cette fonction.

2.3. La Relation Audit Interne et Management des Risques :

Le risque management est une fonction à part entière au sein de l'organisation, elle ne doit pas être considérée comme une fonction concurrente à l'audit interne ou qui peut le remplacer (BOUDRIGUA, 2012 p. 205).

Le risque management n'existe pas au sein de l'organisation, il incombe, alors à l'audit interne de procéder à l'identification, l'analyse, l'évaluation des risques et de proposer des recommandations compte à leur traitement.

l'audit interne est une fonction ayant pour but de déceler les principales faiblesses au niveau du management des risques, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et convaincre les responsables d'agir, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise.

2.4. Les principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management de risques :

Selon Gramling et Myers (2006): l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques de l'entreprise. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que les risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé (Madagh., et al., 2012 p. 12).

Tableau N°06 : Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques d'entreprise

Activités relatives au management des risques de l'entreprise	Responsabilité Actuelle	Responsabilité Idéale ou souhaitée
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Évaluer les processus de management des risques d'entreprise	3,17	3,82
Évaluer le reporting des risques principaux	3,09	3,70
Revoir le management des risques principaux	3,19	3,76

Source : (VAURS, 2007 p. 26).

Classement de 1 à 5, selon le degré d'importance croissante : 1 = aucune responsabilité ; 2 = responsabilité limitée ; 3 = responsabilité modérée ; 4 = responsabilité importante ; 5 = responsabilité totale.

Selon les résultats de leur étude figurant dans le tableau n° 06 ci-après, dans l'ensemble, l'audit interne ne joue, à l'heure actuelle, qu'un rôle modéré dans le management des risques d'entreprise. Ce rôle est appelé à se développer, notamment pour évaluer le processus de management des risques de l'entreprise (VAURS, 2007 p. 26).

La contribution de l'audit interne dans le management des risques est devenue une nécessité afin de fournir aux actionnaires l'assurance que la gestion des risques fonctionne d'une

manière efficace. Les auditeurs à cet effet doivent centrer leur rôle au service de la gestion des risques. En résumé, l'audit interne est devenu un outil essentiel au service du management des risques de l'entreprise. Non seulement il détecte les risques, mais il donne une assurance que ses risques sont bien évalués. L'IIA dans sa récente publication oblige l'audit interne à assurer l'efficacité de processus de management des risques. Cependant, l'audit interne ne doit pas être responsable de la gestion des risques, cette responsabilité est confiée à la direction. Le métier des auditeurs consiste à soutenir les décisions de la direction concernant les risques.

L'efficacité du rôle de l'audit interne dans l'assurance du processus de management des risques de l'entreprise exige des auditeurs très compétents, des auditeurs qui répondent aux normes internationales d'audit ainsi que connaissent toutes les techniques modernes de cette fonction. Ceci a été confirmé par l'IIA. En effet, selon cet organisme, les compétences des auditeurs internes permettent à la fonction d'audit interne de répondre le mieux aux objectifs stratégiques de la direction.

Depuis longtemps, les risques n'ont pas été un sujet clé pour les auditeurs. Les normes internationales de la pratique professionnelles de l'audit interne même, depuis sa création, n'obligeaient les auditeurs de centrer sur la gestion des risques. Ce n'est qu'en 2002 qu'est apparue une norme obligeant l'audit interne d'évaluer les risques au moins une fois par an.

Selon la norme **Management des risques (2120)** : l'auditeur interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. Pour cela, ils évaluent si : les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; les risques significatifs sont identifiés et évalués ; les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités (IFACI et IIA, , 2017 p. 20).

Aujourd'hui, la mission principale apportée aux auditeurs internes est la maîtrise des risques. L'audit interne devrait à cet effet, identifier, évaluer et gérer ces risques. La gestion des risques, ce qui amène l'audit interne perçu comme un spécialiste dans le domaine des risques. En général : Le risk management identifie les risques, le contrôle interne couvre ces risques et l'audit interne évalue l'efficacité du contrôle interne et du risk management.

CHAPITRE II:LE CADRE CONCEPTUEL

Section N°01 : Le positionnement de la fonction d'audit interne :

1. Le rattachement de la fonction d'audit interne :

La fonction d'Audit Interne peut adopter plusieurs structures possibles. D'un rattachement au chef comptable, pendant les années 60 et 70, l'AI s'exerce dans un champ d'application restreint au domaine financier (AMMAR, 2016 p. 41).

De nos jours le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est la règle générale pour assurer, d'une part, son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée, et d'autre part, d'avoir une liberté de son opinion.

E. BARBIER affirme que : « Le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président ou directeur général. Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elle, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations» (BARBIER, 1996 p. 53)

Par ailleurs, l'indépendance de l'audit interne est prévue par la norme d'audit **N°1110-Indépendance dans l'organisation** qui stipule que : « 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. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation ».

(IFACI et IIA, , 2017 p. 05)

Dans les grands groupes internationaux ou dans les entreprises évoluant strictement sur le territoire national, le service ou la direction de l'audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d'administration ou au comité d'audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

1.1 Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale :

La direction d'audit interne peut être rattachée à la direction générale. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale est adapté au contexte américain dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley. L'intérêt d'un tel rattachement réside dans la très grande fluidité de l'information, diffusée de l'audit interne vers la direction générale, et dans la réactivité dans les prises de décision. Pour Renard (2006), un tel rattachement permet aux auditeurs internes « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques ». (VAURS, 2007 p. 33)

De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes. L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

1.2 Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit :

La direction ou cellule de l'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est relié au conseil dont il a une mission de coordination et contrôle au-dessus de la structure de l'audit interne constitué en son sein.

Ce rattachement est largement pratiqué dans les groupes anglo-saxons, lesquels avancent que c'est le meilleur moyen de garantir l'indépendance de la fonction. Lorsque celle-ci s'exerce dans le domaine opérationnel, cette affirmation n'est pas évidente (RENARD, 2016 p. 360)

Le rattachement au conseil d'administration permet justement de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration) (VAURS, 2007 p. 33)

En effet, ce rattachement est le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation.

1.3 Le rattachement à une direction opérationnelle :

Ce type de rattachement est le moins intéressant par rapport aux deux rattachements précédents, il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière. Il est à noter que la ligne hiérarchique fonctionnelle pour l'audit interne est la source ultime de son indépendance et son autorité (COMPERNOLLE, 2010 p. 03)

Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne.

À la lumière de ces modes de rattachement de l'audit interne, c'est à l'entreprise de trouver la meilleure combinaison. Dans cette perspective, l'IFACI recommande que l'audit interne soit rattaché à la direction générale afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et l'implication du management et pour qu'il soit en relation étroite avec le comité d'audit ce qui favorisait son indépendance.

2. La charte d'audit interne :

La charte d'audit interne est un document officiel qui définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil (IFACI et IIA, publiées en octobre 2016 et révisées en janvier 2017 p. 23)

La charte de l'audit interne est un document formel qui définit les objectifs de l'audit interne, sa position, l'étendue de son domaine d'intervention, les normes de l'audit ainsi que la relation entre le comité d'audit et l'audit interne.

(ROBERT MOELLER , 2005 p. 182).

De plus, ce document est considéré comme à ce point important qu'il soit exigé par la première norme de qualification, des normes internationales pour la pratique professionnelle.

Norme1000 : 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 » (IFACI et IIA, , 2017 p. 04).

la charte d'audit doit permettre de définir la position du service, et donc permettre de définir son degré d'indépendance dans l'entreprise, autoriser l'accès aux documents, mais aussi définir l'étendue de la mission.

3. Les objectifs de l'audit interne :

Selon Mikol, l'audit interne peut avoir quatre objectifs (MIKOL, 2000 p. 735)

Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle ;

- Etudier tout en partie des comptes annuels ou consolidés ;
- Porter un jugement sur la qualité de gestion ;
- Améliorer les performances, de l'entité auditée.

D'autres objectifs qui sont considérés aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs interne est, la création de la valeur ajoutée. Cette dernière, est aujourd'hui un objectif principal de l'audit interne. La définition même de l'audit interne précise que l'auditeur interne «**contribue à créer de la valeur ajoutée**». Cette exigence traduit dans les recommandations de l'auditeur. En effet selon Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise (Renard J, Op.Cite, 2016. pp. 68-69).

Section N°02 : Le cadre référentiel de l'audit interne.

1. Le cadre de référence international des pratiques professionnelles :

Toute fonction est régit par un cadre réglementaire et des lois afin de l'organiser, l'audit interne est une profession normée qui se base sur un cadre de référence à vocation universel. La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international.

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 sont devenues un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leur responsabilité quel que soit les différents environnements juridiques et culturels. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB) pour objet (IFACI et IIA, publiées en octobre 2016 et révisées en janvier 2017 p. 01) :

1. De guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
2. De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
3. D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne ;
4. De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

- Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées (IFACI, consulté le 06/06/2017 à 16h00):

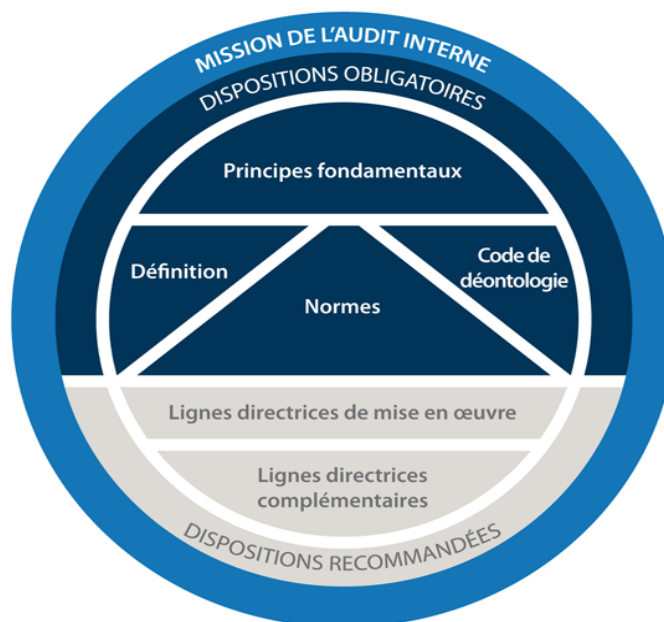
1- De déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;

2- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

- L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur des principes normatifs internationaux édictés par la communauté internationale de l'audit interne. Celle-ci regroupe essentiellement plusieurs instituts internationaux. Citons particulièrement: «*the Institute of Internal Auditor*», « La confédération européenne des instituts d'audit interne », « l'Union francophone de l'audit interne » et bien entendu l'IFACI (Jacques RENARD, op-cit, 2013, pp 89-90).

Ces normes sont regroupées dans un document dit, mot original, l'IPPF (*International Professional Practices Framework*) et qui s'est traduit en français « le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ». Ce dernier est composé principalement par cinq parties.

Figure N°03 : Le cadre de référence international des pratiques professionnelles



Source (IIA, Consulté le 19/05/2017 à 20h44):

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles est constitué, outre la définition officielle de l'audit interne et ses principes de fondamentaux, des dispositions recommandées et des dispositions obligatoires.

Les dispositions recommandées de l'IPPF sont (IFACI, 2013 pp. 9-10) :

- Les modalités pratiques d'application (MPA) qui sont des lignes directrices qui aident les auditeurs internes dans l'application du Code de déontologie et des Normes ainsi que la promotion des meilleures pratiques ;
- Les prises de position et les guides pratiques (travaux de recherche, publications, séminaires, conférences...qui aident l'ensemble des parties prenantes à comprendre les principaux enjeux en matière de gouvernance, de risque ou de contrôle. Elle précise également le rôle et les responsabilités de l'audit interne.
- Les dispositions obligatoires de l'IPPF (*International Professional Practices Framework*) sont :
 - 1- Le code de déontologie ;
 - 2- Les normes pour la pratique professionnelle qui se subdivisent :
 - a) - Les normes de qualification représentées dans la série 1000 ;
 - b) - Les normes de fonctionnement représentées dans la série 2000 ;
 - c) - Les normes de mises en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre).

2. Code de déontologie :

Le code de déontologie, placé en tête des normes, précise aux auditeurs la valeur à respecter dans l'accomplissement de leur activité. Le code de déontologie peut se rencontrer sous les appellations le code d'éthique ou le code de conduite.

- Le Code de déontologie de l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*) comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes (IIA, 2017 p. 33)- Ce code a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession de l'audit interne, et inclut deux composantes (BELAID, 2005, p. 222):

- Des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs interne.

2-1 Les principes fondamentaux :

Selon le code de déontologie publié par l'IIA traduit par l'IFACI, l'audit interne doit impérativement respecter (KHELASSI, 2010 pp. 99-101) :

a). Intégrité : l'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

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

c). Confidentialité : les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

d). Compétence : les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

2.2 Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de douze, elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon, elles peuvent se résumer ainsi (IFACI, 2013 pp. 19-22) :

a)- Principe d'intégrité :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique.

b)- Principe d'objectivité :

- Etre impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs.

c)- Principe de confidentialité :

- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel.

d)- Principe de compétence :

- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
 - Améliorer ses compétences ;
 - Respecter les normes.
- Ces règles sont une aide à la mise en pratique des principes fondamentaux et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.
- Le code de déontologie s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne.

3. Les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne:

Les normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne On distingue trois (03) types des normes, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

Les normes de qualifications (**serie1000**) indiquent les caractéristiques qui doivent présenter les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement (**série 2000**) décrivant la nature des activités d'audit interne. Les normes de mise en œuvre (**séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre**) consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques.

3.1 Normes de qualification :

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne. Elles sont représentées en série 1000 qui se compose de quatre (4) articles principaux, eux-mêmes détaillés en plusieurs sous articles et normes de mise en œuvre. À titre indicatif, les articles principaux des normes de qualification sont (IIA, 2017 pp. 4-14):

- **La Norme 1000** : Mission, pouvoirs et responsabilités ;
- **La Norme 1100** : Indépendance et objectivité ;
- **La Norme 1200** : Compétence et conscience professionnelle ;
- **La Norme 1300** : Programme d'assurance et d'amélioration qualité.

