

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM-KOLEA**

**MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

**THÈME**

**LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE AU  
RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE,  
CAS : COMPAGNIE ALGÉRIENNE D'ASSURANCE ET DE  
RÉASSURANCE**

**PRÉSENTE PAR**

**NEBBACHE Salah Eddine**

**ENCADRE PAR**

**Dr TOUMI AMARA Djamila**

**ANNÉE UNIVERSITAIRE  
2015/2016**

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de recherche Dr Djamila TOUMI, pour les encouragements et les orientations qui ont été déterminants à plus d'un titre. Il s'agit aussi d'exprimer ma gratitude envers elle pour la qualité de son enseignement et avec laquelle j'ai beaucoup appris pendant mon cursus à l'ENSM.

Je remercie également, Mr Khaled AMEUR, mon promoteur au niveau de la CAAR pour son soutien au cours de la réalisation de ce travail. Mes remerciements reviennent aussi à Mme Naima AMRANI la directrice de la cellule d'audit et Mr MOKRANI le sous-directeur d'audit financier. Je ne saurais oublier la directrice du centre de formation Mme TOUMI de m'avoir facilité l'intégration à la compagnie.

Je suis très reconnaissant envers tous mes profs qui m'ont enseigné durant ces deux années. Je profite aussi de cette occasion pour remercier le personnel de la bibliothèque pour la qualité de leurs prestations et l'aide qu'ils m'ont prodigué.

Finalement, je réserve aussi une pensée particulière et affectueuse à ma famille qui m'a soutenu et supporté durant toutes mes années d'étude.

**TABLES DES MATIÈRES**

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE CADRE CONCEPTUEL DE L’AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES</b> .....	<b>4</b>
SECTION 1 : FONDAMENTAUX DE L’AUDIT INTERNE .....	5
SECTION 2 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE ...	25
SECTION 3 : L’AUDIT INTERNE COMME MÉCANISME DE GOUVERNANCE.....	33
<b>CHAPITRE 2 : DESCRIPTION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>43</b>
SECTION 1 : PRÉSENTATION DU SECTEUR ALGÉRIEN DES ASSURANCES .....	44
SECTION 2 : PRÉSENTATION DE L’ORGANISME D’ACCUEIL.....	52
SECTION 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	58
<b>CHAPITRE 3 : LA CONTRIBUTION DE L’AUDIT INTERNE A LA GOUVERNANCE DE LA CAAR-ALGER</b> .....	<b>63</b>
SECTION 1 : APPRÉCIATION DE L’AUDIT INTERNE DE LA CAAR.....	64
SECTION 2 : RELATION DE L’AUDIT INTERNE AVEC LES AUTRES ORGANES DE GOUVERNANCE DE LA CAAR.....	74
SECTION 3 : APPORT DE L’AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DE LA CAAR.....	78
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>91</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>A</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>TABLEAU</b>	<b>PAGE</b>
Tableau 1 : Les outils d'interrogation <i>les sondages statistiques</i>	21
Tableau 2 : Les outils d'interrogation <i>les interviews</i>	21
Tableau 3: Les outils de description <i>l'observation physique</i>	22
Tableau 4 : Les outils de description : <i>le diagramme –flow chart–</i>	23
Tableau 5 : Les outils de description : <i>la grille d'analyse des tâches</i>	24
Tableau 6 : Synthèse des différentes théories de la gouvernance	30
Tableau 7 : Les mécanismes disciplinaires selon CHARREAUX (2002)	31
Tableau 8 : Les mécanismes cognitifs selon CHARREAUX (2008)	32
Tableau 9 : les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques	38
Tableau 10 : Grille d'évaluation des compétences de l'équipe d'audit interne	72
Tableau 11 : Les organes de gouvernance de la CAAR	75

**LISTE DES FIGURES**

<b>FIGURES</b>	<b>PAGE</b>
Figure 1 : L'évolution de l'audit interne	09
Figure 2 : La communauté internationale de l'audit interne	11
Figure 3 : Le cadre de référence international des pratiques professionnelles	12
Figure 4 : Modalités d'application de la phase de préparation	16
Figure 5: Modalités d'application de la phase de réalisation	18
Figure 6: Modalités d'application de la phase de conclusion	19
Figure 7 : La problématique du contrôle interne	38
Figure 8 : Le schéma général de l'assurance	45
Figure 9 : L'inversion du cycle de production	45
Figure 10 : Les différentes assurances	48
Figure 11 : L'organigramme global de la CAAR	55
Figure 12 : L'organigramme de la cellule d'audit interne de la CAAR	57
Figure 13 : Le déroulement de la démarche pratique	58
Figure 14 : bonnes pratiques d'audit interne	84

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

- AI : Audit Interne
- CA : Conseil d'Administration
- CAC : Commissaire Aux Comptes
- CRIPP : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne
- ECIIA : *European Confederation Institute of Internal Auditors*
- IARD : Incendie, Accidents, Risques Divers
- IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA : *Institute of Internal Auditors*
- IIASB : *International Internal Audit Standards Board*
- IPPF: *International Professional Practices Framework*
- PDG : Président Directeur Général
- QCI : Questionnaire de Contrôle Interne
- UFAI: Union Francophone de l'Audit Interne

## Résumé

Ce travail essaie d'apprécier l'apport de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise 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 et la gouvernance des entreprises afin de connaître les enjeux théoriques de l'audit interne en tant que mécanisme permettant de renforcer la gouvernance des entreprises, pour ensuite examiner cette relation, audit-gouvernance, dans une entreprise algérienne. À ce titre, nous avons essayé en premier lieu d'apprécier la qualité de l'audit interne, de l'entreprise étudiée, comme déterminant pour une bonne gouvernance. Ensuite, nous avons tenté d'analyser ses principaux apports dans le renforcement du système de gouvernance de la compagnie.

**Mots-clés :** Audit interne, mécanisme, appréciation, système de gouvernance.

## Abstract:

This paper tries to assess the contribution of internal audit in corporate governance from a firm approach in the Algerian context. In this perspective, a literature search was conducted both in the field of auditing and governance companies to know the theoretical issues of internal audit as a mechanism to enhance corporate governance, to then examine this relationship, audit-governance, in an Algerian company. As such, we tried first to assess the quality of internal audit of the company studied as critical to good governance. Then we tried to analyze its major contribution in reinforcing the governance system of the company.

**Keywords :** Internal audit, mechanism, evaluation, governance system.

## ملخص الدراسة :

سعيًا من خلال هذا البحث تقييم مساهمة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات في سياق شركة تأمين في الجزائر. في هذا المنظور، قمنا بعرض إطار نظري ومفاهيمي في مجال التدقيق الداخلي و حوكمة الشركات لمعرفة وفهم القضايا النظرية المتعلقة بالتدقيق الداخلي كآلية لتعزيز حوكمة الشركات ثم تطبيق هذه العلاقة بين المتغيرين التدقيق والحوكمة في الشركة حيز الدراسة. في هذا الصدد، حاولنا أولاً تقييم جودة التدقيق الداخلي كمحدد للحوكمة ثم حاولنا تحليل مساهمة هذا الأخير في تعزيز نظام حوكمة الشركة موضوع الدراسة.

**الكلمات الدلالية:** التدقيق الداخلي، آلية، تقييم، نظام الحوكمة

---

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le débat sur la gouvernance des entreprises a fait l'objet d'un intérêt renouvelé après les nombreux scandales financiers qu'ont connus plusieurs entreprises dans le monde. Cette série de défaillance, qui est due entre autres au problème d'agence, a causé une crise de confiance entre le principal (propriétaire) et l'agent (manager) ayant conduit à un profond questionnement sur les pouvoirs des managers. Ces derniers détiennent une panoplie d'informations sur l'entreprise que les propriétaires ne la détiennent pas. Ils seront incités donc à utiliser ces informations à leurs propres intérêts et par conséquent de s'enraciner au sein de l'organisation.