3.2 Normes de Fonctionnement :

Les normes de fonctionnement (**série 2000**) décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de d'évaluer et mesurer la performance des services fournis. À titre indicatif, elles se décomposent en sept (**7**) articles principaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs articles subsidiaires. Citons, à titre indicatif, en ce qui suit les articles principaux (IFACI et IIA, publiées en octobre 2016 et révisées en janvier 2017 pp. 11-22):

- **La Norme 2000** : Gestion de l'audit interne ;
- **La Norme 2100** : Nature du travail ;
- **La Norme 2200** : Planification de la mission ;
- **La Norme 2300** : Réalisation de la mission ;
- **La Norme 2400** : Communication des résultats
- **La Norme 2500** : Surveillance des actions de progrès ;
- **La Norme 2600** : Communication relative à l'acceptation des risques.

Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à toutes les missions d'audit.

3.3 Normes de mise en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre) :

Les normes de mise en œuvre elles précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance « **A** » (indiquées par la lettre "**A**" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.A1), ou de conseil « **C** » (indiquées par la lettre "**C**" après le numéro de la Norme, par exemple 1130.C1).

Les missions de conseil sont le plus souvent entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre d'intervention font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent habituellement deux intervenants (IIA, 2017 p. 02) :

- La personne ou l'équipe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne ;
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés, le client.

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne devrait faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune responsabilité managériale dans l'activité concernée.

- Les principaux changements à la référentielle version 2017, par rapport à celle de 2015 contiennent deux nouvelles Normes qui ont été rajoutées au set de Normes existant :

- 1- un standard visant à adresser les situations où le responsable de l'audit interne exerce des responsabilités au-delà de l'audit interne, telles que le risk management ou la conformité ;
- 2- un standard visant à adresser les menaces éventuelles pouvant peser sur l'indépendance de l'audit interne et l'objectivité des auditeurs lorsque des prestations de conseil et d'assurance sont fournies par l'audit interne.

1112 – Rôles du responsable de l’audit interne en dehors de l’audit interne (IFACI et IIA, , 2017 p. 06):

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

1130. A3 L’audit interne peut réaliser des missions d’assurance concernant des domaines où il a effectué précédemment des missions de conseil, à condition que la nature de cette activité de conseil n’ait pas porté atteinte à l’objectivité, et que l’objectivité individuelle soit gérée au moment de l’affectation des ressources à la mission (IFACI et IIA, , 2017 p. 08)

Tableau N°07 : Les normes de qualification et de fonctionnement :

Normes de qualification	Normes de fonctionnement.
1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités	2000 – Gestion de l’audit interne 2010 – Planification

1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d’audit interne	2020 – Communication et approbation
1100 – Indépendance et objectivité	2030 – Gestion des ressources
1110 – Indépendance dans l’organisation	2040 – Règles et procédures
1111 – Relation directe avec le Conseil.	2050 – Coordination et utilisation d’autres travaux
1112 – Rôles du responsable de l’audit interne en dehors de l’audit interne.	2060 – Communication à la direction générale et au Conseil
1120 – Objectivité individuelle.	2070 – Responsabilité de l’organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d’audit interne
1130 – Atteinte à l’indépendance ou à l’objectivité	2100 – Nature du travail
1200 – Compétence et conscience professionnelle	2110 – Gouvernance
1210 – Compétence	2120 – Management des risques
1220 – Conscience professionnelle	2130 – Contrôle
1230 – Formation professionnelle continue	2200 – Planification de la mission
1300 – Programme d’assurance et d’amélioration qualité	2201 – Considérations relatives à la planification
1310 – Exigences du programme d’assurance et d’amélioration qualité	2210 – Objectifs de la mission
1311 – Évaluations internes	2220 – Périmètre d’intervention de la mission
1312 – Évaluations externes	2230 – Ressources affectées à la mission
1320 – Communication relative au programme d’assurance et d’amélioration qualité	2240 – Programme de travail de la mission
1321 – Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne ».	2300 – Réalisation de la mission
1322 – Indication de non-conformité	2310 – Identification des informations
	2320 – Analyse et évaluation
	2330 – Documentation des informations
	2340 – Supervision de la mission
	2400 – Communication des résultats
	2410 – Contenu de la communication
	2420 – Qualité de la communication
	2421 – Erreurs et omissions
	2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne »
	2431 – Indication de non-conformité
	2440 – Diffusion des résultats
	2450 – Les opinions globales
	2500 – Surveillance des actions de progrès
	2600 – Communication relative à l’acceptation des risques

Source : Établi par nos soins à partir de littérature (IIA, 2017 pp. 04-31)

Section N°03 : La méthodologie de conduit d’une mission l’audit interne

La méthodologie de l’audit interne dans les entreprises internationales n’est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux normes

professionnelles et modalité pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA et niveau de l'union européenne (UE) par l'ECIIA (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing). Toutefois, certaines spécificités culturelles, linguistiques, comptables et fiscales peuvent être observées pour conduire une mission d'audit à l'international (BERTIN, 2007 p. 35).

1. Critères de conduit d'une mission d'audit interne :

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères (champs d'application, la durée).

1.1 Champ d'application (RENARD, 2016 pp. 196-197):

Selon Renard, il s'agit de varier le champ d'application de façon significative en fonction de deux éléments « l'objet et la fonction ».

A/ l'objet : l'objet va permettre aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- Mission spécifiques : une mission vers un point précis en un lieu déterminé.

- Mission générale : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique par exemple « une mission de vente » c'est-à-dire sans intéressé par un secteur.

B/ la fonction : il existe deux types différentes de mission :

- 1)- La mission unifonctionnelle : la mission uni fonctionnelle est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).

- 2)- La mission plurifonctionnelle : contrairement à la mission unifonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

- Le premier cas, est celui des filiales, lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale, ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction.

- Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles, dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle, est celui des auditeurs informatiques.

1.2 La durée :

La question habituelle est : « quelle est la durée d'une mission d'audit ? ». À cette question, il n'y a pas de réponse, ou plutôt il y a une infinité de réponse, ce qui revient au même, Une mission d'audit peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer (KHELASSI, 2010 pp. 156-157).

2. Le déroulement d'une mission d'audit interne :

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique (méthodologie) menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission.

La méthodologie de conduite des missions d'audit interne peut durer de quelques jours à quelques mois s'articule autour de trois grandes phases (SCHICK, 2010 p. 73): préparation (étude), vérification (réalisation) et conclusion. Les normes professionnelles utilisent la terminologie planification (**Norme 2200**: Planification de la mission), accomplissement (**Norme 2300**: Réalisation de la mission) et communication (**Norme 2400**: Communication des résultats).

Trois acteurs interviennent dans la mission:

- L'auditeur : celui qui conduit la mission d'audit ;
- L'auditée : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- Le prescripteur d'audit : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit (Bertin, et al., 2010 p. 38) .

2.1 La phase de préparation :

L'intervention de l'audit interne commence par la phase de préparation ou d'étude (**Norme 2200**), cette phase se prépare au bureau de l'auditeur interne, est basée sur la détection des faiblesses, elle exige des auditeurs de forte capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise, Cette phase est fondamentale pour le tracé général de la mission en sorte qu'elle permet à l'auditeur interne de définir les grandes lignes du chemin d'audit à accomplir ; elle permet également d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les facteurs d'échec.

Le premier déclenchement de la démarche de l'auditeur dans cette phase consiste à l'émission d'un ordre de mission, dans but de réaliser sa mission dans le respect des normes et avec le meilleur rapport possible.

« **L'ordre de mission** » ou « **Lettre de mission** » : Selon Jacques Renard « L'ordre de mission ou bien la lettre de mission est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement » (RENARD, 2010 p. 210).

« Elle traduit le mandat donné par la Direction Générale de l'audit interne » (RENARD, 2016 p. 204).

L'ordre de mission est un document formaliser, Qui permet d'une part de donner aux auditeurs l'autorisation d'accéder à l'activité auditée et de faire en toute liberté son état des lieux, d'autre part, il définit aux audités l'objectif ou la raison d'être de la mission imminente ainsi que le périmètre de la mission mais d'une manière brève et peu détaillée.

Elle comporte toujours les éléments suivants (ARDOUIN, et al., 2005 pp. 90-93) :

- l'objet et les objectifs de la mission: pour définir les finalités et les objectifs de l'audit;

- le contexte dans lequel, ou sur lequel, l'intervention sera réalisée: donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs;
- qui fera le travail?, (l'équipe d'auditeurs, le personnel, groupe de pilotage);
- les modalités d'accès à l'information: liste des documents à consulter, liste des personnes à rencontrer;
- la confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes (principe écrit);
- la forme de la restitution: orale avant écrit; comme une validation du travail, écrite; le rapport et ses destinataires;
- le calendrier: les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

Les modalités d'application :

La phase de préparation passe par dix (10) étapes. Les principales étapes de cette phase sont (IFACI pp. 9-28) :

Étape 1 : Préciser les objectifs et le périmètre de la mission

Objectif: Préciser les objectifs, le périmètre et les livrables de la mission, en fonction de l'événement déclenchant la mission et conformément aux attentes des clients de la mission.

Normes:2210 : Objectifs de la mission ; **2210-1** : Objectifs de la mission ; **2210.A1-1:** Évaluation des risques dans la planification de la mission.

Sortie : Ordre de mission.

Facture clé de succès: L'identification des clients explicites et implicites de la mission

Étape 2: Conduire la réunion d'ouverture

Objectif: Matérialiser le démarrage officiel de la mission et en expliciter le contenu et les modalités.

Normes:1000-1 Charte d'audit interne ; **2200-1** Planification de la mission.

Sortie: Compte rendu de la réunion d'ouverture, Calendrier des premiers entretiens, Liste de contacts.

Facture clé de succès : Préparer un support de la réunion, Programmer la réunion en tenant compte des disponibilités des participants, Commencer rapidement la mission après cette réunion, Présence des responsables du domaine audité.

Étape 3 : Analyser les processus et leurs objectifs

Objectif: Comprendre le domaine audité, ses enjeux, les processus mis en œuvre et leurs objectifs.

Normes: 2200-1 Planification de la mission.

Sortie: Description des processus du domaine audité et de leurs objectifs.

Facture clé de succès: Savoir exploiter les modèles de processus existants tant internes qu'externes

Étape 4: Identifier et évaluer les risques

Objectif: Faire l'inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs du domaine audité, mesurer leur probabilité de survenance et leur impact.

Normes : 2200-1 Planification de la mission, 2210.A1-1 Évaluation des risques dans la planification de la mission.

Sortie: Cartographie des risques du domaine audité.

Facture clé de succès: Collaboration avec les audités.

Étape 5: Évaluer la conception du dispositif de Contrôle Interne

Objectif: Identifier les contrôles clefs existants et évaluer la conception du dispositif de contrôle au regard de référentiels externes s'ils s'appliquent.

Normes: 2200 : Planification de la mission, 2130 Contrôle 2120.A1-1 Évaluer la conception des dispositifs de contrôle clefs.

Sortie: Le référentiel d'audit.

Référentiel d'audit : Recenser les objectifs de chacun des processus / sous-processus de l'entité auditée et pour chacun d'eux les risques auxquels ils sont exposés et les contrôles qui devraient permettre de réduire ces risques. Les contrôles identifiés constitueront la référence à partir de laquelle sera réalisée l'évaluation du système de contrôle interne de l'entité auditée.

Facture clé de succès: Avoir préalablement identifié les objectifs clefs, Disposer d'un cadre de contrôle pertinent, Collaboration avec l'audité.

Étape 6: Valider le référentiel d'audit

Objectif: Valider, avec les audités, la référence à partir de laquelle le dispositif de contrôle interne va être évalué au cours de la mission d'audit.

Normes: 2210.A1-1 Évaluation des risques dans la planification de la mission

Sortie: Référentiel d'audit validé.

Facture clé de succès: Effectuer la validation au niveau hiérarchique approprié.

Étape 7: Sélectionner les objectifs d'audit

Objectif: Définir le périmètre des travaux à réaliser sur le terrain.

Normes: 2200 Planification de la mission

Sortie: Les objectifs d'audit.

Facture clé de succès: Avoir pondéré correctement les risques.

Étape 8: Élaborer le programme de travail

Objectif: Définir les procédures d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs d'audit.

Normes: 2240, 2240.A1 Programme de travail de la mission ; 2240-1 Programme de travail de la mission ; 2240.A1-1 Approbation des programmes de travail.

Sortie: Programme de travail.

Le Programme de Travail (IFACI p. 89) :

est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission, Il constitue la feuille de route des auditeurs internes, Elaboré suite à une analyse des risques du domaine audité, le programme de travail permet de décrire, pour chaque objectif d'audit et donc chaque risque retenu, la nature des tests à mettre en œuvre pour obtenir une preuve suffisante, pertinente et fiable au regard de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. Il décrit également l'étendue des tests, les auditeurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation.

Facture clé de succès: Savoir identifier les sources d'informations, Définition des critères de qualité de la preuve (suffisante, pertinente, fiable).

Étape 9: Ajuster le budget et allouer les ressources

Objectif: Evaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de travail. Identifier les ressources disponibles et les affecter à la mise en œuvre du programme de travail.

Normes: 2030 Gestion des ressources ; 2030-1 Gestion des ressources ; 2230-1 Ressources affectées à la mission.

Sortie: Programme de travail enrichi du budget et du calendrier.

Facture clé de succès: Définition précise des procédures d'audit à mettre en œuvre. Anticipation par le RAI des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'audit.

Étape 10: Valider l'organisation de la mission

Objectif: Approuver formellement le programme de travail.

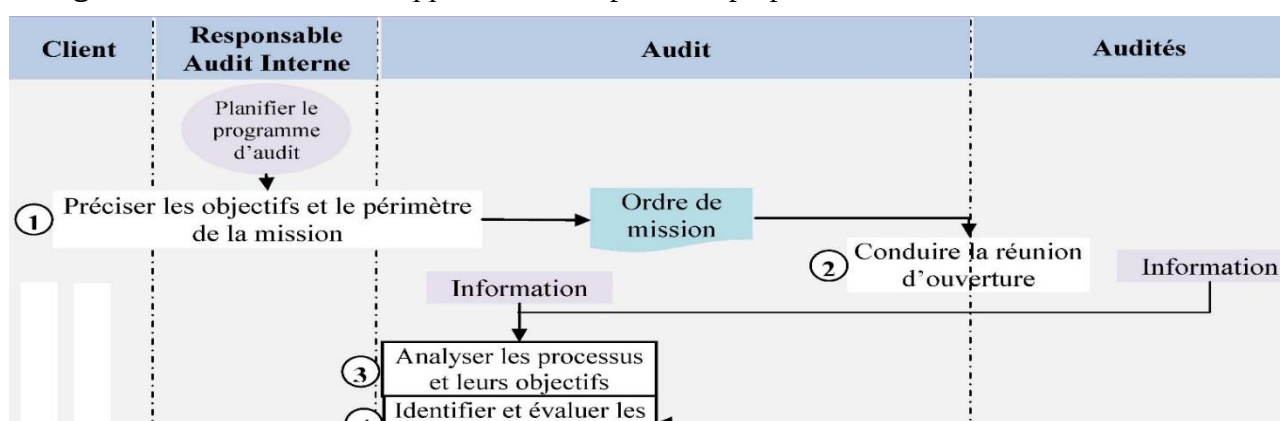
Normes: 2240.A1-1 Approbation des programmes de travail.