Ce phénomène a suscité l'intérêt des chercheurs qui ont contribué à la réflexion sur ce sujet en centrant leurs travaux sur la mise en place de mécanismes permettant d'encadrer les pouvoirs des managers et visant à restreindre les possibilités de déviation des managers. Citons à cet effet le conseil d'administration, la rémunération des dirigeants, la structure de propriétés, l'audit légal...etc.

Au cœur de ces mécanismes de gouvernance, l'audit interne semble constituer un facteur clés de résolution des conflits d'intérêts nés de problème d'asymétrie d'information notamment avec l'existence du comité d'audit. En effet, l'audit interne et le comité d'audit sont des pivots importants de la gouvernance. C'est pourquoi l'appréciation de la qualité d'audit interne est de plus en plus important e constitue un sujet de préoccupation autant des chercheurs que des praticiens.

L'objectif de cette étude est de mettre l'accent sur les enjeux théoriques et pratique de l'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise. La pertinence de l'étude apparait dans les points suivants :

- Mettre en lumière la revue de la littérature quant à la gouvernance d'entreprise ;
- Connaître les enjeux théoriques de l'audit interne en tant qu'outil au service de la gouvernance d'entreprise ;
- Connaître les pratiques de l'audit interne dans un secteur assez spécifique qui est le secteur des assurances et leur conformité aux normes d'audit interne ;
- D'apprécier la pratique de l'audit interne par rapport au référentiel d'évaluation. Ainsi d'examiner son apport dans la gouvernance d'entreprise étudiée.

Par ailleurs, la littérature relative à la gouvernance d'entreprise considère que l'audit interne a pour objet d'organiser les pouvoirs au sein des entreprises et donc de contrôler ainsi de prévenir les conflits entre les acteurs. Or, les dysfonctionnements relevés au sein des entreprises montrent que ce n'est pas le cas. D'où l'idée d'examiner la contribution de l'audit interne au renforcement de la gouvernance de l'entreprise. Pour y parvenir, nous posons la problématique suivante :

**Comment l'audit interne s'inscrit-il dans une dynamique d'amélioration et de renforcement de la gouvernance d'entreprise ?**

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

- La cellule d'audit interne existante au sein de la CAAR est-elle bien gérée ?
- Quels apports de cette cellule d'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de la compagnie ?
- Quel est le rôle de l'audit interne dans les travaux des autres organes de gouvernance de la compagnie ?

Pour révéler des éléments de réponses aux questions subsidiaires dérivées de la problématique de notre étude, nous optons pour une approche descriptive analytique ; afin de décrire la notion de l'audit interne et de la gouvernance d'entreprise ainsi que l'analyse de la qualité de l'audit interne et sa contribution au renforcement de la gouvernance d'entreprise en utilisant des outils d'analyse et des entretiens.

Sur le plan de la forme, cette recherche est structurée autour de trois chapitres à savoir : le premier chapitre a pour objectif de mettre ne lumière la revue de la littérature quant à l'audit interne et la gouvernance d'entreprise.

En effet, en premier lieu nous présentons les fondamentaux de l'audit interne. En second lieu, nous abordons les différents courants de la gouvernance d'entreprise. En dernier lieu, nous mettons l'accent sur l'audit interne en tant qu'acteur de gouvernance.

Le deuxième chapitre est consacré à la description de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de la recherche. De ce fait, il est organisé autour de trois sections : la première section présente quelques notions élémentaires de l'assurance ; la deuxième section présente la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance et la cellule d'audit interne ; et enfin, la troisième section présente la méthodologie adoptée dans l'étude de cas.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas qui comporte trois points essentiels à savoir : l'appréciation de l'audit interne de la CAAR ; l'analyse du système de gouvernance de la compagnie ; l'apport de l'audit interne dans la gouvernance de la compagnie.

---

# **CHAPITRE 1**

---

## **LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

---

## **LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

Les écrits scientifiques nous enseignent que l'audit interne trouvait sa légitimité dans les théories de la firme et principalement la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Ces dernières constituent désormais les fondements théoriques de la création de l'audit interne au sein des organisations.

A cet égard, il semble intéressant de porter un éclairage sur les fondements de base de l'audit interne et de montrer les enjeux théoriques de celui-ci en tant que mécanisme de gouvernance des entreprises. De ce fait, le présent chapitre est organisé comme suit :

- La première section présente les fondamentaux de l'audit interne ;
- La deuxième section met en exergue la notion de la gouvernance d'entreprise ;
- La troisième section présente le lien entre l'audit interne en tant que mécanisme de gouvernance.

## SECTION 1 : FONDAMENTAUX DE L'AUDIT INTERNE

L'objectif de cette section est de mettre en lumière, sans prétendre à l'exhaustivité, les fondements de base de l'audit interne. En effet, nous allons illustrer dans cette section trois points inéluctables à cerner quant à l'audit interne. En premier lieu, nous tenterons d'aborder un aspect général relatif à l'audit interne. En second lieu, nous démontrons la méthodologie de l'audit interne lors de la conduite d'une mission d'audit et, en troisième lieu, les outils de l'audit interne.

### 1. GÉNÉRALITÉS SUR L'AUDIT INTERNE

Après avoir définie l'audit interne et son évolution, nous allons éclaircir sa typologie ainsi que les normes, de qualification et de fonctionnement, relatives à l'audit interne.

#### 1.1. DÉFINITION DE L'AUDIT INTERNE ET SON ÉVOLUTION

Avant d'attaquer la définition de l'audit interne et son évolution, il est intéressant de donner un aperçu historique sur son émergence.

##### 1.1.1. Bref historique

L'histoire de la vie économique nous renseigne que les premières formes de contrôle remontent bien entendu à l'antiquité, où les Sumériens ont exprimé le besoin d'établir des informations soi-disant précises et claires entre partenaires économiques<sup>1</sup>. Ceci n'était satisfait qu'à travers la mise en place d'un système de remontée d'informations qui permet, entre autres, d'analyser les événements économiques, d'où la première trace écrite fut lieu. En effet, l'un des premiers textes de l'humanité, qui s'est contenté de définir les lois du domaine commercial, social et religieux, c'est bien le fameux Code d'Hammourabi. Ce dernier, mentionnait l'obligation d'utiliser un plan comptable et de respecter des normes de présentation afin d'établir un support fiable de communication entre différents utilisateurs<sup>2</sup>.

Ultérieurement, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs pour mission de contrôler la comptabilité. D'où l'origine du terme « audit » du latin *audire* qui signifie « écouter »<sup>3</sup>. À cette époque, l'audit était intimement lié à la comptabilité et le contrôle politique. Où, groupe de personnes « auditeurs » avait pour mission de vérifier, par exemple, que le nombre de sacs de grains en magasin correspondait aux sacs livrés par les fermiers<sup>4</sup>.

L'audit avait donc pour mission de combler un besoin de contrôle. Par la suite, la pratique de l'audit s'est développée (sous la forme qu'il connaît actuellement) avec l'évolution historique de la vie économique en générale et la révolution industrielle en Angleterre et aux

---

<sup>1</sup> Pierre LOYER, **L'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, 26 juin 2006, p 13

<sup>2</sup> Olivier HERRBACH, **Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, 8 décembre 2000, p 17

<sup>3</sup> *Idem*, p 17

<sup>4</sup> Pierre LOYER, **op-cit**, 2006, p 14

États-Unis en particulier. En effet, la première forme de l'audit qui s'est apparue au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est bien l'audit financier, appelé aussi l'audit externe. Ce dernier, jusqu'au début de XX<sup>e</sup> siècle, se limitait uniquement à l'examen des comptes pour donner un avis sur la qualité des états financiers<sup>5</sup>.

Par ailleurs, selon RENARD J. (2013)<sup>6</sup>, l'apparition de l'audit interne remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. En effet, deux facteurs essentiels justifient son émergence depuis la crise économique.