Sortie: Programme de travail validé.

Facture clé de succès: Disposer dans le programme de travail d'une synthèse des éléments qui permettent de procéder à cette validation.

Nous schématisons en ce qui suit un mode opératoire simplifié de cette phase

Figure N°04 : Modalités d'application de la phase de préparation



Source : Établi par nos soins à partir de la littérature (IFACI)

2.2 Phase vérification :

La phase de réalisation (**Norme 2300**), traduit le démarrage officiel de la mission Cette fois-ci l'auditeur va sortir de son bureau et commencer durablement sa mission au sein de l'entité auditée.

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie (Jacques RENARD, op-cit, 2016, p 201).

Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur (STEFANINI, 1988 p. 82)

Cette phase va débiter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations.

La réunion d'ouverture est importante car elle marque le début de la mission pour les audités; elle est l'occasion de premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités (IFACI, 2010 p. 22)

Modalités d'application :

Cette phase passe généralement par cinq (5) étapes s'inscrivant dans un processus de continuité des étapes précédentes de la phase de préparation. Nous donnons en ce qui suit un mode opératoire simplifié de chaque étape.

Les principales étapes de cette phase sont (IFACI pp. 29-38):

Étape 11: Conduire la réunion de lancement de la phase accomplissement

Objectif: Matérialiser le démarrage officiel de la phase Accomplissement de la mission.

Normes: 2300 Réalisation de la mission.

Sortie: Compte rendu de la réunion de lancement, Calendrier des premiers entretiens, Liste de contacts.

Facture clé de succès: Préparer un support de la réunion, Positionner la réunion en tenant compte des disponibilités des participants, Commencer rapidement la phase Accomplissement après cette réunion, Présence des responsables des activités auditées.

Étape 12: Collecter les informations et constituer les preuves d'audit.

Objectif: Obtenir des preuves sur la capacité des dispositifs de contrôle à maîtriser les risques ou non.

Normes: 2300 Réalisation de la mission ; 2310-1 Identification des informations ; 2320-1 Analyse et Evaluation ; 2330-1 Documentation des informations.

Sortie: Fiches de tests

La fiche de test : est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission. Elle sert de preuve à l'auditeur interne. Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé. Cette fiche contient les noms des auditeurs en charge du test, la date de réalisation du test, les sources d'informations utilisées et les résultats du test réalisé (IFACI p. 85)

Facture clé de succès : Avoir accès aux ressources (données, humaines, techniques..).

Étape 13: Valider les preuves

Objectif: Valider, avec les audités, le résultat des tests d'audit.

Normes: 2300 Réalisation de la mission

Sortie: Fiches de tests validées.

Facture clé de succès : Documentation précise des résultats des tests d'audit.

Étape 14: Analyser des causes, élaborer les recommandations

Objectif: Identifier les raisons pour lesquelles les contrôles ne sont pas mis en œuvre de façon satisfaisante, Elaborer des mesures correctives.

Normes: 2410-1 Contenu de la communication

Sortie: Observations d'audit validées par les audités.

Les fiches d'observations : les fiches d'observations constituent le corps du rapport d'audit détaillé ; elles doivent être explicites pour tous les destinataires du rapport d'audit. Les fiches d'observation sont la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel (la situation normale) et une réalité observée (la situation actuelle). Elle contient essentiellement les éléments suivants : le référentiel ; les faits ; les causes ; les conséquences, les conclusions et les recommandations. Le format peut être différent selon les pratiques documentaires de chaque service d'audit interne. Il n'y a pas de formalisme préconisé (IFACI p. 87).

Facture clé de succès : Participation active des audités.

Étape 15: Conduire la réunion de clôture

Objectif: Faire valider par les responsables du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations d'audit.

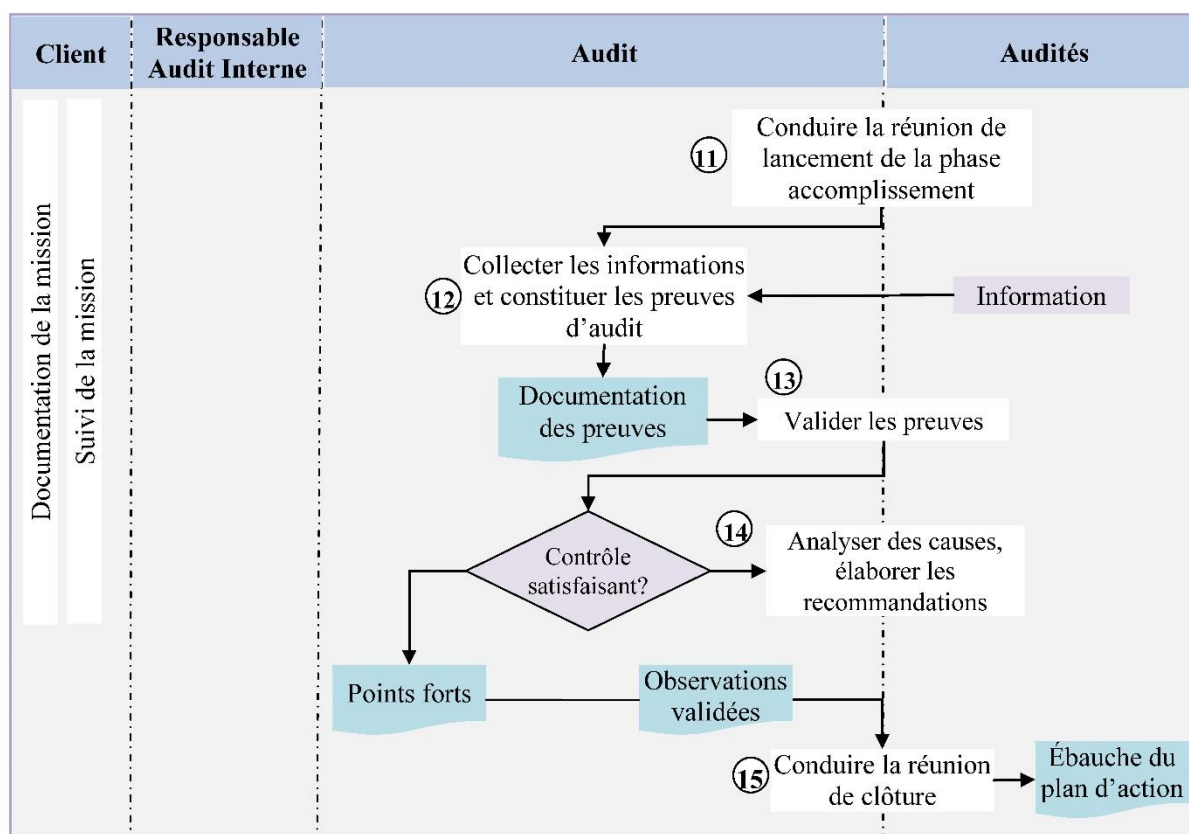
Normes: **2400** Communication des résultats, **2410-1** Contenu de la communication

Sortie: Les observations d'audit validées par les responsables du domaine audité.

Facture clé de succès : Avoir validé les observations d'audit avec les audités, Feuilles de tests et feuilles d'observation correctement référencées, Preuves pertinentes, suffisantes, fiables.

Nous schématisons en ce qui suit un mode opératoire simplifié de cette phase.

Figure N°05 : Modalités d'application de la Phase Vérification



Source : Établi par nos soins à partir de la littérature (IFACI)

2.3. La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification. (Jacques RENARD, *op-cit*, 2016, p 201).

Modalités d'application :

Cette phase elle correspond à la fin des travaux d'investigation de la mission, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, les principales étapes de cette phase sont (IFACI p. 87):

Étape16 : Finaliser le plan d'action

Objectif: Documenter les modalités de mise en œuvre opérationnelles des mesures correctives.

Normes: 2400 Communication des résultats, 2410-1 Contenu de la communication.

Sortie: Plan d'actions finalisé.

Facture clé de succès : Connaissance des ressources disponibles.

Étape17 : Rédiger le rapport

Objectif: Documenter les résultats définitifs et officiels de la mission d'audit pour diffusion aux clients de la mission.

Normes: 2400 Communication des résultats, 2410-1 Contenu de la communication, 2420 Qualité de la communication

Sortie: Rapport d'audit.

Facture clé de succès : Adapter le support de communication aux différents clients.

Étape18 : Valider le rapport

Objectif: Approuver formellement le rapport d'audit.

Normes: 2340-1 Supervision de la mission

Sortie: Rapport d'audit validé

Facture clé de succès : Traçabilité des documents qui constituent le dossier d'audit.

Le rapport final : le rapport final de l'audit interne, est le fruit du travail qui a été accompli par l'auditeur interne, c'est l'élément essentiel de prise de décisions

En générale Le rapport d'audit est certes le document le plus important dans une mission d'audit, **Pas d'audit interne sans rapport d'audit interne.**

« On n'a jamais rien fait tant que l'on n'a pas vendu quelque chose », disait Larry SAWYER, le père de l'audit interne. Cette conception très américaine prend ici une valeur singulière, elle correspond au premier des principes ayant trait au rapport d'audit interne (Jacques RENARD, **op-cit**, 2016, p 281).

Le Rapport d'audit interne ne s'établit pas d'une manière spontanée mais il doit respecter certains principes pour qu'il soit conforme aux normes professionnelles d'audit. Pour cela, il doit comporter en premier lieu une page de garde, en second lieu, un sommaire et une synthèse, en troisième lieu, il doit contenir le corps du rapport (rapport détaillé) et en dernier lieu il doit comporter les conclusions, le plan d'action ainsi que les annexes. En effet, le Rapport d'audit doit faire l'objet d'un soin autant sur la forme que sur le fond. Il doit être structuré comme suit : (Jacques RENARD, **op-cit**, 2016, p 283,287)

a)- La page de garde doit comporter :

Le titre de la mission et la date d'envoi du rapport ainsi qu'un rappel de l'ordre de mission, les noms des auditeurs ayant participé au travail avec ceux des chefs de mission, les noms des destinataires du rapport d'audit et une mention obligatoire de « confidentialité » (ou sur la couverture).

b) Sommaire- introduction et synthèse :

L'auditeur interne doit insérer dans le rapport un sommaire détaillé précisant les sujets traités afin de rendre aisé le passage d'un sujet à l'autre. L'introduction doit obligatoirement comporter le rappel du champ d'action et des objectifs de la mission et un très bref descriptif de l'organisation de l'unité ou de la fonction auditée. La synthèse qui doit être brève et précise. C'est dans cette synthèse que l'auditeur apprécie la qualité du contrôle interne il contient tellement d'informations importantes qu'elle permet à l'auditeur de ne pas se référer au détail sauf le cas où il veut en savoir plus.

c) Le corps du Rapport (Rapport détaillé) :

Il est destiné en premier lieu à l'audité. Car, il comporte les constats, les recommandations et les réponses aux recommandations. Le corps du rapport sert à documenter le périmètre de la mission et à établir des archives permanentes qui seront peut-être utiles pour les missions à venir sur le même sujet.

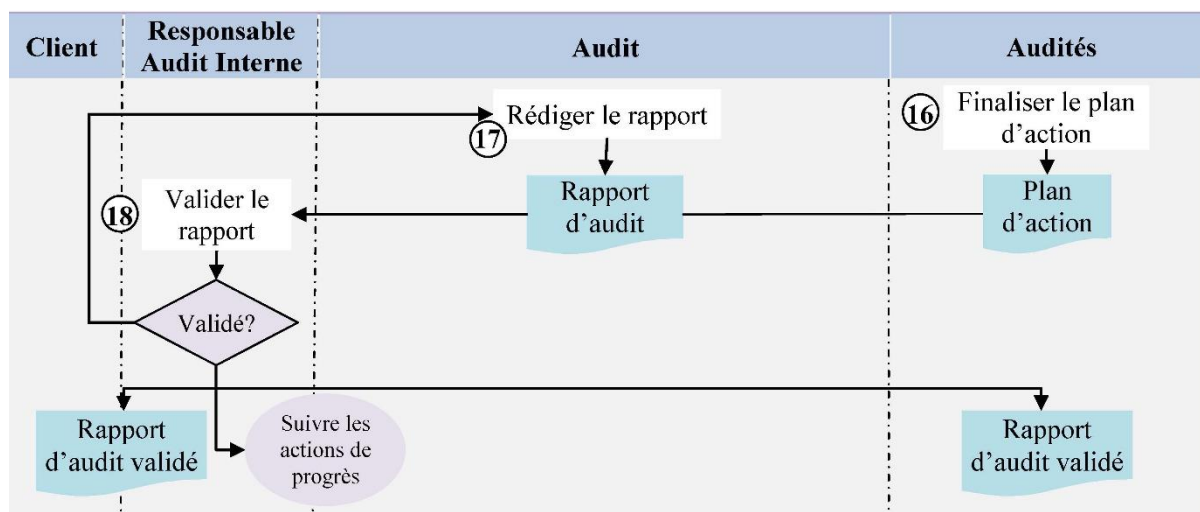
d) Conclusion- Plan d'action- Annexes :

La conclusion est courte, elle a pour vocation de montrer les circonstances et les conditions du déroulement de la mission. Le document qui suit la conclusion est dénommé « le plan d'action » c'est un formulaire qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation, « qui » fera « quoi » et « quand », on trouve en fin des rapports des annexes qui servent à alléger le contenu du rapport, contiennent tous les tableaux, graphiques, textes officiels, règles de procédures, schémas,, etc. qui valident la démonstration.

Les auditeurs internes renseignés tout au long de la mission la fiche de suivi de mission, est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission. Cette fiche contient essentiellement le nom et la nature de l'élément qui constitue le dossier d'audit, la date d'élaboration, le nom de l'auditeur chargé de l'élaboration, la date de validation, le nom de l'auditeur chargé de la supervision.

Nous schématisons en ce qui suit un mode opératoire simplifié de cette phase.