Le premier facteur expliquant l'apparition de l'audit interne fut la récession économique due à la crise, où, les grandes entreprises américaines adoptèrent une politique de minimisation des dépenses tout en réservant les travaux de certification des comptes faite par les cabinets d'audit externe. Pour mener à bien cette politique, certaines tâches des auditeurs externes étaient assumées par le personnel de l'entreprise, bien entendu, sous la supervision des cabinets d'audit. De fait que ces personnes (considérées comme des sous-traitants des auditeurs financiers) qui effectuaient des travaux d'audit étaient entièrement membres internes de ces entreprises, ils se sont dénommés « auditeurs internes »<sup>7</sup>, d'où le mot audit interne.

Toutefois, ce dernier était appliqué uniquement dans le domaine comptable et financier. Peu à peu, il s'est étendu à toutes les fonctions de l'entreprise ce qui implique d'aller au-delà des rapports comptables et financier pour comprendre davantage des opérations effectuées et proposer des améliorations<sup>8</sup>. En ce sens, la notion d'audit opérationnel (appelé aussi audit des opérations) fut lieu. Ce dernier a pour objectif, entre autres, de promouvoir l'application des politiques de la direction et l'efficacité des opérations<sup>9</sup>.

Le deuxième facteur fut l'apparition d'entreprises et d'organisations plus grandes et plus complexes. Celles-ci, en déléguant certaines tâches, se sont retrouvées face à des difficultés quant au contrôle des opérations. Autrement dit, il y avait une asymétrie de l'information. En effet, vu le volume important des informations financières et la croissance du volume des opérations, les risques d'erreurs et de fraudes étaient élevés. De ce fait, l'audit interne est apparu comme une réponse possible à cette asymétrie d'information<sup>10</sup>.

À cet égard, plusieurs organismes ont été créés suite à l'apparition de l'audit interne. À titre indicatif, la création, en 1941, de l'IIA (*the Institute of Internal Auditors*) aux États-Unis. Ce dernier, qui fut le premier organisme créé, a mis en place les normes professionnelles de l'audit interne et veille à leur bonne application<sup>11</sup>. Il a pour objet également d'assurer la diffusion des idées et des techniques les plus modernes en matière d'audit interne. Ainsi, en

---

<sup>5</sup> Réda KHELASSI, **Les applications de l'audit interne**, Éditions Houma, Alger, 2010, pp 18-20

<sup>6</sup> Jacques RENARD, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Eyrolles, Paris, 8<sup>ème</sup> Ed, 2013, p 23

<sup>7</sup> *Idem*, p 24

<sup>8</sup> Olivier HERRBACH, **op-cit**, 2000, p 20

<sup>9</sup> Réda KHELASSI, **op-cit**, 2010, p 22

<sup>10</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, p 24

<sup>11</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, **Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration**, Eyrolles, Paris, 2011, p 3

1965, on a assisté à 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<sup>12</sup>.

Par ailleurs, l'avènement de l'audit interne en Algérie est plus tardif. D'abord, il s'est limité au niveau de la fonction comptable et financière. Ensuite, il est devenu obligatoire dans toutes les entreprises publiques économiques 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 « *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.* »<sup>13</sup>. Toutefois, cette obligation légale a été abrogée en 1995 puis devenue facultative<sup>14</sup>.

### 1.1.2. Définition de l'audit interne

Nous avons vu que le mot « audit interne » est, en quelque sorte, la dérivée de l'audit externe qui, celui-ci, était pratiqué par les experts comptables et les commissaires aux comptes. De même, il s'est dénommé « interne » puisqu'il est exercé au sein de l'entreprise et par son personnel. Par ailleurs, il existe une variété de définitions de l'audit interne s'éclatant avec l'évolution de l'audit interne et son champ d'application. De ce fait, pour mieux cerner la définition de l'audit interne, nous nous focaliserons sur la définition internationale de l'IIA qui est désormais la plus officielle.

En effet, l'IIA (*Istitute of internal auditors*) a défini 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.*», (IIA, 29 juin 1999)<sup>15</sup>.

Cette définition a été traduite et approuvée par l'IFACI- Institut français de l'audit et du contrôle interne- le 21 mars 2000 ainsi qu'il suit : « *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.* » (Pierre SCHICK et al, 2010)<sup>16</sup>.

<sup>12</sup> Khayarallah BELAID, L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, Centre de publication universitaire, Tunis, 2005, pp 10-12

<sup>13</sup> JO n°2 du 13 janvier 1988, chapitre VIII du contrôle, p 22

<sup>14</sup> Mohamed MEZIANE, L'audit interne est au centre des enjeux économiques, In : [http://www.vitamedz.org/-l-audit-interne-est-au-centre-des-enjeux-economiques/Articles\\_18300\\_498304\\_16\\_1.html](http://www.vitamedz.org/-l-audit-interne-est-au-centre-des-enjeux-economiques/Articles_18300_498304_16_1.html) consulté le 24 mars 2016 à 23h

<sup>15</sup> <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, consulté le 21 mars 2016 à 21h

<sup>16</sup> Pierre SCHICK et al, Audit interne et référentiels de risques, Dunod, Paris, 2010, p 23

Cette définition certes englobe tout le champ d'intervention de l'audit interne, notamment le rôle qu'il joue pour une gouvernance efficace qui apparaît clairement dans la définition. En ce sens, presque, tous les auteurs et les spécialistes en audit adoptent cette définition en la citant dans leurs ouvrages et articles.

En outre, il convient de souligner que cette définition, qui élargit le rôle de l'auditeur interne, est une remise en cause de celle proposée en 1989 par le même institut (désormais une définition classique). À cet effet, l'auditeur interne non seulement donne des recommandations, mais, dorénavant, il joue le rôle du conseil. Ainsi, il est appelé à apporter sa contribution au gouvernement d'entreprise et à créer de la valeur ajoutée pour l'organisation<sup>17</sup>.

Outre que ces points positifs, la définition a fait, de même, l'objet de certaines réserves telles qu'il est souligné par J.RENARD. En premier lieu, cette définition n'a pas mentionné que l'audit interne s'exerce à l'intérieur d'une organisation, ce qui est contradictoire si on revient à l'historique de l'audit interne. En deuxième lieu, l'audit interne est qualifié comme une activité qui est plus élémentaire qu'une fonction. Ceci dit, que l'auditeur interne est placé dans une position inférieure, ce qui nous amène à interroger sur son degré d'indépendance et la volonté exprimée d'élargir son rôle<sup>18</sup>.

De notre part, nous pouvons interpréter cette définition en la décortiquant en deux volets, bien entendu, sans tenir compte à la traduction et ses expressions. Il est remarqué que la définition ouvre des perspectives, premièrement, pour une meilleure collaboration entre l'auditeur interne et les différentes parties prenantes par son rôle de *consulting* et, deuxièmement, pour renforcer l'efficacité de processus de gouvernance, le contrôle interne et le management des risques, par son indépendance et son objectivité, en l'impliquant davantage dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et la création de la valeur pour les actionnaires.

Il convient de préciser à cet effet que l'indépendance et l'objectivité impliquent que l'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite. Ainsi, pas d'affect ni d'intérêt. De plus, son indépendance ne lui donne pas droit d'intervenir librement, il intervient sur mandat de la direction. Néanmoins, il doit être rattaché à une personne lui assurant: la liberté de son opinion ; un large domaine d'investigations et la considération adéquate de ses recommandations<sup>19</sup>.