Figure N°06: Modalités d'application de la phase de conclusion



Source : Établi par nos soins à partir de la littérature (IFACI)

La mission d'audit interne ne s'arrête pas à la remise du rapport mais à la mise en place des recommandations pour arriver les auditeurs internes à mesurer la réelle efficacité de leurs mission et S'assurer que la mission d'audit interne a été conduite selon les règles et procédures définies par le Responsable de l'Audit Interne et éventuellement selon les Normes.

Le suivi des actions de progrès a été exigé par **la norme 2500 Surveillance des actions de progrès** de l'audit interne qui stipule que « 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 » (IIA, 2017 p. 31)

3. Les outils d'audit interne :

L'audit interne est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système globale de l'entreprise. Un audit réussi se doit être organisé et dans lequel des outils soient utilisés avec une bonne méthodologie. L'audit interne à sa disposition, tout un ensemble d'outils sur chaque phase de mission : il faut citer aussi les logiciels spécifiques aux audits, car les outils informatiques deviennent très important dans la conduite d'une mission d'audit interne, surtout si nous savons qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent les Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication (NTIC).

Généralement dans la pratique de l'audit interne, l'auditeur interne utilise d'outils divers lors de conduite d'une mission d'audit. Ces outils présentent trois caractéristiques (RENARD, 2016 pp. 313-314):

- Ils ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif.

- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels : auditeurs externes, organisateurs, consultants, informaticiens, ..., etc.

- Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif.

On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, En effet, certains distinguent entre techniques (observations, entretiens...) et outils (diagrammes, grilles...). D'autres optent pour un classement qui traduit les démarches de l'auditeur. À ce titre, on distingue deux outils à savoir les outils d'interrogation et les outils de description.

3.1 Les outils de description :

Les outils de description, ce sont des outils qui permettent on pourrait presque dire de "révélation", qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées (RENARD, 2016 pp. 313-314).

Parmi les outils de description de l'auditeur interne et sans que cela constitue une présentation exhaustive: l'observation physique, la narration, les diagrammes et les organigrammes, les grilles d'analyse des tâches et la piste d'audit.

3.1.1 L'observation physique :

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau.

L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :(BOURAS, et al., 2015 p. 36)

1)- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.

2)- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.

3) L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique est pratiquée par l'ensemble des auditeurs, de l'auditeur junior jusqu'au chef de mission dont il est important de noter les observations dans l'instant. L'observation doit être à plusieurs personnes. Elle peut être indirecte soit par la consultation directe des documents soit par correspondance avec les tiers concernés. (SCHICK, 2010 p. 180)

3.1.2 La narration :

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'audité (CODERRE, 2009 p. 255), mais ce qui les distingue, c'est que la narration par l'audité est une narration orale, alors que la narration par l'auditeur est une narration écrite.

3.1.2.1 La narration par l'audité:

Selon Jacques Renard : « C'est l'outil le plus élémentaire qui soit, mais qui n'est pas à négliger pour autant. Dans son utilisation l'auditeur est passif, il se contente d'écouter et de noter - et autant que faire se peut intégralement - le récit de son interlocuteur.

À la différence de l'interview qui est préparée et réalisée dans un but précis, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général. C'est bien souvent le premier contact avec l'audité : " M.X, expliquez-moi ce que vous faites"(RENARD, 2016 p. 338) .

3.1.2.2 La narration par l'auditeur :

La transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur. Mais on trouve des transcriptions narratives d'auditeurs à partir d'observations physiques, de constats, de conclusions de tests, , etc., il s'agit en fait d'une description du système contrôle interne de l'entreprise. (DAUBER, et al., 2008 p. 102)

Points communs entre ces deux types de narration (DELOITTE, 2005 p. 35):

- a)- Ne nécessitent pas de préparation ;
- b)- N'exigent pas la connaissance d'une technique spécifique ;
- c)- La narration par l'audité est la plus riche alors que la narration par l'auditeur est une mise en ordre des idées et connaissances.

La narration occupe une place centrale dans les outils d'audit en tant que fonction de langage susceptible d'apporter aux auditeurs les informations nécessaires à la réalisation de leurs missions.

3.1.3 Le diagramme de flux :

Le diagramme de flux ou flow chart est une représentation graphique le déroulement d'un processus : un enchaînement chronologique d'activités, les acteurs qui réalisent les activités, les flux d'informations d'une activité à l'autre.

Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clefs qui devraient permettre de les maîtriser (IFACI p. 51) .

La méthode : 1- Identification du processus à représenter. 2- Identification des activités. 3- Identification des acteurs. 4- Identification des documents. 5- Identification des flux.

Les avantages : aide à la prise de connaissance et de vérification, synthétiser les informations que l'on pourrait trouver dans la description narrative du déroulement d'un même processus, situer et analyser les dispositifs de contrôle interne.

Les limites : ne tient pas compte de la périodicité de réalisation des activités ; Pour être compréhensible, un diagramme de flux doit être représenté sur un nombre de feuilles restreint ce qui limite son utilisation efficace pour certains processus trop complexes.

3.1.4 L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel est un organigramme construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair, est un dispositif essentiel de contrôle interne et mis en place par le responsable. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations, en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation, pour analyser un poste donnée dans le cadre de la mission

Parmi les caractéristiques de cet organigramme c'est que les mots qui se trouvent dans les cases ne portent pas les noms des personnes mais des verbes qui désignent des fonctions (RENARD, 2016 pp. 339-340).

3.1.5 La piste d'audit :

Selon le Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière la piste d'audit (IFACI p. 67):

Enregistrement chronologique des activités des systèmes montrant tous les ajouts, suppressions, et changements apportés aux données et aux logiciels, qui permet de reconstituer et de contrôler une opération depuis son origine jusqu'à son aboutissement (et inversement). La piste d'audit d'une opération permet d'en assurer sa traçabilité et donc de remonter aux éléments qui la sous-tendent et la justifient.

L'auditeur peut utiliser cet outil dans toutes les fonctions et pour toutes les opérations. Cet outil permet à l'auditeur de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués tout au long du processus, et ont bien atteint leurs objectifs.(RENARD, 2016 p. 352)

3.1.6 La grille d'analyse des tâches :

Une grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrée qui permet de relier les tâches aux personnes ou aux services qui les réalisent. Les tâches seront positionnées en ligne et les personnes/services en colonne ou inversement (IFACI p. 49).

L'objectif de cet outil : Visualiser les attributions des personnes ou des services. Identifier « qui fait quoi » et mettre en évidence une éventuelle inadéquation de la répartition des tâches d'un processus entre les personnes et / ou les services (ainsi que les tâches non faites).

La méthode : Découpage du processus en tâches ; Identification des personnes / services ; Association de chaque tâche à la personne / service ; Report dans le tableau à double entrée des associations identifiées en inscrivant une "X" à l'intersection ligne / colonne.

Avantages : Permet d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches.

Limites : Identification des tâches non formalisées.

3.2 LES OUTILS D'INTERROGATION :

Les outils d'interrogation ce sont des outils qui permettent aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose (RENARD, 2016 p. 314).

Pour identifier les faiblesses du Système de Contrôle Interne, l'auditeur interne s'appuie également sur des outils d'interrogations. Parmi les outils d'interrogation les plus utilisés et sans que cela constitue une présentation exhaustive: l'interview, outils informatiques, les sondages statistiques ou échantillonnages.

3.2.1 Interview :

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment dans une mission d'audit (IFACI p. 47).

Objectif : Collecter des informations afin de prendre connaissance des activités du domaine audité et éventuellement constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission d'audit.

Avantages : Les entretiens sont des situations au cours desquelles les audités et les auditeurs internes peuvent échanger. Ces échanges permettent de construire une relation de travail positive tout au long du déroulement de la mission d'audit.

Limites : La qualité des échanges repose en partie sur les compétences relationnelles de l'auditeur interne ; L'interviewer peut être trompé par l'interviewé ou ne disposer qu'une partie des informations qui peuvent ne pas être considérées comme des preuves tangibles.

Les sept règles d'une bonne interview (RENARD, 2016 pp. 320-321):

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

- 1- respecter la voie hiérarchique ;
- 2- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- 3- évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;
- 4- adhérer aux conclusions de l'interview ;
- 5- conserver l'approche système ;
- 6- savoir écouter ;
- 7- considérer son interlocuteur comme un égal.

3.2.2 Les outils informatiques :

Il existe de variété d'outils informatiques dont on peut délimiter trois catégories à savoir : les outils de réalisation des missions et les outils de gestion du service, les outils de travail de l'auditeur (RENARD, 2013 pp. 320-323).

a)-Les outils de travail de l'auditeur : à titre indicatif, les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (PowerPoint, Flow charting...), les tableurs, les logiciels de représentation graphique, etc. ;

b)-Les outils de gestion du service : sont généralement des logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit, le contrôle budgétaire de l'unité.

c)-Les outils de réalisation des missions : ces outils sont la plupart du temps conçus par le service. Ils permettent à l'auditeur interne de concevoir son tableau de risque, d'établir le QCI (questionnaire de contrôle interne). Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts, et doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages, Il existe également des logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires tels les ERP (*Entreprise Ressource Planning*) ;

3.2.3 Le sondage statistique :

De plus en plus, les auditeurs recherchent des critères objectifs qui assurent un côté plus rigoureux à leur analyse. Pour cette raison, ils recourent aux outils d'échantillonnage statistique. Le sondage statistique est une méthode qui permet de choisir un échantillon ou bien une population de référence d'extrapoler à la population les observations faites sur ce même échantillon (IFACI p. 75).

Objectif : L'échantillonnage (ou sondage) statistique permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon.

Avantages : Etudier les caractéristiques d'une population dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive ; Extrapoler à l'ensemble de la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude et une précision spécifiées.

Limites : Temps consacré à l'analyse des individus de l'échantillon ; Taille de l'échantillon pouvant remettre en cause la pertinence de ce type de test ; Qualité des données du système d'information.

3.3 La mise en oeuvre des outils :

Communication et curiosité sont les deux qualités essentielles de l'auditeur interne, elles s'épanouissent d'autant plus facilement que l'organisation du service est conçue en termes d'efficacité et que les outils cités auparavant soient bien mis en œuvre.

La communication est inéluctable dans la mission d'audit interne. En effet, la plupart des outils tels que nous l'avons montré exigent toujours le contact entre deux personnages : l'auditeur et l'audité. De ce fait, c'est ce contact n'est pas bon ou bien si la communication se fait mal, l'outil ne remplira pas son rôle convenablement (on obtient donc une interview incomplète, un organigramme erroné, etc.). À ce titre, une technique est envisageable, « le brainstorming » (Jacques RENARD, **op-cit**, 2016, pp 355,356).

Le Brainstorming (IFACI p. 65):

Le brainstorming ou remue-méninges: Se pratique en groupe (auditeurs / audités). Les membres de ce groupe doivent être en confiance afin de pouvoir s'exprimer librement. Il permet de produire un maximum d'idées dans un temps court (de 30 minutes à 2h).

Objectif de cet outil : Stimuler l'imagination, c'est-à-dire la faculté de produire des idées sur un problème posé tant pour trouver des solutions que pour en rechercher les causes.

Les 5 règles d'or du déroulement d'un atelier de Brainstorming sont : Ne pas critiquer ; Ne pas s'autocensurer ; Emettre des idées à partir des idées des autres ; Etre bref ; Laisser aller son imagination.

La curiosité d'esprit enrichit le dialogue tout autant que la bonne communication. En effet, elle permet d'une part de tout déceler dans les grilles d'analyse de tâches et les diagrammes de circulation et, d'autre part, elle rend possible le suivi, de bout en bout d'une piste d'audit, sans lâcher le fil conducteur en explorant chaque étape dans le détail des opérations. (Jacques RENARD, **op-cit**, 2016, p356).

CHAPITRE III:CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Section N°01 : La CASH assurances et son organisation

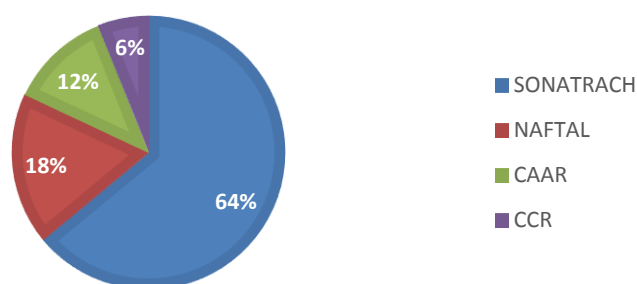
1. PRÉSENTATION DE LA CASH :

La Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures, par abréviation CASH, est une société par actions (SPA) à capitaux publics, créée en 1999, agréée pour pratiquer toutes les opérations d'assurance et de réassurance Dommages, sur l'ensemble du territoire national. Elle est dotée d'un capital social de **7,8 Milliards de Da**, entièrement libéré : **SONATRACH 64%, NAFTAL 18%, CAAR 12%, CCR 6%**.

Son capital social est détenu majoritairement par le Groupe SONATRACH, relevant du Ministère de l'Energie, avec 82% des parts et le reste est détenu par le Ministère des Finances à travers le réassureur national, la CCR, et la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, la CAAR.

Figure N°07 : Actionnariat de la compagnie cash.

ACTIONNARIAT DE LA CASH



Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie

Spécialisée au départ, dans la couverture des risques pétroliers et d'énergie, elle s'impose rapidement, les années suivantes, comme un acteur incontournable sur les risques de grands projets industriels et de construction.

Aujourd'hui, la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH », reste l'un des acteurs majeurs du marché des assurances et arrive à maintenir sa position parmi les cinq premières compagnies d'assurances du marché (toutes branches confondues) et elle est le deuxième (2ème) plus important assureur des risques IRD (hors automobile).

Nonobstant la conjoncture économique difficile de 2016, la CASH a su tirer profit de sa stratégie de diversification de son portefeuille et a pu, grâce à ses compétences et son savoir-faire dans la couverture des risques de pointe, rester leader dans les risques de pointes notamment ceux en relation avec le secteur énergétique et celui des grands projets de construction.

Consciente de cette situation difficile et de la nécessité du maintien et de la consolidation de ses acquis dans un marché soumis à une concurrence de plus en plus accrue, la CASH privilégie la mise en œuvre des plans de formation sélective de son effectif sur tous les aspects de la profession et le renforcement de son réseau par l'ouverture d'autres agences.