### 1.1.3. Évolution de l'audit interne

L'audit interne s'est évolué pour qu'il recouvre une conception beaucoup plus large et plus riche. En effet, il apporte sa contribution à l'ensemble des activités, fonctions ou processus des organisations en répondant à leurs exigences croissantes de la gestion qui, celle-ci, est de plus en plus complexe<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Jacques RENARD, *op-cit.*, 2013, p 60

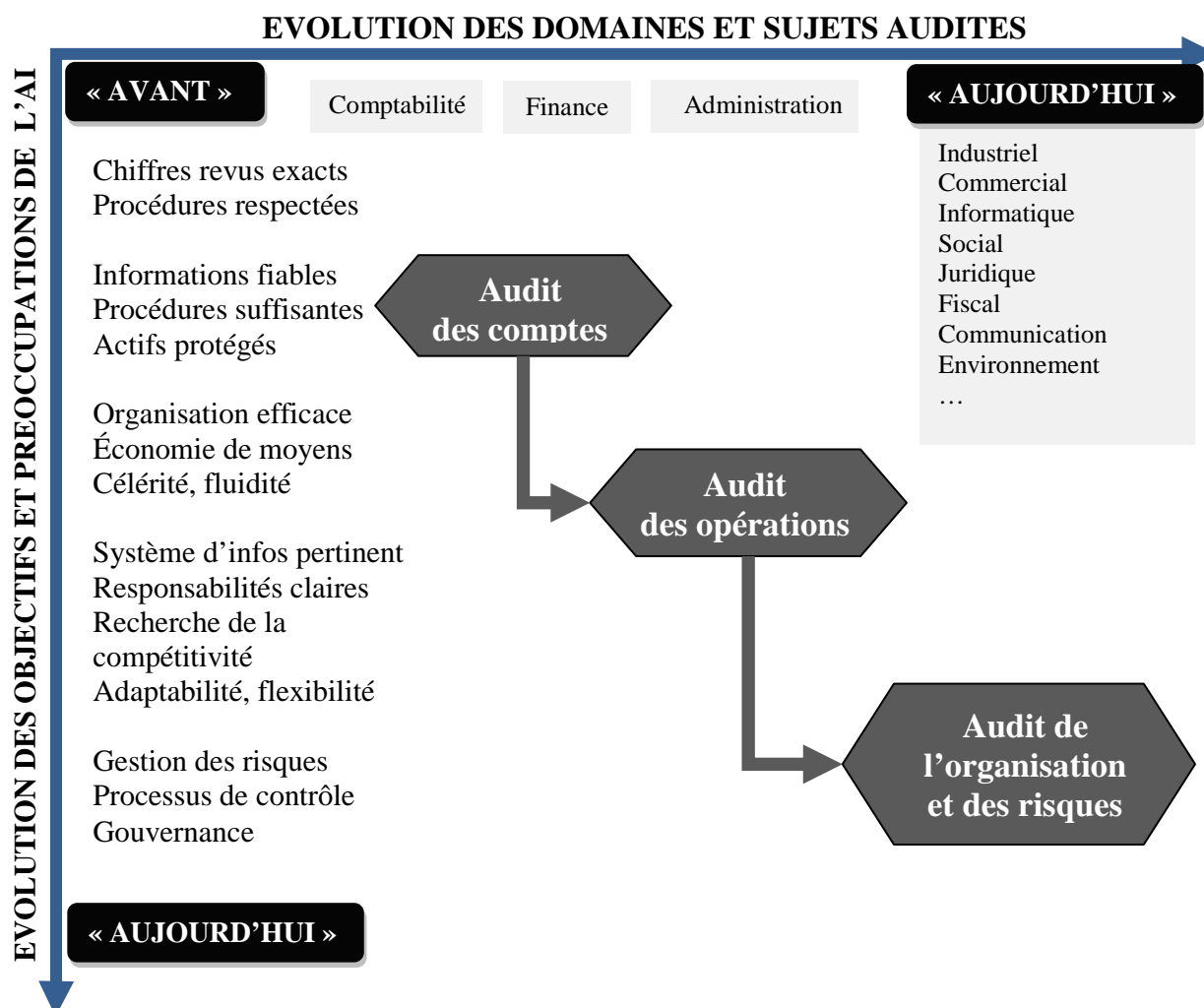
<sup>18</sup> *Idem*, pp 60-61

<sup>19</sup> Pierre SCHICK, *Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission*, Dunod, Paris, 2007, p 7

<sup>20</sup> *Idem*, pp 4-5

Donc, cette évolution de l'audit interne se confond d'une part avec l'évolution des domaines et sujets audités et, d'autre part, avec l'évolution des objectifs et préoccupations de l'audit interne, comme l'affiche la **figure 1** ci-dessous :

**Figure 1** : l'évolution de l'audit interne



Source : Pierre SCHICK et al, op-cit, 2010, p 25

La **figure 1** illustre pleinement cette évolution de l'audit interne depuis son émergence à nos jours. A titre indicatif, les extrêmes des deux axes affichent le rôle important de l'audit interne dans l'organisation axé sur les risques, le processus de contrôle interne et l'efficacité du système de gouvernance.

## 1.2. TYPOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE

Le champ d'application de l'audit interne s'est multiplié, compte tenu de l'évolution de ses préoccupations. À ce titre, plusieurs dérivées de l'audit interne sont apparues. Celles-ci peuvent être classées par objectif et/ou par destination. Selon les objectifs assignés à l'auditeur interne, on distingue quatre formes essentielles de l'audit interne à savoir : l'audit de conformité/régularité ; audit d'efficacité ; audit de management et audit de stratégie.

### 1.2.1. Audit de conformité ou de régularité

Ce type d'audit consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, système d'information, etc. cette vérification du réel se fait par rapport à un référentiel. Ce référentiel peut être un ensemble de dispositions légales et réglementaires auprès desquelles on observe la conformité ; comme il peut être un ensemble de règles interne de l'entreprise auprès desquelles on observe la régularité<sup>21</sup>.

### 1.2.2. Audit d'efficacité ou de performance

Ce type d'audit englobe à la fois deux notions : l'efficacité (*doing the right things*) et l'efficience (*doing the things right*)<sup>22</sup>. Ceci implique que l'auditeur interne non seulement va examiner la bonne application des règles, mais également de leur qualité si elles contribuent à l'atteinte des objectifs, si elles sont opportunes, si elles sont souples, et ainsi de suite<sup>23</sup>. À ce titre, selon Power M. (2005) la possibilité d'effectuer ce type d'audit est étroitement liée à la définition de performance et la mise en place d'un système de gestion visant à mesurer cette performance<sup>24</sup> ;

### 1.2.3. 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<sup>25</sup>. À titre d'exemple, la mission du service étant définie, est-elle conforme à la stratégie de l'entreprise, dans la mesure où la réglementation laisse une marge d'initiative dans ce domaine<sup>26</sup>;

### 1.2.4. Audit de stratégie

Ce type d'audit a pour objet de confronter l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Bien entendu, le rôle de l'auditeur interne se limite à souligner éventuelles incohérences et à en chercher les causes, sans prétendre apprécier les politiques et stratégies<sup>27</sup>.

À titre illustratif, une mission portant sur l'audit de la fonction entretien d'une usine, l'auditeur interne s'assure que la politique d'entretien est en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'usine<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, pp 36-37

<sup>22</sup> *Idem*, pp 37-38

<sup>23</sup> Khayarallah BELAID, *op-cit*, 2005, p 24

<sup>24</sup> Michael POWER, *La société de l'audit : l'obsession du contrôle*, traduit de l'anglais par Armelle LEBRUN, La découverte, Paris, 2005, p 110

<sup>25</sup> Khayarallah BELAID, *op-cit*, 2005, p 24

<sup>26</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, p 50

<sup>27</sup> *Idem*, pp 41-42

<sup>28</sup> *Ibid*, p 49

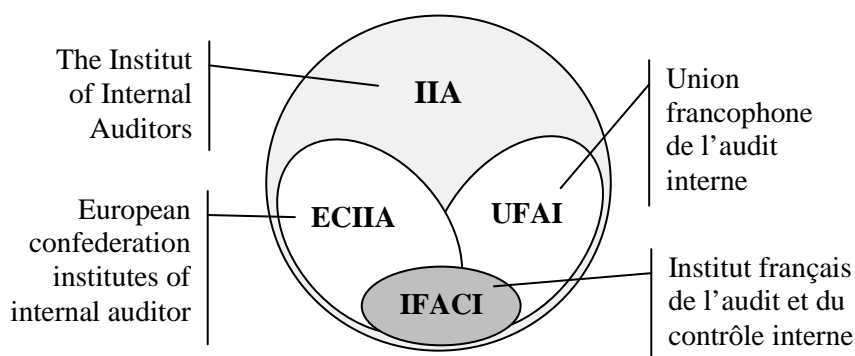
Il convient de souligner que cette typologie correspond au classement de l'audit interne par destination qui, ce dernier, est relatif aux différentes fonctions de l'entreprise. Autrement dit, l'audit par destination dépend du sujet audité. À titre indicatif, si l'audit est destiné à vérifier l'efficacité (audit d'efficacité) du système informatique, le type d'audit sera donc audit informatique. L'audit de la fonction ressources humaines est dit « audit social », etc. Du fait que l'audit par destination concerne toutes les activités de l'entreprise, il est dit « audit opérationnel ». Il y aura donc autant de catégories d'audits opérationnels que de fonctions<sup>29</sup>.