2. Organigramme de la compagnie :

En 21 décembre 2014, la CASH a remodelé son organigramme, a été approuvé par la résolution du conseil d'administration, et mis en application par la décision de président directeur général en 2015, et s'appuyer sur deux divisions (contre trois auparavant : suppression de la Division Soutien aux Activités), regroupant chacune un certain nombre de directions dont les missions sont plus ou moins similaires.

2.1. Division des opérations techniques (DOT) :

Chargée de coordonner les travaux des sept directions techniques qui représentent le cœur du métier de la CASH :

- Direction des Grands Risques d'Exploitation (DGRE) ;
- Direction des Assurances Construction (DAC) ;
- Direction des Risques d'Entreprises (DRE) ;
- Direction des Risques Simples et Automobile ;
- Direction des Assurances Transport (DAT) ;
- Direction Réassurance : l'importance de cette structure est capitale au vu du niveau de recours de la CASH à la réassurance – environ 85% du chiffre d'affaires cédé en réassurance ;
- Direction Appréciation des Risques (DAR) : composée d'ingénieurs en protection et prévention des risques, cette structure apporte toute son expertise et de précieux conseils dans le cadre de la gestion des risques avant et après souscription, ou en cas de sinistre.

2.2. Division Administration et Ressources (DAR) :

Dont relèvent les directions en charge des finances, des moyens humains/matériels et des systèmes d'information :

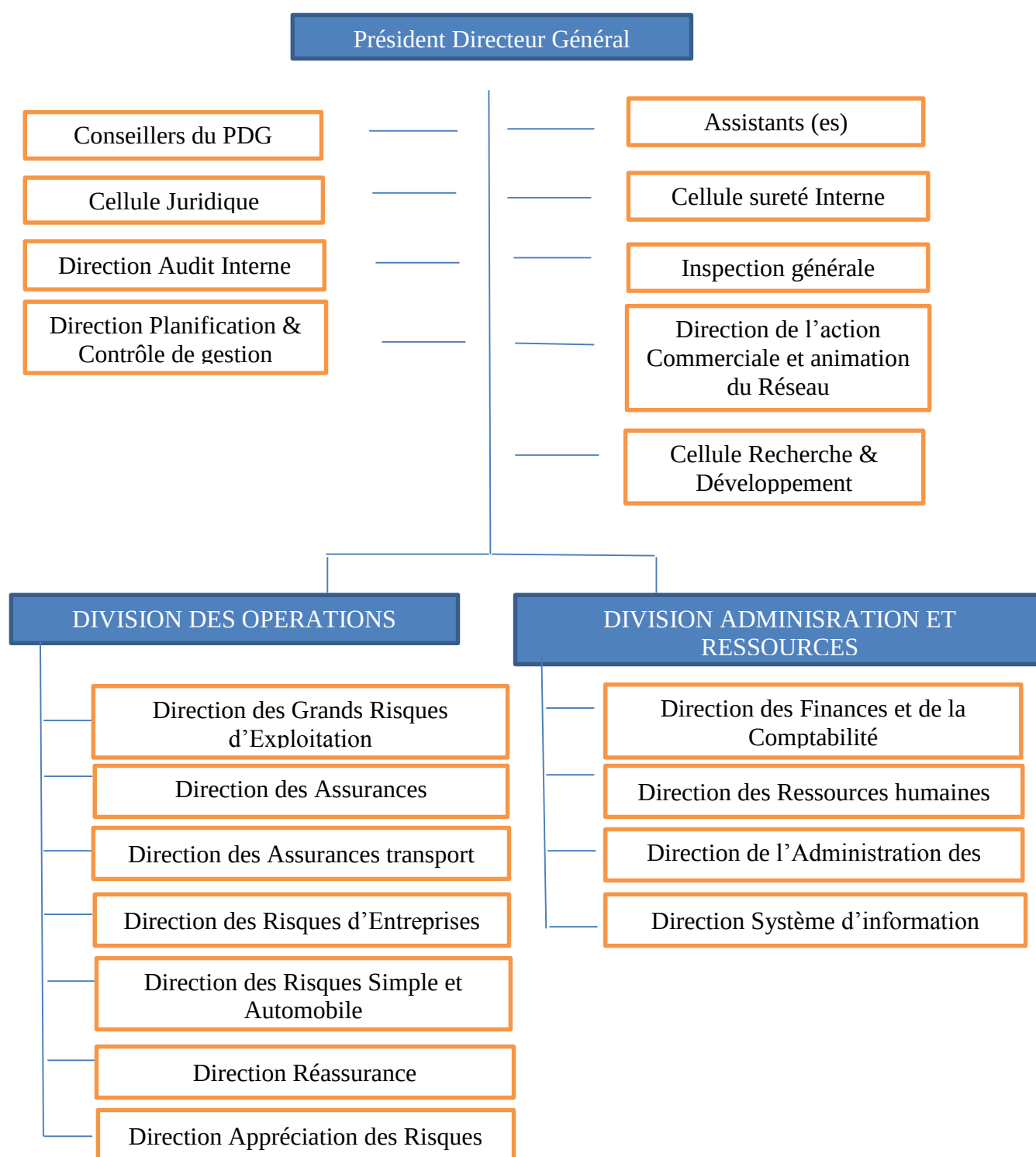
- Direction Finance & Comptabilité (DFC) ;
- Direction Administration des Moyens (DAM) ;
- Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- Direction des Systèmes d'Information (DSI).

2.3. La macrostructure organisationnelle est enfin complétée par des structures rattachées à la Direction Générale :

- Direction de l'Audit interne ;
- Inspection Générale ;
- Direction Planification & Contrôle de Gestion ;
- Direction Action Commerciale & Animation du Réseau ;
- Cellule de Sureté Interne ;
- Cellule juridique ;
- Cellule Recherche & Développement ;
- Assistants, conseillers & chargés de missions.

Figure N° 08 : Organigramme de la compagnie assurances CASH

Conseil d'Administration



Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie.

La direction de l'audit interne est rattachée à la direction générale de la compagnie telle qu'il est recommandé par l'IIA.

3. La CASH en chiffres :

3.1. Évolution de l'effectif et réalisation des objectifs :

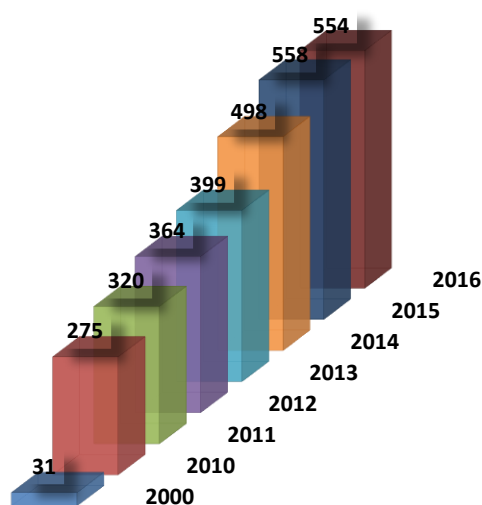
L'entreprise compte, au 31.12.2016, 554 employés, ce qui représente une baisse de 1% comparativement à la même période de l'exercice 2015. Il est à noter qu'en plus de ce chiffre, la CASH comptait au 31 décembre 2016, 14 apprentis et 08 employés bénéficiant d'un contrat de travail aidé (via ANEM).

En prévision de l'ouverture de quatre (04) nouveaux points de vente (Annaba, Tizi Ouzou, Bouira&Chlef), (ouverture non concrétisée), et le renforcement de l'encadrement, la CASH a procédé au recrutement de 54 personnes (dont 26 au niveau de la direction générale, au niveau des succursales ; (15) Alger, (08) Annaba et (05) au niveau de la succursale Oran.

Ainsi la situation par rapport aux prévisions au 31-12-2016 fait état d'un taux de réalisation à hauteur de 92%.

Figure N°09 : Évolution des effectifs de la compagnie CASH.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie

3.2. Le marché des assurances :

Les réalisations du marché au 31/12/2016 s'élèvent à **131 Milliards de DA** (hors acceptations internationales) en assurances de dommages et de personnes, enregistrant ainsi une hausse de **1.5%** par rapport au 31/12/2015 (Note de conjoncture CNA 2016).

Ce chiffre d'affaires est réalisé à concurrence de **73%** par les sociétés publiques et à hauteur de **27%** par les sociétés à capitaux privés ou mixtes.

3.2.1 Situation du marché des assurances de dommages (hors acceptations) :

Concernant le marché des assurances de dommages et suivants toujours les données du Conseil National des Assurances, le chiffre d'affaires réalisé par ce marché au 31.12.2016 est de plus de **119.4** Milliards de DA (118.7 Milliards DA en 2015) soit une légère hausse de **(0.9%)**.

3.2.2 Parts de marché de la CASH par BRANCHE :

Si le marché des assurances de dommages a connu une légère hausse (+0.9%), la production de la CASH a relativement stagné entre 2015 et 2016 (-0.5%), par contre, sa part de marché est restée pratiquement identique à celle de l'année passée (**8.3%** de part toutes branches).

Hors agriculture et crédit, la production totale du marché dommage toutes compagnies confondues n'a connu qu'une très faible progression soit +1.1%.

Tableau N°08 : Parts de marché de la CASH par BRANCHE

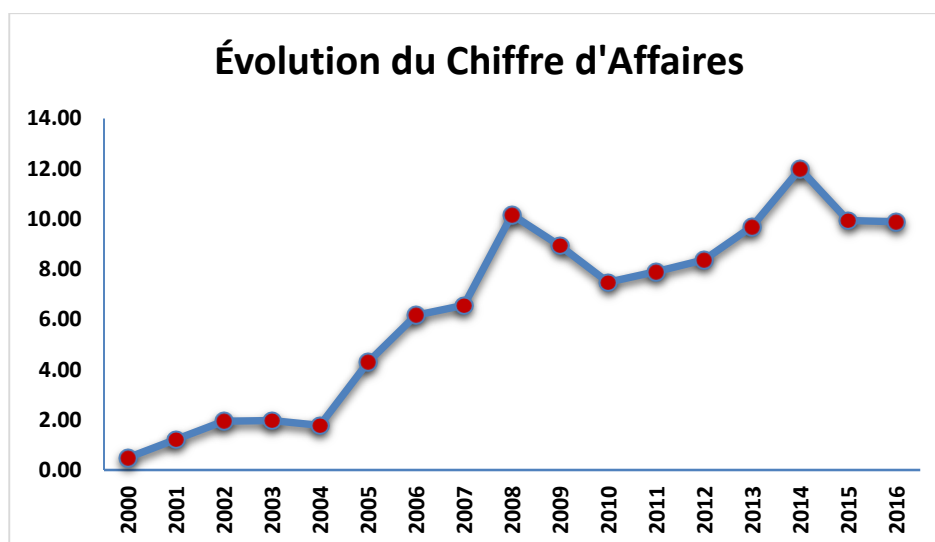
En milliards Da	TOTAL MARCHE			CASH			Parts de marché CASH		
	2015	2016	+/-	2015	2016	+/-	2015	2016	+/-
Automobile	66.01	65.25	-1%	1.11	1.28	15%	1.70%	2.00%	-
IRD	41.61	42.45	2%	8.01	7.85	-2%	19.30%	18.50%	-1 pt
Transport	5.73	6.94	21%	0.8	0.75	-6%	14.10%	10.90%	- 3 pts
Agricole	3.75	3.37	-10%	-	-	-	-	-	-
Crédit/Cauti	0.21	1.42	17%	-	-	-	-	-	-
TOTAL	118.34	119.44	0.90%	9.94	9.89	-0.50%	8.40%	8.30%	-0.1 pt
Total hors agricole & crédit	113.37	114.64	1.10%	9.94	9.89	-0.50%	8.80%	8.60%	-0.2 pt

Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie

3.3. Évolution du chiffre d'affaires :

A fin 2016, la CASH a enregistré un niveau de primes dépassant les **9.8 Milliards DA** sur un objectif de **10.8 Milliards DA**, elle arrive pratiquement à renouveler le chiffre d'affaires de l'exercice écoulé de **9.9 Milliards** (une légère baisse de 52 Mda avec une régression de 0.5%). Le taux de croissance de 9% arrêté dans son plan prévisionnel pour 2016 n'a pu être réalisé.

Figure N°10 : Évolution du chiffre d'affaires de la compagnie CASH.



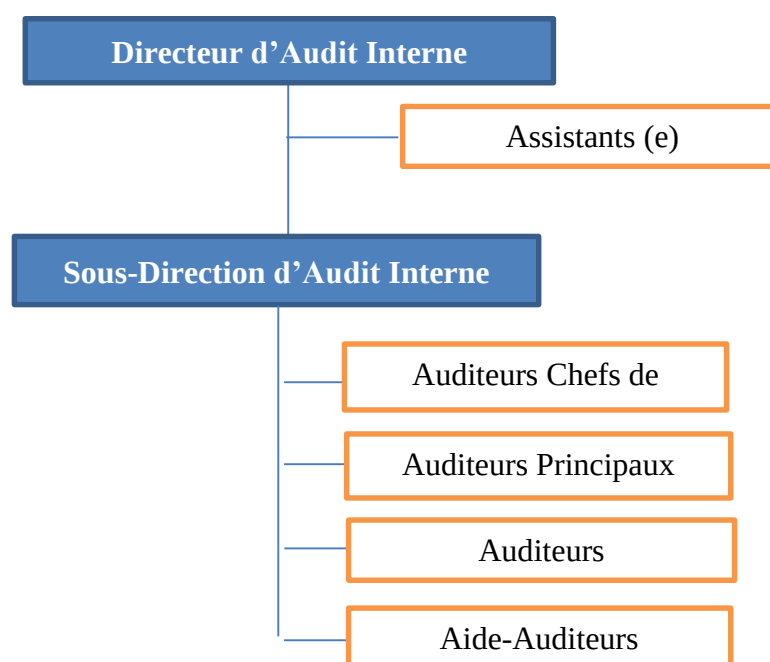
Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie

4. Présentation de la direction d’audit interne :

4.1 Organisation de la Direction Audit Interne :

Afin de permettre à la direction d’audit interne d’exercer ses missions en toute indépendance, elle est rattachée directement au Président Directeur Général, le schéma d’organisation de la Direction Audit Interne s’articule autour d’une Sous-Direction, comprenant quatre catégories d’Auditeurs :

Figure N°11 : Organisation de la Direction Audit Interne



Source : élaboré par nos soins à partir des documents de la compagnie

4.2 Les Missions De L'audit Interne Dans La Compagnie :

L'auditeur interne exerce à l'intérieur de la compagnie, donc l'audit interne est une fonction d'évaluation pour examiner et apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne, évaluent les risques et les dispositifs mis en place pour les maîtriser, et vérification de l'ensemble des procédures de gestion technique, administrative et financière, et formule des avis et des recommandations.

A ce titre Les principales missions menées par la direction Audit Interne consistent à s'assurer:

- Apporter sa contribution aux processus de gouvernance de l'entreprise, en évaluant la qualité du dispositif du contrôle interne et l'efficacité de son organisation et son amélioration ;
- Assurer l'encadrement du personnel relevant la direction ;
- Veiller à l'élaboration et la réalisation des plans d'audit annuels ;
- Veiller à l'élaboration des rapports d'activités périodiques (trimestriels et annuels) ;
- Veiller à la réalisation des actions inscrites dans les plans prévisionnels en matière d'audit interne ;
- Initier les conditions favorables et la réalisation des missions et intervenir en cas de difficultés majeures rencontrées par les équipes d'auditeurs ;
- Veiller au respect des normes professionnelles de la fonction de l'audit interne, ainsi que l'actualisation périodique de la charte d'audit ;
- Veiller à la qualité des rapports d'audit et au respect des délais de leur transmission aux destinataires concernés ;
- Veiller à l'optimisation de l'utilisation des ressources d'audit et à l'affectation des compétences en rapports avec les missions à réaliser ;
- Elaborer un reporting périodique sur les missions d'audit interne réalisées ainsi que sur les faits notables et constats relevés et les recommandations émises ;
- Assurer le suivi permanent des recommandations contenues dans les rapports d'audit ;
- Mettre en place des mécanismes et dispositifs d'alerte sur les faits relevés dans le cadre des missions d'audit ;
- Etablir les procédures fournissant un cadre référentiel à l'activité de l'audit interne.

4.2.1 Les principales actions de l'audit interne 2016 :

Les principales actions menées par la direction Audit Interne durant l'exercice 2016 se résument comme suit :

a) Missions travaux hors plan d'audit :

- Supervision des passations de consignes au niveau de l'Agence HASSI MESSAOUD Code 401.

b) Missions d'audit interne inscrites au plan d'audit :

Cinq (05) missions ont été réalisées durant l'exercice 2016, au niveau de différentes Directions avec des rapports transmis au Président Directeur Général :

- Retour sur mission d'audit de la paie ;
- Retour sur mission d'audit des recrutements ;
- Audit de la formation ;
- Audit du processus de règlement technique & financier des sinistres ;
- Audit des promotions.

Section N°02 : La conduite d'une mission d'audit de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurance

1. Méthodologie de recherche

Il est intéressant à présent que l'objectif de cette recherche est de mettre en relief la relation qui existe entre l'audit interne et le management des organisations de la compagnie CASH. Dans cette perspective, une recherche dans la littérature a été effectuée afin de mettre en lumière les enjeux théoriques et le cadre référentiel de l'audit interne en tant qu'outil au service de management des organisations. À la lumière de ce dernier, nous allons tenter d'analyser la relation qui prévaut entre l'audit interne et management des organisations au sein de la compagnie la CASH. De ce fait, nous avons adopté la démarche suivante :

1.1 Le déroulement de la mission d'audit interne :

Le déroulement de la mission de l'audit interne dans la compagnie CASH, n'est pas fondamentalement différente de celle des entreprises évoluant strictement sur le territoire national. Cette harmonisation méthodologique a été rendue possible grâce aux normes professionnelles et modalités pratiques d'application (MPA) élaborées au niveau international par l'IIA et niveau de l'union européenne (UE) par l'ECIIA (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing)

En fait, notre mission peut être résumée en trois phases :

1- Phase préparation : cette phase se prépare à notre bureau au niveau de la direction de l'audit interne qui nous permet d'avoir une meilleure prise de connaissance du domaine audité et de son environnement. Cette phase est fondamentale pour le tracé général de la mission en sorte qu'elle nous permet de définir les grandes lignes du chemin d'audit à accomplir, elle nous a permis également d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les facteurs d'échec.

2- Phase vérification : Cette fois-ci on va sortir de notre bureau et on se déplace sur le terrain pour le déroulement des opérations de notre mission au sein de l'entité auditée. Cette phase va débiter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations. Par la suite chaque tâche de vérification est précisée par une fiche de teste, le détail figure dans les papiers de travail. L'auditeur clôt chaque section du travail terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les fiches d'observations.

3- Phase conclusion : Cette phase elle correspond à la fin des travaux de notre mission, elle se déroule aux bureaux des auditeurs, avec des déplacements très limités, exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, élaborer et présenter nos produit après avoir rassemblé les éléments de notre récolte, et réunissent pour mettre en commun leurs constats et préparé la réunion de clôture.

1.2 Les outils de collecte de donnees :

La mission de l'auditeur interne n'est pas une pratique qui se fait d'une manière désordonnée. La démarche que nous avons adoptée, requiert l'utilisation d'un ensemble des outils sur lesquelles s'appuie l'auditeur interne au cours de sa mission. A ce titre, nos sources de données proviennent essentiellement de l'analyse documentaire interne de la compagnie, qui permet de recueillir de données dites « secondaires », fournit l'information nécessaire sur l'activité gestion des sinistres de la compagnie cash, et des entretiens.

2. Réalisation d'une mission d'audit de la gestion des sinistres au niveau de la CASH.

2.1 L'activité gestion des sinistres :

Le sinistre est constitué par la survenance du risque prévu par le contrat d'assurance ; il entraîne la mise en jeu de la garantie. Le sinistre est un fait juridique, dont la preuve peut être rapportée par tout moyen. L'assureur ne saurait donc imposer des modalités particulières de preuves. Toutefois, conformément à l'ordonnance 95-07 du 25 Janvier 1995, c'est à l'assuré, qui revendique la garantie dudit sinistre, d'en rapporter la preuve.

Le rôle de tout assureur est de protéger les assurés des aléas de la vie quotidienne et professionnelle. Par essence, le traitement des sinistres est la prestation centrale de toute offre d'assurance. C'est à cette occasion que l'assuré peut évaluer la capacité de son assureur à répondre à une demande d'indemnisation, en couvrant l'intégralité des dommages et préjudices qu'il a subis et à assurer un accompagnement humain, notamment lors de la phase de déclaration, moment clé où l'empathie doit être au rendez-vous. Quant à l'assureur, c'est à ce moment qu'il pourra démontrer sa fiabilité, instaurer une relation de confiance, créer une expérience client positive, et ainsi fidéliser son client. En effet, un client satisfait sera plus

disposé à rester fidèle et à répandre des avis et recommandations positifs. A l'inverse, un client insatisfait sera plus enclin à résilier son contrat.

La situation des sinistres de la compagnie CASH, indique à la clôture de l'exercice 2016 une hausse du stock des sinistres à payer de l'entreprise en nombre (9%) et en montant, la provision a connu une hausse de **8%** comparativement au stock d'ouverture pour frôler la barre des 11 Mds DA. La situation des règlements au 31.12.2016 enregistre un montant de 2.4 Mds DA (contre 3.57 Mds DA en 2015).

L'exercice 2016 fut caractérisé par un faible taux de déclarations en montant, comparativement à 2015 (-29%) et une stagnation dans le nombre de déclaration.

L'activité gestion des sinistres de par son importance dans une compagnie d'assurances fait régulièrement l'objet d'audit.

2.2. Le déroulement de la mission d'audit interne :

2.2.1 Phase planification :

La mission d'audit de gestion des sinistres, est réalisée dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit 2017 de l'entreprise, et s'est déroulée du 08 Janvier au 26 Février 2017 au niveau des structures centrales techniques des succursales « S1 » « S2 » et des agences « A1 » « A2 » « A3 ».

La phase planification compte les étapes suivantes:

a)- Précision des objectifs de la mission :

Étape réalisée avec le premier responsable de la compagnie, dont laquelle les objectifs d'audit ont été arrêtés selon des critères d'importances par rapport aux risques liés à l'activité gestion des sinistres. Objectifs de la mission s'assurer :

- De l'efficacité de l'organisation de l'activité gestion des sinistres ;
- De la réévaluation continue des provisions pour sinistres a payés ;
- Du respect des délais de traitement des dossiers sinistres ;
- De l'efficacité de la solution informatique de suivi des sinistres ;
- De la tenue des registres légaux.

b)- Etablissement et envoi de l'ordre de mission: (Voir model en Annexes)

L'ordre de mission comprend les informations suivantes :

- Objet de la mission : Audit de la gestion des sinistres ;
- Cadre de la mission : Exécution du plan annuel d'audit 2017 ;
- Période de la mission : 08 Janvier au 26 Février 2017 ;
- Structures auditées : structures centrales techniques, succursales « S1 » « S2 », agences « A1 » « A2 » « A3 » ;

- Les objectifs d'audit ;
- L'équipe d'audit : Responsable de la mission, chef de mission, auditeurs.

c)- Conduite de la réunion d'ouverture :

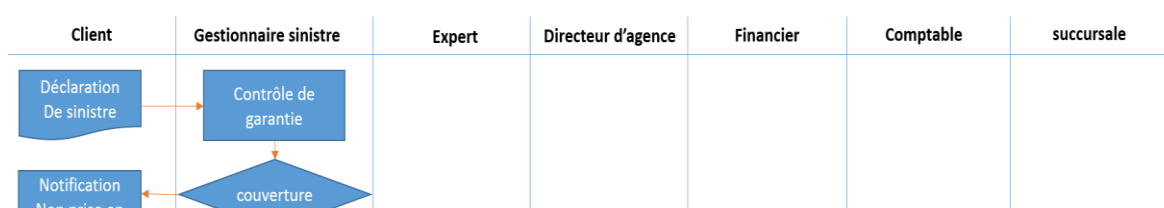
Une présentation de la mission est faite au niveau de chaque structure auditée, pour expliquer le rôle de l'Audit Interne, les objectifs de la mission, et l'importance de la collaboration des audités, l'échange d'information durant cette étape permet aux auditeurs mieux comprendre le fonctionnement de l'activité gestion des sinistres.

d)- Analyse des processus et de leurs objectifs :

Durant cette étape deux outils d'audit ont été utilisés :

- **L'entretien** : afin d'optimiser les résultats l'entretien est cadré par un questionnaire (voir model en annexes) ;
- **Le diagramme de flux** : est une représentation graphique le déroulement d'un processus, un enchaînement chronologique d'activités, les acteurs qui réalisent les activités, les flux d'informations d'une activité à l'autre.

Figure N°12 : Le diagramme de flux de l'activité de gestion des sinistres de la CASH



Source : établi par nos soins

e)- Identification et évaluation des risques :

Un inventaire des événements qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs de la gestion des sinistres, a été réalisé durant cette étape ainsi que la probabilité de survenance et les impacts possible. Le risque se mesure en termes d'impact et de probabilité.

Suite à ce l'inventaire une matrice des risque a été établie, elle comprend les principaux risques identifiés avec leur probabilité de survenances et leurs impacts.

Tableau N°09: Identification et évaluation des risques de l'activité gestion des sinistres

N°	Risque	(A) Probabilité de survenance /10	(B) Impact en cas de survenances /10	(A) x (B) Criticité %
R1	Mauvaise organisation de l'activité gestion des sinistres (déficit en personnel)	6.5	10	65
R2	Provisions inadaptées pour sinistres a payé.	07	08	56
R3	Retard de règlement des dossiers sinistre.	08	09	72
R4	Information techniques et financière erronés	06	10	60
R5	Défaillance du système d'information.	07	09	63
R6	Double indemnisation d'un sinistre	02	03	06
R7	Indemnisation d'un sinistre non couvert par une garantie.	4.5	06	27

Source : établi par nos soins

Figure N°13 : Matrice des risques de l'activité gestion des sinistres



Source : établi par nos soins

Classement des risques :

(1 à 25)% Risque faible, (26 à 50)% Risque modéré, (51 à 100)% Risque fort

Les risques « R1, R2, R3, R4, R5 » sont les plus élevés, et seront retenus pour la suite de la mission.

f)- Evaluation de la conception du dispositif de contrôle interne :

Un référentiel de contrôle interne est établi durant cette étape afin de définir les meilleurs dispositifs pour maîtriser les risques identifiés préalablement :

Tableau N°10 : Référentiel de contrôle interne mission d'audit de gestion des sinistres

Objectifs des Tâches	Risque	Dispositif de contrôle interne Cible	Dispositif de contrôle interne existant
pourvoir les structures de la compagnie en personnel nécessaire.	Mauvaise organisation de l'activité gestion des sinistres (déficit en personnel)	Suivi permanent du mouvement du personnel, afin de se conformer aux organigrammes de la compagnie.	Mise en place d'organigrammes des différentes structures de la compagnie.
Constituer des provisions pour l'ensemble des sinistres a payés	Provisions inadaptées ou inexistante.	Constitution de provisions exigées par le système d'information à l'ouverture de chaque sinistre, et réclamation écrite aux experts pour les PV non reçus ou portant des anomalies.	Constitution de provisions exigées par le système d'information à l'ouverture de chaque sinistre.
Traiter les dossiers sinistres dans les délais.	Retard de règlement des dossiers sinistre.	Prévoir des délais de règlements des sinistres, et traitement des dossiers au niveau de chaque structure.	La procédure de gestion des sinistres prévoit des délais de règlement pour chaque type de sinistre.
Fournir des informations fiables,	Information techniques et financière erronés	Validation des informations au niveau de chaque palier de contrôle.	Confrontation des informations fournis par le système d'information avec les documents probants.
	Défaillance du système d'information.	Validation des informations fournis par le système d'information au niveau de chaque palier de contrôle	Confrontation des informations fournis par le système d'information avec les documents probants.

Source : établi par nos soins

g)- Le Programme de travail :

Est un document interne à l'équipe d'audit en charge de la mission, Il constitue la feuille de route des auditeurs internes, Elaboré suite à une analyse des risques de la gestion des sinistres.