L'auditeur opérationnel étant l'un des acteurs de l'activité d'audit. Son objet consiste donc « à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à atteindre, à apprécier leur opportunité. » (BECOUR J-C. et BOUQUIN H., 2008)<sup>30</sup>. Il peut donc être réalisé avec pour objectif de vérifier la conformité ou l'efficacité d'un service, grande fonction ou filiale. Comme il peut être réalisé dans le cadre d'audit de management ou de stratégie. De ce fait, l'auditeur opérationnel est considéré comme étant un spécialiste du contrôle des règles de gouvernance et acteur de performance qui ajoute de la valeur à l'organisation<sup>31</sup>.

### 1.3. LES NORMES DE L'AUDIT INTERNE

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<sup>32</sup>.

**Figure 2** : La communauté internationale de l'audit interne



Source : Pierre SCHICK et al, op-cit, 2010, p 30

<sup>29</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, pp 45-48

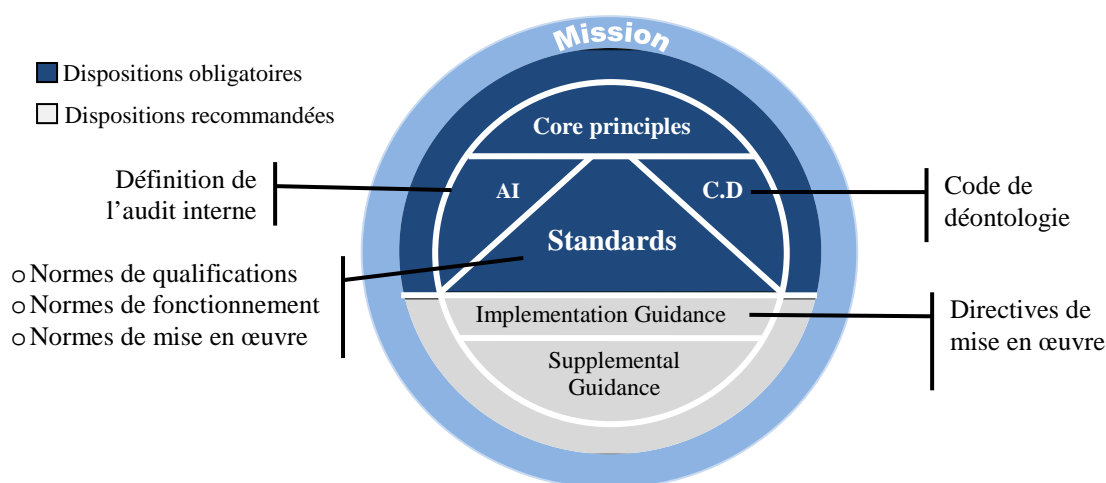
<sup>30</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance, Economica, Paris, 3<sup>ème</sup> Ed, 2008, p 13

<sup>31</sup> *Idem*, p 403

<sup>32</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, pp 89-90

La normalisation de la fonction d'audit interne est passée par des étapes. D'abord, il y eut, dès 1947, la déclaration des responsabilités qui définit objectifs et champ d'action de l'audit interne. Ensuite, il y a eu lieu des révisions au fur et à mesure avec l'évolution de l'audit interne (en 1981, en 1991, en 1995). Par la suite, une refonte totale des normes d'audit interne a été réalisée au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et une seconde en 2008-2009<sup>33</sup>. 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 de cinq parties.

**Figure 3** : le cadre de référence international des pratiques professionnelles



Source : [www.theiia.org](http://www.theiia.org)<sup>34</sup>

Tel qu'il est illustré dans la **figure 3**, le cadre de référence international des pratiques professionnelles est constitué, outre la définition officielle de l'audit interne et ses principes de base, des dispositions fortement recommandées et des dispositions obligatoires. Les dispositions obligatoires de l'IPPF (*International Professional Practices Framework*) sont :

- Le code de déontologie ;
- Les normes pour la pratique professionnelle qui se subdivisent en normes de qualification représentées dans la série 1000 et normes de fonctionnement représentées dans la série 2000 ;
- Les normes de mises en œuvre (séries 1000 ou 2000 assorties d'une lettre) qui précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance « A » ou de conseil « C »<sup>35</sup>.

Les dispositions fortement recommandées de l'IPPF sont<sup>36</sup>:

<sup>33</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, p 90

<sup>34</sup> Consulté le 22/03/2016 à 22h

<sup>35</sup> IFACI et IIA, « **Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne** », publiées en octobre 2013 et révisées en janvier 2015, p 2, in : [www.theiia.org](http://www.theiia.org) consulté le 22/03/2016 à 22h : 30m

<sup>36</sup> IFACI « **Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** », Edition 2011, pp 8-9

- 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.

### 1.3.1. 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. Il énonce quatre (4) principes fondamentaux pour une pratique « éthique » de l'audit interne<sup>37</sup>:

- **L'intégrité** à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur ;
- **L'objectivité** qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement ;
- **La confidentialité** concernant les informations reçues et leurs divulgations ;
- **La compétence** requise pour la réalisation des travaux d'audit.

Cependant, ces quatre principes sont déclinés en douze (12) règles de conduite claire et pratique à savoir<sup>38</sup>:

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;
- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- Améliorer ces compétences ;
- Respecter les normes.

### 1.3.2. Normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques qui doivent présenter les services d'audit interne et les personnes accomplissant de missions 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<sup>39</sup>:

<sup>37</sup> Pierre SCHICK et al, **op-cit**, 2010, pp 28-29

<sup>38</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, p 92

<sup>39</sup> IFACI et IIA, **op-cit**, 2015, pp 3-8

- **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.

### 1.3.3. 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 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<sup>40</sup>:

- **La norme 2000** : Gestion de l'audit interne ;
- **La norme 2100** : Nature du travail ;
- **La norme 2200** : Planification de la mission ;
- **La norme 2300** : Accomplissement 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.

Il convient de rappeler à cet effet que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ont pour objet de<sup>41</sup> :

- définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Par ailleurs, ces normes sont publiées en octobre 2013 et révisées en janvier 2015. À ce titre, l'IIASB<sup>42</sup> a lancé une consultation publique (du 1<sup>er</sup> février au 30 avril 2016) concernant des propositions de quelques modifications relatives à ces normes.

---

<sup>40</sup> IFACI et IIA, **op-cit**, 2015, pp 9-18

<sup>41</sup> *Idem*, p 1

<sup>42</sup> « *International Internal Audit standards Board* »

## 2. LA MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE

L'auditeur interne examine, s'il convient de dire, les processus de l'entreprise. À titre indicatif, l'activité recouvrement, la fonction recrutement, l'organisation administrative, comptable et financière d'une filiale, etc. Au fait, il s'agit de déceler les principales faiblesses de l'organisation, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir<sup>43</sup>.