Tableau N°11: programme de travail mission d'audit interne de gestion des sinistres

Objectif d'Audit	Source d'information	Test d'audit	Auditeurs
De l'efficacité de l'organisation de l'activité gestion des sinistres.	Organigrammes en vigueur.	Faire un état des lieux de l'organisation au niveau des structures.	M.B
	Entretien avec les responsables des structures.	Faire un rapprochement par rapport aux organigrammes cible.	
De la réévaluation continue des provisions pour sinistres a payés.	Evaluations enregistrées sur le système. d'information.	Rapprochement entre les dates de réception des rapports d'expertise et la réévaluation des provisions sur système.	B.B
	Rapports d'expertises.		H.S
Du respect des délais de traitement des dossiers sinistres.	Rapport d'expertises.	Rapprochement entre les dates de réception des rapports d'expertise, les dates d'autorisation des règlements, et le règlement effectif des sinistres.	H.S
	Décision de rejet/règlement des sinistres		M.B
	Pièces justificatives des règlements.		B.B
De l'efficacité de la solution informatique de suivi des sinistres.	Donné d'entrée (avis de sinistres, montant des dommages).	Rapprochement entre les données sur les états générés par le système d'information et les documents probants.	M.B
	Les états générés par le système.		H.S
De la tenue des registres légaux.	Registres légaux tenu au niveau des structures.	Rapprochement entre les informations portées sur les registres et les divers états (production, sinistre, accords de règlement,...)	B.B

Source : établi par nos soins

2.2.2 Phase de réalisation :

a)- Cette phase va débiter par une réunion d'ouverture qui va marquer le commencement des opérations, elle est l'occasion de premiers échanges avec les interlocuteurs clés de l'entité auditée et elle constitue la première occasion de coopérer avec les audités.

b)- collecté les informations et les documents nécessaires à la réalisation de la mission, sélectionné des échantillons de dossiers sinistres et procédé aux rapprochements entre les dates :

- De réception des rapports d'expertises et les dates des réévaluations des provisions pour sinistres à payés ;
- De réception des rapports d'expertises et les date des règlements techniques et financiers (les délais entre la demande et la réception des autorisations de règlement ont également fait l'objet de rapprochement) ;
- Des informations en provenance de la solution informatique et ceux de la comptabilité.

c)- collecté des preuves d'audit au niveau des structures de la compagnie conformément au plan de travail déjà élaboré sur un document interne (**fiche de teste**) à l'équipe d'audit en charge de la mission (voir model en annexes). Cette fiche contient les noms des auditeurs en charge du test, la date de réalisation du test, les sources d'informations utilisées et les résultats du test réalisé.

CHAPITRE IV : DISCUSSIONS DES RÉSULTATS

Section N° 01 : Traitement et présentation des résultats

1. Synthèse des résultats de la mission :

La mission d'audit de la gestion des sinistres a révélé des insuffisances du contrôle interne, d'ordre organisationnel, procédural et du système d'information.

Les écarts détectés suite à ces rapprochements, ainsi que les insuffisances du dispositif de contrôle interne sont présentés aux audités sous forme de Fiches d'observation, ces fiche comportent les constats les causes la conséquence et les recommandations:

Fiche N°1 : Organisation de l'activité gestion des sinistres

Référentiel :

L'efficience de l'organisation de l'activité gestion des sinistres.

Constat :

Des postes de gestionnaires sinistre sont vacants au niveau des Agences « A1 » et « A2 » et de la succursale « S1 ».

Cause :

L'organigramme type des agences et des succursales n'est pas mise en œuvre.

Conséquences :

- Ralentissement de la cadence de règlement des sinistres et risque d'insatisfaction des clients ;
- Surcharge de travail au niveau du personnel des agences et des succursales.

Recommandation :

Direction des Ressources Humaines : Pourvoir les postes vacants au niveau des agences et des succursales conformément à l'organigramme de la compagnie.

Fiche N°2 : Réévaluation des provisions pour sinistre a payé**Référentiel :**

La réévaluation continue des provisions pour sinistres à payer

Constat :

14% des provisions pour sinistre à payer n'ont pas été réévaluées.

Cause :

Les rapports d'expertise sur lesquels se font les réévaluations relative aux dossiers examinés ne déterminent pas les montants des dommages.

Conséquences :

Constitution de provision inadaptée;

Recommandation :

Agences du réseau : Exigé aux experts d'arrêter le montant des dommages liés aux sinistres sur les rapports conformément à la convention **CASH/EXPERTS** en vigueur.

Fiche N°3 : Délais de traitement des dossiers sinistres**Référentiel :**

Respect des délais de traitement des dossiers sinistres

Constat :

11% des dossiers sinistres examinée présentent des retards de traitement.

Cause :

La transmission des dossiers sinistres physique des agences aux succursales pour accord de règlement prendre beaucoup de temps.

Conséquences :

- Retard de règlement des dossiers sinistre;
- Aggravation du stock sinistre et des provisions pour sinistre a payé.

Recommandation :

Agences du réseau : Transmettre les dossiers sinistres scannés via la messagerie électronique sécurisée de la compagnie pour l'obtention des accort de règlements dans les délais fixés.

Fiche N°4 : La solution informatique de suivi des sinistres

Référentiel :

L'efficacité de la solution informatique de suivi des sinistres

Constat :

La solution informatique de suivi des sinistres donne des informations erronées par rapport aux dossiers physiques.

Cause :

Les sinistres inférieurs à 10 000 DA ne sont pas reportés par la solution informatique de suivi.

Conséquences :

- Atténuation de l'efficacité du suivi des sinistres;
- Risque de prise de décisions sur des informations erronées.

Recommandation :

Direction des Système d'Informations : Revoir le paramétrage de la solution informatique afin d'intégrer les montants inférieurs à 10 000 DA dans le module de suivi des sinistres.

Point fort : Les registres légaux sont correctement tenus au niveau des structures auditées.

- Validation des fiches d'observation avec les audités :

Nous avons procédé à la validation des constats relevés ainsi que des recommandations émises avec les audités, cette étape importante permet une meilleure acceptation des actions d'améliorations proposées par l'audit.

- Conduite de la réunion de clôture :

Une fois les fiches d'observation validées nous avons arrêté les modalités de prise en charge des recommandations et de suivi de la mission, nous avons également remercié les audités pour leur collaboration.

- Ebauche du plan d'action :

Nous avons durant cette étape présenté un modèle de plan d'action et expliqué au audité l'importance de ce document

- Phase de communication:

Durant laquelle la Direction Audit Interne a procédé à la rédaction du rapport d'audit, et la communication du plan d'action aux structures concernées par les recommandations.

2. Plan d'action :

C'est un formulaire qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation, « qui » fera « quoi » et « quand ».

Mission d'audit de la Gestion des Sinistres.

Fiche d'observation N°00		Plan d'Actions de mise en œuvre des recommandations d'audit									
N°02	Structure Audité	Direction centrales techniques, sucursales « S1 » « S2 », agences « A1 » « A2 » « A3 ».									
	Recommandation	Exiger aux experts le montant des dommages sur les rapports conformément à la convention en vigueur.									
	Chargé de la mise en œuvre	Agences du resau									
Partie à renseigner par la structure auditée	Action à entreprendre (Description du Processus de mise en œuvre)	Saisir par écrit les experts conventionnés et les rappeler sur les termes de la convention signée avec la compagnie. Rejeter systématiquement les rapports d'expertises non conforme à la convention.									
	Date de réalisation										
		Responsable de la structure Audité									
		Nom									
		Signature									

											
Direction Audit Interne											
Mission d'audit de la Gestion des Sinistres.											
Fiche d'observation N°0:		Plan d'Actions de mise en oeuvre des recommandations d'audit									
N°03	Structure Audité	Direction centrales techniques, succursales « S1 » « S2 », agences « A1 » « A2 » « A3 ».									
	Recommandation	Transmettre les dossiers sinistres scannés sur la messagerie électronique sécurisée de la compagnie pour l'obtention des accords de règlements dans les délais fixés.									
	Chargé de la mise en oeuvre	Direction centrales techniques, succursales, agences du réseau									
Partie à renseigner par la structure audité	Action à entreprendre (Description du Processus de mise en oeuvre)	Numérisation des dossiers sinistres ; Envoi des dossiers numérisés sur la messagerie sécurisé de la compagnie pour l'obtention des accords de règlements.									
	Date de réalisation	30-mars-17									
		Responsable de la structure Audité									
Nom											
Signature											

											
Direction Audit Interne											
<u>Mission d'audit de la Gestion des Sinistres .</u>											
Fiche d'observation N°04		Plan d'Actions de mise en oeuvre des recommandations d'audit									
N°04	Structure Audité	Direction centrales techniques, succursales « S1 » « S2 », agences « A1 » « A2 » « A3 ».									
	Recommandation	Revoir le paramétrage de la solution informatique afin d'intégrer les montants inférieurs à 10 000 DA dans le module de suivi des sinistres.									
	Chargé de la mise en oeuvre	Direction des Systèmes d'information									
Partie à renseigner par la structure audité	Action à entreprendre (Description du Processus de mise en oeuvre)	Intégration de l'ensemble des montants sur la solution informatique.									
	Date de réalisation	30-mars-17									
	Responsable de la structure Audité										
Nom											
Signature											

Section N°02 : La valeur ajoutée de la mission de l'audit interne de la gestion des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurances.

Nous avons à travers les résultats de la mission d'audit des sinistres, et les résultats après la mise en œuvre des recommandations d'audit, constater l'apport de l'audit interne aux niveaux de divers palier de la compagnie.

1. Apport de l'audit interne aux gestionnaires des sinistres:

Le renforcement des effectifs de gestion des sinistres recommandé par la Direction Audit Interne a permis de palier à la surcharge du travail, et avoir une meilleure répartition des tâches, ces améliorations sont particulièrement visible au niveau des gestionnaires sinistre qui peuvent actuellement faire des travaux de réflexion très utiles pour l'activité gestion des sinistres au niveau des agences.

2. Apport de l'audit interne aux directeurs des structures techniques de la compagnie :

La transmission des dossiers numérisés vers les structures technique ainsi que l'amélioration de la solution informatique ont permis aux directeurs des structures techniques d'améliorer leurs résultats en termes de nombres de dossiers traités et de suivi des réalisations au niveaux du réseau de la compagnie.

3. Apport de l'audit interne aux managers :

La réévaluation des sinistres a permis d'avoir des provisions plus adaptées ce qui a dégagé des liquidités importantes, ces dernières ont été utilisées placées par le management sous forme de prise de participation dans des capitaux d'entreprises, et de généré des dividendes.

La disponibilité d'informations fiables au niveau du management a permis une prise de décision adaptée à la situation et aux besoins réels de la compagnie.

4. Apport de l'audit interne à la compagnie:

La cadence de règlement des sinistres reste le critère le plus important pour une compagnie d'assurances, et l'élément concurrentiel de référence, aussi l'amélioration des dispositifs du contrôle interne de l'activité gestion des sinistres permet d'atteindre les objectifs d'une façon plus efficace et efficiente.

Les recommandations d'audit permettent l'amélioration des processus de management de la compagnie, la valeur ajoutée de l'audit est ainsi constatée à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation.

CONCLUSION

La nomination de l'audit interne en Algérie est plus tardive. Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a connu plusieurs réformes socioéconomiques et politiques. Nous y voyons principalement la promulgation de la loi 88/01 du mercredi 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques (EPE). En vertu de l'article 40 de cette loi, la fonction audit interne est devenue obligatoire dans toute entreprise publique économique. C'est à travers cette loi que l'audit interne en Algérie a connu un essor considérable. L'Algérie est un des rares pays à avoir imposé l'audit interne à travers un texte de loi.

Alors que le secteur algérien des assurances en Algérie a également connu plusieurs réformes (la spécialisation, la déspecialisation, la libéralisation...) ; et ce, pour objet de développer ce secteur. Étant donné le rôle socio-économique majeur qu'il peut jouer tant au niveau des particuliers que celui de l'état. Néanmoins, ce rôle n'est pas toujours bien compris et bien assimilé, notamment dans les pays moins développés y compris notre pays. Il y a lieu de citer à cet effet la loi 04-06 du 20 février 2006 de la séparation des assurances de non vie (dommages) et les assurances de vie (personnes) qui entrée en vigueur en juillet 2011.

Dans ces transitions dans les reformes législatives et devant ces circonstances économiques, une question de recherche nous est parvenue à l'esprit qui est la suivante : **comment l'audit interne peut-il apporter une valeur ajoutée au niveau de managements des organisations ?**

L'objectif de ce travail de recherche était de montrer à travers une approche constructiviste comment l'audit interne, comme étant un mécanisme essentiel, peut apporter une valeur ajoutée aux managements des organisations par la diminution des risques, autrement dit, comment cette spécialité peut contribuer au bon fonctionnement de système de contrôle interne.

Pour allier les connaissances théoriques à la pratique, nous avons divisé la partie théorique en deux chapitres principaux : le premier a été consacré aux généralité sur le management des organisations et les fondamentaux de l'audit interne et lien entre l'audit interne et management des organisations ; dans le deuxième chapitre nous mis l'accent sur le positionnement de la fonction d'audit interne dans l'organisation, le cadre référentiel de l'audit interne et la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ; alors que pour celle pratique, nous avons mené des expériences empiriques auprès d'une compagnie d'Assurances des Hydrocarbures ; Pour cela nous avons consacré tout un chapitre à travers lequel, nous avons présenté l'organisme d'accueil (CASH assurances) et son organisation pour mieux cibler les domaines clés concernés par notre mission d'audit, laquelle nous permis par la suite de mettre en relief les différents dysfonctionnements, risques et problèmes qui pourraient entraver le bon

deroulement des services fonctionnels objets; En dernier lieu, nous avons pu mettre en exergue le rôle important que peut jouer l'audit interne dans la diminution des sinistres au niveau de la compagnie CASH assurance, naissant de la mauvaise organisations des ressources.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [En ligne] [Citation : 19 07 2017.] <https://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html> .
- 2017.** [En ligne] 21 07 2017. <https://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html> .
- 2017.** [En ligne] 21 07 2017. <http://www.memoireonline.com/12/07/774/management-et-systeme-d-organisation.html> .
- [En ligne] <http://www.institut-numerique.org/chapitre-1-cadre-general-de-laudit-interne-51a98084e6405> .
- [En ligne] <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>.
- 1988.** 27 s.l. : Journal officiel, Mercredi 13 Janvier 1988. 40, p. 22.
- [En ligne] http://www.vitamedz.org/l-audit-interne-est-au-centre-des/Articles_18300_498304_16_1.html .
- [En ligne] <https://www.petite-entreprise.net/P-1946-84-G1-l-audit-interne-l-approche-d-audit-par-theme-ou-par-systeme.html> .
- [En ligne] <https://www.petite-entreprise.net/P-1426-84-G1-qu-est-ce-que-le-contrôle-de-gestion-en-entreprise.html> .
- [En ligne] <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx> .
- LE PUT , Karine, SENEQUE, Hélène et TOUATI, Delphine . 2008.** Le DRH « manager » : Quelle réalité ? s.l. : Université Paris Dauphine, Novembre 2008. p. 59.
- AMMAR, SOUROUR HAZAMI EP. 2016.** *Indépendance de l’Auditeur Interne : un Construit Social ou un Mythe*. 2016. p. 41.
- ARDOUIN, Thierry et LACAILLE , Sylvain . 2005.** *L’audit de formation –comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*. 90-93. Paris : DUNOD, 2005.
- BARBIER, E. 1996.** *L’audit interne permanence et actualité*. France : Edition d’organisation, 1996. p. 53.
- BECOUR, J.C et BOUQUIN , H. 2008.** *Audit Opérationnel: Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*. 3. Paris : Economica, 2008. p. 12.
- BELAIBOUD, Mokhtar.** *Guide pratique d’audit financier et comptable –avec étude de cas adapté au contexte Algérien*. 2. Alger : la maison des livres. p. 17.
- BELAID, Khayarallah. 2005.,** *L’audit interne et l’approche de la dynamique de groupes*. Tunis : Centre de publication universitaire, 2005.,. pp. 10-12.
- BENHAOUN, Sadafi et A. M. 2001.** *L’audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor*. Rabat : Institut supérieur de commerce et d’administration des entreprises, 2001. p. 08.
- BENOIST, Sophie et DAVIAUD, Emmanuelle.** Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ? p. 37.
- BENOIST, Sophie et DAVIAUD, Emmanuelle .** Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ? p. 37.
- Berne. octobre 2007.** *La mise en place d’un système de contrôle interne, (SCI)*. Suisse : contrôle fédérale des finances, octobre 2007. p. 14.
- Bertin, E et Godowski, C. 2010.** Interactions entre les acteurs du processus global d’audit et gouvernance de l’entreprise »: une étude exploratoire . 2010, p. 38.
- BERTIN, Elisabeth. 2007.** *audit interne: enjeux et pratiques à l’international*. Paris : éditions d’Organisation, 2007. p. 35.
- BOUDRIGUA, Ziad. 2012.** *l’audit interne : l’organisation et pratiques*. Tunis : collection azurite, 2012. p. 205.
- BOURAS, B et SKANDER , N. 2015.** la contribution de l’audit interne à la performance de l’entreprise étude du cas Baticom, Université Akli Mohand Oulhadj Bouira. 2015. p. 10.

- Coachingorientesolution.** Coachingorientesolution.com. *Theorie du management*. [En ligne] [Citation : 18 04 2017.] https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html#_ftn1.
- . **2016.** *Theorie du management*. Coachingorientesolution.com. [En ligne] 09 2016. [Citation : 18 04 2017.] https://coachingorientesolution.com/doc/theories-du-management.html#_ftn1.
- CODERRE, D. 2009.** *Internal audit: efficiency through automation*. United States : Wiley, 2009. p. 255.
- COMPERNOLLE, T. 2010.** Les Tribulations du comité d’audit des Etats-Unis jusqu’à la France . 21 mars 2010, p. 03.
- DAUBER, Nick. A., et al. 2008.** *The complete guide to auditing standards and other professional standards for accountants 2008*. Canada : John Wiley,, 2008. p. 102.
- DELOITTE. 2005.** *Techniques de communication écrites et orales de l’auditeur*. s.l. : Offre de formation RMI, 2005. p. 35.
- FEUJO, I. 2005.** *Guide des audits, Quelles synergies gagnantes pour l’entreprise*. Saint-Denis : AFNOR, 2005. p. 73.
- Frederik MISPELBLOM BEYER, F. 1996.** Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement. Février 1996, 04, p. 14.
- Gouvernance et audit externe : une approche historique comparée à travers l’obligation de reddition des comptes.* **CARASSUS, D et GREGORIO. 2003.** s.l. : 9ème journées d’histoire de la comptabilité et du management, 2003.
- GRIFFITHS, D. 2006.** Risk based : Internal Auditing : three views on implementation . 15 march 2006. p. 11.
- Hayes R, Dassen R, Schilder A, Wlaalge P. 2005.** *Principes of Auditing : An Introduction to International Standars on Auditting England*., 2. s.l. : Pearson Eduction Limited, 2005. p. 273.
- HERRBACH, Olivier. 2000.** Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d’audit financier : une approche par le contrat psychologique Université des sciences sociales de Toulouse. 08 décembre 2000. p. 17.
<https://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html> . *www.petite-entreprise.net*. [En ligne]
- HUGHES, John S. 2011.** *Optimal internal audit timing*. s.l. : American Accounting Association, 2011. p. 56.
- IFACI. consulté le 06/06/2017 à 16h00.** [En ligne] consulté le 06/06/2017 à 16h00.
http://www.ifaci.com/uploads/_ifaci/ani_fichiers/Normes-2017-october2016-vf.pdf.
- . **2013.** Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l’audit interne . 2013. pp. 9-10.
- . **2010.** Diplôme professionnel ; de l’audit interne : épreuve normes, contrôle interne, comptabilité. Juin 2010. p. 22.
- IFACI et IIA. publiées en octobre 2016 et révisées en janvier 2017.** Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne. publiées en octobre 2016 et révisées en janvier 2017. p. 23.
- IFACI et IIA, . 2017.** Normes internationales pour la pratique professionnelles de l’audit interne. 2017. version 31/05/17, p. 21.
- IFACI. méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne.** V5.1 . pp. 9-28.
- IIA. Consulté le 19/05/2017 à 20h44.** *global.theiia.org*. [En ligne] Consulté le 19/05/2017 à 20h44. <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>.
- . **2017.** Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. 2017. version 31/05/2017, p. 33.

- . 2017. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 . 31 05 2017. pp. 4-14.
- Institut numerique.** 2013. Cadre general de l'audit interne. *Institut numerique.com*. [En ligne] 01 06 2013. [Citation : 23 05 2017.] <http://www.institut-numerique.org/chapitre-1-cadre-general-de-laudit-interne-51a98084e6405>.
- instruction MIPI* . **article.** 2007. 79/SG/07, algerie : pulication de la troisième oriotation , 30 janvier 2007, Vol. LOI 88/01. 001.
- ISO.** 2015. ISO 31000: Management du risque — Guide pratique pour les PME. 2015. p. 12.
- JACQUET, S.** 2012. *Management de la performance : des concepts aux outils*. s.l. : CREG, 2012. p. 03.
- JURCHESCU, M.D et FRUMUSANU , N.M.L.** 2010. Internal audit comparative analysis-management control concept . *Economics*. 2010, p. 135.
- KHELASSI, Réda.** 2010. *Les applications de l'audit interne*. Alger : Houma, 2010. p. 48.
- . 2010. *Les applications de l'audit interne*. Alger : Éditions Houma, 2010. p. 49.
- LAMINICK, H.V.** 1979. *Histoire de la comptabilité*. Paris : Pragmons, 1979. p. 17.
- Madagh., M.C et S.R, Madagh.** 2012. *L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise: Lectures théoriques et enjeux pratiques*. kolea : Ecole des Hautes Etudes Commerciale (EHEC), 2012. p. 12.
- MASSIERA, Bernard.** Origine, dualité et convergence des modes de management. p. 02.
- Memoireonline.** management-et-systeme-d-organisation.html. *www.memoireonline.com*. [En ligne] [Citation : 21 07 2017.] <http://www.memoireonline.com/12/07/774/management-et-systeme-d-organisation.html>.
- MIKOL, A.** 2000. *forme d'audit : L'audit interne''*, encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. Paris : Economica, 2000. p. 735.
- MOELLER, R et WITT , H.N.** 1999. *Brink's Modern Internal Auditing*. 5th. New York, : john wiley & sons, 1999. p. 256.
- MOREL, Jimmy.** 2014/2015. Management. s.l. : Gualino lextenso, 2014/2015. p. 05.
- . 2014/2015. Management. s.l. : Gualino lextenso, 2014/2015. p. 4.
- . 2014/2015. Management. s.l. : Gualino lextenso, 2014/2015. p. 5.
- na.theiia.org.** Definition-of-Internal-Auditing. *na.theiia.org*. [En ligne] [Citation : 29 04 2017.] (<https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>).
- NANTERME, J. F.** *Gestion de la qualité : Audits internes et externes*. s.l. : Université Strasbourg. p. 06.
- official, Journal.** 1988. Article 40. 27 s.l. : Journal officiel, Mercredi 13 Janvier 1988. 2, p. 22.
- Petite entreprise.** 2017. Petite entreprise.net. *Audit interne l'approche d'audit par theme ou par systeme*. [En ligne] 13 02 2017. [Citation : 08 06 2017.] <https://www.petite-entreprise.net/P-1946-84-G1-l-audit-interne-l-approche-d-audit-par-theme-ou-par-systeme.html>.
- petite-entreprise.net.** management-definition.html. *www.petite-entreprise.net*. [En ligne] [Citation : 19 07 2017.] <https://www.petite-entreprise.net/P-1583-136-G1-management-definition.html> consulté le 19/07/2017 à 15h30).
- Pierre.S, Jacques.V et Olivier.B.** 2014. *Audit interne et référentiels de risques*. 2. Paris : Dunod, 2014. p. 14.
- REEVE, J.** 1984. *An operational audit o Payroll*. s.l. : United States, 1984. p. 57.
- RENARD, J.** 2010. *Théorie et pratique de l'audit interne*. Paris : d'Organisations, 2010. p. 90.
- . 2013. *Théorie et pratique de l'audit interne* . 7. Paris : Edition d'Organisations, 2013. p. 54.

- RENARD, Jacques. 2012.** *Comprendre et mettre en oeuvre le contrôle interne*. Paris : Eyrolles, 2012. p. 81.
- . **2013.** *Théorie et pratique de l'audit interne*. 8. Paris : Eyrolles, 2013. p. 38.
- . **2016.** *Théorie et pratique de l'audit interne*. 9. Paris : Eyrolles, 2016. pp. 39,40.
- . **2016.** *Théorie et pratique de l'audit interne*. 9. Paris : Eyrolles, 2016. p. 07.
- ROBERT MOELLER, R. 2005.** *Brink's Modern Internal Auditing Sixth Edition*. Canada : Wiley, 2005. p. 182.
- SCHICK, P. 2007.** *Mémento d'audit interne*. Paris : Dunod, 2007. p. 05.
- SCHICK, Pierre. 2010.** *Audit interne et référentiels de risques*. Paris : Dunod,, 2010. p. 73.
- STEFANINI, Philippe. 1988.** *audit bureautique –maitrise de l'innovation bureautique dans les entreprises*. Paris : les éditions d'organisation, 1988. p. 82.
- The institute of internal auditors. 2017.** Definition of Internal Auditing. *Na.theiia.org*. [En ligne] 2017. [Citation : 29 04 2017.] <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>.
- VAURS, Louis. 2007.** *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*. Editions d'organisation. Paris : Eyrolles, 2007. pp. 20-21.
- . **2007.** *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*. Paris : Eyrolles, Éditions d'organisation, 2007. pp. 17-18 .
- Vitamedz. 2012.** L'audit interne est au centre des enjeux économiques. *Vitamedz.org*. [En ligne] 30 06 2012. [Citation : 01 05 2017.] http://www.vitamedz.org/l-audit-interne-est-au-centre-des/Articles_18300_498304_16_1.html.
- ZIANI, Abdelhak. 2014.** *le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise*. s.l. : université Abou Bekr Belkai d de Tlemcen, 2014. p. 136.

ANNEXE A

L'ORDRE DE MISSION

PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

Réf : /2017

Alger, le 05/01/2017

**Chef de Division Administration et ressources
Chef de Division des Opérations techniques
Directeurs des succursales.**

Objet : Mission d'audit de la gestion des sinistres

Messieurs,

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit de la compagnie, au titre de l'exercice 2017, nous vous informons que la Direction Audit Interne entamera à partir du 08 Janvier au 26 Février 2017 au niveau des structures centrales techniques des succursales « S1 » « S2 » et des agences « A1 » « A2 » « A3 ».

La mission a pour objet, de s'assurer :

- De l'efficience de l'organisation de l'activité gestion des sinistres ;
- De la réévaluation continue des provisions pour sinistres a payés ;
- Du respect des délais de traitement des dossiers sinistres ;
- De l'efficacité de la solution informatique de suivi des sinistres ;
- De la tenue des registres légaux.

Sous la responsabilité de Monsieur **H. Abdelaziz**, Directeur Centrale de l'Audit Interne, cette mission sera conduite par :

- **M. B. Mohamed** : Sous-directeur audit interne, Superviseur de la mission ;
- **M. B. Boubakeur** : Auditeur ;
- **M. B. Lamine** : Auditeur ;
- **M. H. Seif Eddine** : Auditeur ;

Pour permettre aux auditeurs d'accomplir leurs diligences dans les meilleures conditions, il vous est demandé de bien vouloir instruire vos collaborateurs, à l'effet de mettre à leur disposition les informations nécessaires et documents requis.

Veillez agréer, messieurs, mes cordiales salutations.

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE D'AUDIT

INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN : brève explication des objectifs de la mission

QUESTIONS			Explications
	Oui	Non	
Organisation de l'activité gestion des sinistres.			
Comment est organisée votre structure ?			
Quelle est le rôle de chaque acteur dans l'organisation ?			
Avez-vous exprimé un besoin en personnel ?			
Quelle suite a été donné à votre de demande ?			
Avez-vous reçu l'organigramme type de la compagnie ?			
La réévaluation des provisions pour sinistres à payer			
A la réception des rapports d'expertise procédez-vous à la réévaluation des provisions ?			
Les rapporte d'expertise non reçu sont 'il réclamés ?			
Si oui par quels moyens ?			
Délais de traitement des dossiers sinistres			
Quel sont les délais de traitement moyen des dossiers sinistres ?			
Existe-t-il des dossiers en retard de ?			
Si oui quel sont les raisons ?			
La solution informatique de suivi des sinistres			
Faite vous un rapprochement des informations système avec les pièces probantes ?			
Existe-t-il des écarts ?			
Avez-vous signalé les problèmes à la direction informatique ?			
Quelle suite a été donné à votre de demande ?			
Les registres légaux			
Quel sont les registre légaux détenus au niveau de votre structure ?			
Qui est chargé de les renseigner ?			

ANNEXE C

FICHE DE TEST

FICHE DE TEST

Objectif d'Audit	
Auditeur Interne	Date
Source d'informations	
Tests d'Audit	
Résultats du test d'Audit	