À cet égard, la méthode de conduite d'une mission d'audit interne doit être avant tout simple pour qu'elle soit compréhensible et applicable. En second lieu, la méthode, certes, est unique, mais elle n'est pas identique. Ce qui fait qu'elle doit être adaptable au milieu auquel l'auditeur interne travaille et, *last but not least*, la transparence qui peut se manifester dans l'utilisation de certains outils lors du déroulement de la mission<sup>44</sup>.

Toute mission d'audit peut durer de quelques jours à quelques mois. Elle se déroule en trois grandes phases généralement admises : préparation, vérification et conclusion. Les normes professionnelles utilisent la terminologie planification (Norme 2200), accomplissement (Norme 2300) et communication (Norme 2400)<sup>45</sup>.

### 2.1. LA PHASE DE PRÉPARATION

La phase de préparation ou d'étude (Norme 2200) se prépare au bureau de l'auditeur interne et dans son service. Cette phase, qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une bonne capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage. Car, elle demande d'une part l'aptitude à apprendre et à comprendre et, d'autre part, une bonne connaissance de l'entreprise (où trouver la bonne information et à qui la demander)<sup>46</sup>.

Au cours de cette phase, l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Car, tous les travaux préparatoires se réalisent ici avant de passer à l'action. En effet, cette phase comporte la définition des objectifs de la mission, le périmètre de la mission et le référentiel de l'auditeur interne (c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission)<sup>47</sup>.

#### 2.1.1. Les modalités d'application

La phase de préparation passe par dix (10) étapes. Nous schématisons en ce qui suit un mode opératoire simplifié de cette phase.

---

<sup>43</sup> Pierre SCHICK, Guide d'audit des achats et des ventes, Eyrolles, Paris, 2014, p 100

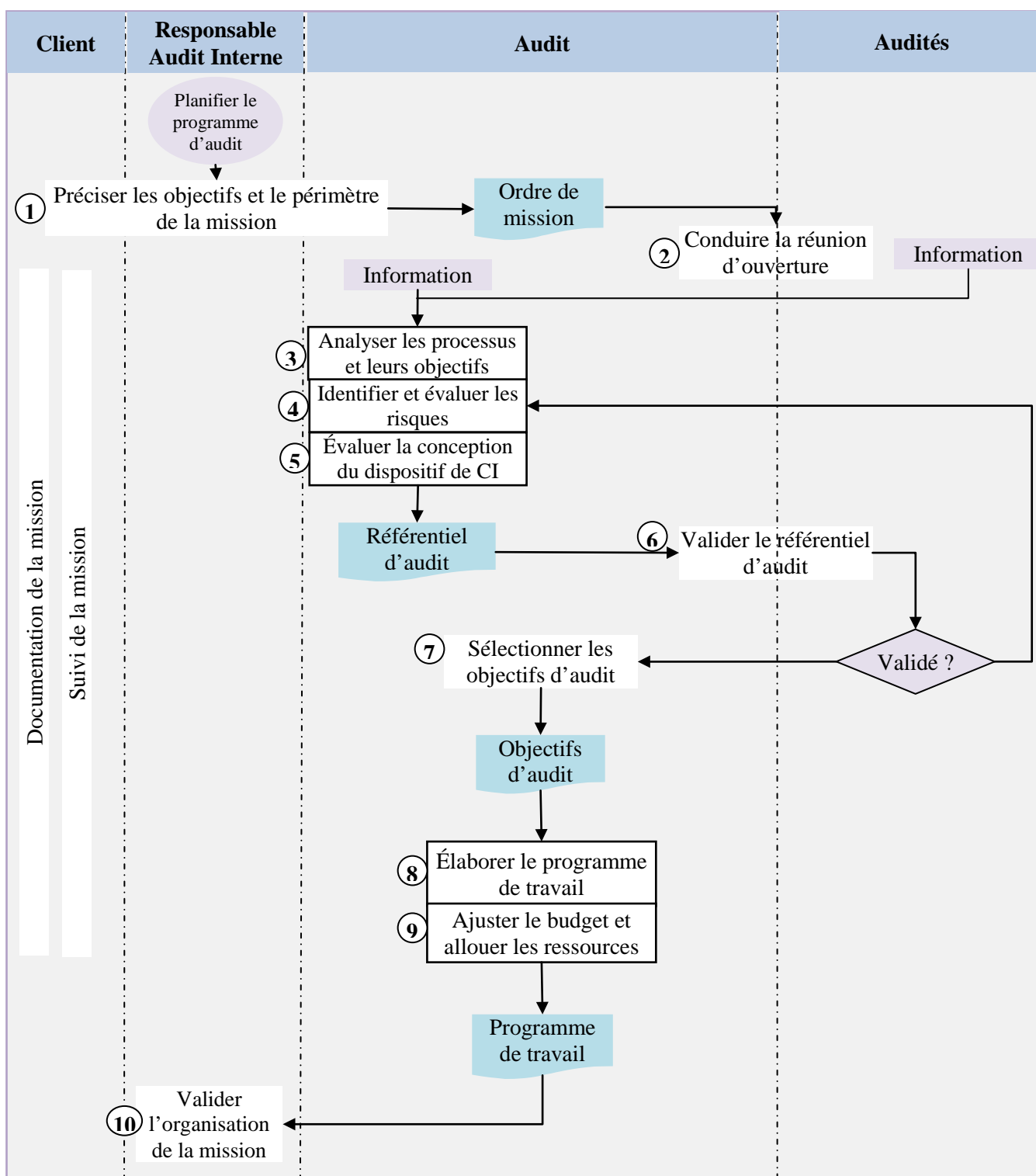
<sup>44</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, pp 185-188

<sup>45</sup> Pierre SCHICK et *al*, op-cit, 2010, p 73

<sup>46</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, p 194

<sup>47</sup> *Idem*, p 194

Figure 4 : modalités d'application de la phase de préparation



Source : IFACI, Les outils de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 2013, p 1

### 2.1.2. Les documents associés

Les documents essentiels associés à la phase de préparation sont de coutume l'ordre de mission et la programme de travail.

- **L'ordre de mission** : l'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne<sup>48</sup>. Il a pour objectif d'informer les responsables des secteurs de l'organisation concernés par une mission d'audit interne de ses objectifs et des modalités de son déroulement. Il contient essentiellement l'évènement déclencheur, les clients, la période, l'équipe d'audit, les objectifs de la mission, le périmètre de la mission, les livrables<sup>49</sup>;
- **Le programme de travail** : après avoir définie les objectifs d'audit dans la septième étape, les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission. Le programme de travail n'est qu'un document qui a plusieurs appellations (rapport d'orientation, plan de mission, terme de référence, le référentiel d'audit..) <sup>50</sup>. il contient essentiellement les objectifs d'audit sélectionnés à partir des risques majeurs identifiés dans le référentiel d'audit ; les procédures et les tests qui seront mis en œuvre pour évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et les ressources en charge des procédures à mettre en œuvre et le calendrier de mise en œuvre<sup>51</sup>.

## 2.2. LA PHASE DE RÉALISATION

La phase de réalisation traduit le démarrage officiel de la mission. Elle fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Dans cette phase, l'auditeur est la plupart du temps sur le terrain, donc absent du service. Et donc, c'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction<sup>52</sup>.

### 2.2.1. Les modalités d'application

Cette phase, à la suite de la première phase, commence par une réunion qui ouvre la phase de réalisation. Cette réunion a plusieurs appellations «réunion d'ouverture », « réunion d'orientation », « réunion de début des opérations » ou encore « réunion de lancement de la phase d'accomplissement »<sup>53</sup>.

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.

---

<sup>48</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, p 198

<sup>49</sup> IFACI, **op-cit**, 2013, p 84

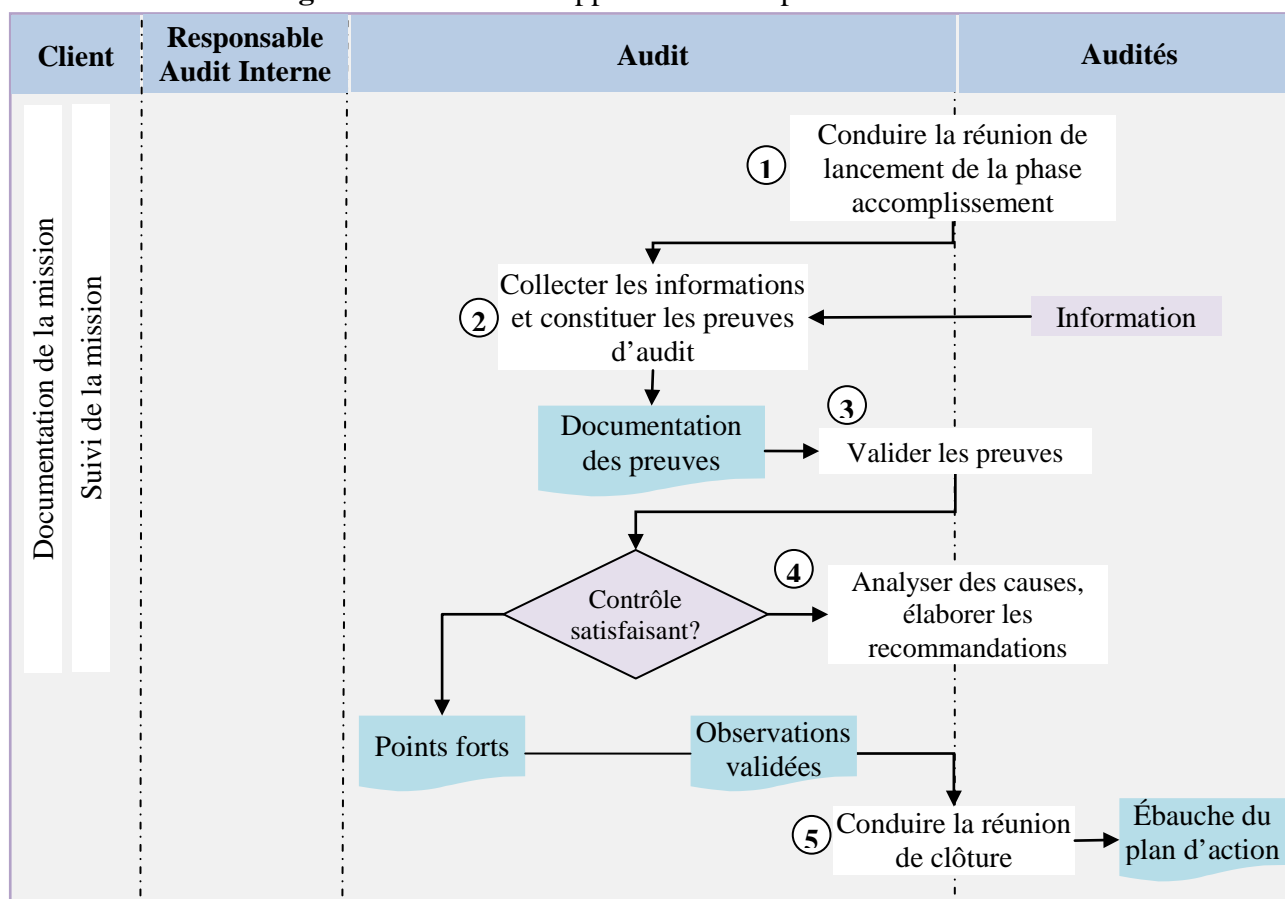
<sup>50</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, p 220

<sup>51</sup> IFACI, **op-cit**, 2013, p 86

<sup>52</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, pp 193-194

<sup>53</sup> *Idem*, p 225

Figure 5: modalités d'application de la phase de réalisation



Source : IFACI, *op-cit*, 2013, p 1

### 2.2.2. Les documents associés

Les documents associés à cette phase, outre le programme de travail, sont : la fiche de test et la fiche d'observation.

- Le programme de travail élaboré dans la phase de préparation, il est utilisé aussi dans la phase de réalisation lors de la réunion d'ouverture et l'étape de collecte des informations. À ce titre, ce document (planning de réalisation) encadre la phase de réalisation de la mission. Il permet à tous les auditeurs de la mission d'être informés de l'état d'avancement des travaux sur le terrain<sup>54</sup>.
- **La fiche de test** : La fiche de test est un document interne à l'équipe d'audit, utilisée dans la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> étape de la phase de réalisation. Elle sert de preuve à l'auditeur interne. 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<sup>55</sup>;
- **La fiche d'observation** : Ce document, utilisé dans la 4<sup>ème</sup> étape de cette phase, constitue le corps du rapport d'audit détaillé. Il doit être explicite pour tous les destinataires du rapport d'audit. Les fiches d'observation sont la formalisation du résultat de la comparaison entre un référentiel et une réalité observée. À ce titre, cette

<sup>54</sup> IFACI, *op-cit*, 2013, p 86

<sup>55</sup> *Idem*, p 88

fiche propose une analyse des causes des éventuels dysfonctionnements ainsi que les mesures correctives qui permettraient d'y remédier. Elle contient essentiellement les éléments suivants : le référentiel ; les faits ; les causes ; les conséquences, les conclusions et les recommandations<sup>56</sup>.

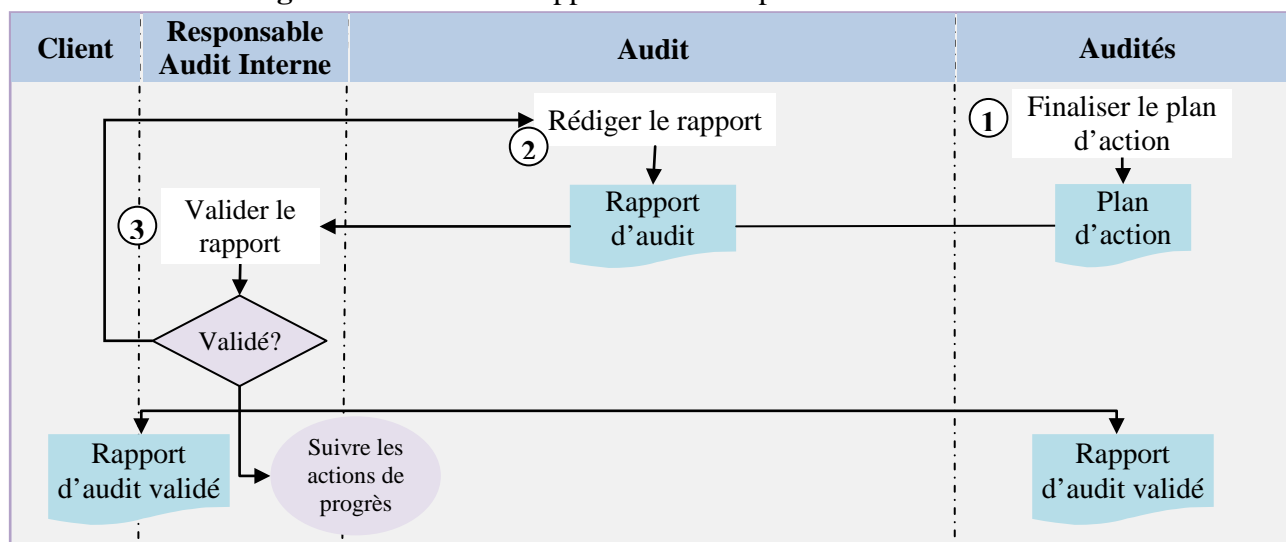
### 2.3. LA PHASE DE CONCLUSION

Cette dernière phase s'effectue généralement au bureau de l'auditeur. Cette phase exige des auditeurs une grande faculté de synthèse et une bonne aptitude à la rédaction. Dans ce sens, l'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte, c'est le rapport d'audit<sup>57</sup>.

#### 2.3.1. Les modalités d'application

La phase de conclusion s'applique en trois (3) étapes qui sont simplifiées ainsi:

Figure 6: modalités d'application de la phase de conclusion



Source : IFACI, op-cit, 2013, p 1

#### 2.3.2. Les documents associés

Le rapport d'audit est certes le document le plus important dans une mission d'audit. En effet, pas d'audit interne sans rapport d'audit interne<sup>58</sup>. Ce document final a pour objectif de communiquer des informations opportunes et pertinentes à la direction et aux responsables du domaine audité. Ces informations portent sur les points à améliorer et les axes d'amélioration envisagés ainsi que sur les points forts<sup>59</sup>.

La structure du rapport d'audit interne généralement admise est la suivante<sup>60</sup>:

<sup>56</sup> IFACI, op-cit, 2013, p 90

<sup>57</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, p 195

<sup>58</sup> *Idem*, p 275

<sup>59</sup> IFACI, op-cit, 2013, p 92

<sup>60</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2013, pp 277-281

- **Page de garde** : à titre indicatif, il figure dans la page de garde le titre de la mission et la date d'envoi du rapport, 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 » ;
- **Sommaire – introduction et synthèse** : le sommaire est indispensable pour les rapports volumineux. L'introduction doit obligatoirement comporter les deux informations suivantes : (1) le rappel du champ d'action et des objectifs de la mission et (2) un très bref descriptif de l'organisation de l'unité ou de la fonction auditée. Enfin, la synthèse qui doit être brève et précise. C'est dans cette synthèse que l'auditeur apprécie la qualité du contrôle interne ;
- **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 ;
- **Conclusion – plan d'action – annexes** : la conclusion peut suggérer d'autres missions dont l'intérêt aurait été révélé par la présente mission. Comme elle peut rappeler à quelle date se situera la prochaine mission sur le même thème. Le document qui suit la conclusion est le plan d'action qui permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation, qui fera quoi et quand. Enfin, les annexes contiennent tous les tableaux, graphiques, textes officiels, règles de procédures, schémas, etc.

*In fine*, une **fiche de suivi de mission** est renseignée tout au long de la mission. Elle a pour objectif de s'assurer que la mission a été conduite selon les règles et procédures définies par le responsable de l'audit interne et éventuellement selon les normes. 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<sup>61</sup>.

### 3. LES OUTILS DE L'AUDIT INTERNE

L'auditeur interne utilise d'outils divers lors de conduite d'une mission d'audit. Ces outils présentent trois caractéristiques à savoir<sup>62</sup>:

- Ils ne sont pas utilisés systématiquement (selon l'objectif de l'audit) ;
- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autres professionnels (auditeurs externes, consultants, etc.) ;
- Il peut y avoir lieu d'utiliser, pour le même objectif, deux outils en même temps.

Il convient de souligner par ailleurs qu'il existe plusieurs critères de classement de ces outils. 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.

---

<sup>61</sup> IFACI, **op-cit**, 2013, p 94

<sup>62</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2013, pp 307-308

### 3.1. LES OUTILS D'INTERROGATION

Les outils d'interrogation aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. À titre indicatif, ces outils sont généralement les sondages statistiques ou échantillonnages, les interviews et les questions écrites et outils informatiques.

#### 3.1.1. Les sondages statistiques

Tableau 1 : Les outils d'interrogation *les sondages statistiques*

À quoi ça sert	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
Le 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.	L'auditeur l'utilise pour apprécier soit une problématique à caractère discontinu dont la réponse soit oui/non (exp : la facture est validée ou pas). Soit une problématique à caractère continu (peut prendre une infinité de valeurs (exp : une valeur totale de stocks à une date donnée).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Étudier les caractéristiques d'une population dont la taille ne permet pas une analyse exhaustive ;</li> <li>▪ Gagner du temps et donc le coût d'investigations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temps consacré à l'analyse des individus de l'échantillon ;</li> <li>▪ Taille de l'échantillon pouvant remettre en cause la pertinence de ce type de test ;</li> <li>▪ Qualité des données du système d'information.</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à partir de la littérature<sup>63</sup>

#### 3.1.2. Les interviews

Tableau 2 : Les outils d'interrogation *les interviews*

À quoi ça sert	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
L'interview permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Elle permet de collecter les informations et de constituer les preuves d'audit qui permettront d'atteindre les objectifs de la mission.	L'auditeur utilise l'interview AVANT (préparer les thèmes à aborder, les documents à récupérer, les points à détailler...), PENDANT (l'auditeur doit maîtriser le déroulement de l'entretien pour couvrir l'ensemble des points prévus à l'ordre du jour), APRÈS (l'auditeur doit établir un compte rendu dans les plus brefs délais qui une garantie de ne rien oublier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La rencontre directe avec les audités permet à l'auditeur de se forger une première opinion sur le niveau de risque.</li> <li>▪ L'audité est impliqué dans la démarche d'audit, il adhèrera d'autant plus facilement aux recommandations ultérieures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La qualité des échanges repose en partie sur les compétences relationnelles de l'auditeur interne.</li> <li>▪ 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.</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à partir de la littérature<sup>64</sup>

<sup>63</sup> a- Pierre SCHICK et al, op-cit, 2010, pp 202-204

b- IFACI, op-cit, 2013, p 78

<sup>64</sup> a- Pierre SCHICK et al, op-cit, 2010, pp 185-187

b- IFACI, op-cit, 2013, p 50

### 3.1.3. Les outils informatiques<sup>65</sup>

Il existe de variété d'outils informatiques dont on peut délimiter trois catégories à savoir : les outils de travail de l'auditeur, les outils de réalisation des missions et les outils de gestion du service.

- 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. ;
- 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), etc. il existe également des logiciels permettant l'accès immédiat de l'auditeur aux informations qui lui sont nécessaires tels les ERP (*Entreprise Resource Planning*) ;
- 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, etc.

## 3.2. LES OUTILS DE DESCRIPTION

Les outils de description aident à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. À titre indicatif, l'observation physique, la narration, les diagrammes et les organigrammes, les grilles d'analyse et la piste d'audit.

### 3.2.1. L'observation physique et la narration

Tableau 3 : Les outils de description *l'observation physique*

À quoi ça sert	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
C'est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène. Elle sert à soulever des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite.	Elle 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le mode d'obtention de la preuve la rend fiable par nature.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les preuves obtenues sont limitées au moment de l'observation.</li> <li>▪ Le comportement des personnes peut être différent du fait de la présence d'un observateur.</li> <li>▪ Elle n'est pas toujours possible (lieu de l'observation inapproprié...)</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à partir de la littérature<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, pp 320-323

<sup>66</sup> a- Pierre SCHICK et al, *op-cit*, 2010, pp 179-180

b- IFACI, *op-cit*, 2013, p 76

Par ailleurs, J. RENARD (2013)<sup>67</sup> distingue entre deux sortes de narration à savoir la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration par l'audité est orale et la plus riche. Car, elle apporte le plus d'enseignements. Dans son utilisation l'auditeur est passif. En effet, il se contente d'écouter et de noter. Cet outil a pour objet de décrire un cadre général. Notons que cet outil a pour objet de décrire un cadre général. La narration par l'auditeur ce n'est que la transcription narrative d'une narration orale. Elle n'exige aucune technique. Mais, elle doit être structurée et logique pour assurer la communicabilité de l'information.

### 3.2.2. Le diagramme et l'organigramme fonctionnel

Il faut de prime abord distinguer entre l'organigramme hiérarchique qui est un dispositif essentiel de contrôle interne et mis en place par le responsable et l'organigramme fonctionnel qui est un outil pour l'auditeur. Ce dernier, s'il est jugé nécessaire à le construire, le dessine à partir d'informations recueillies par observation, interviews, narrations... généralement il est utilisé dans la phase de réalisation pour analyser un poste donnée dans le cadre de la mission. Cet outil permet une première approche du problème de la séparation des tâches<sup>68</sup>.

Le diagramme de circulation ou flow chart est une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées, la nature des tâches, et contrôles effectués, les documents et supports utilisés. Cette représentation graphique pourra être utile à l'auditeur interne pour identifier les risques relatifs à chaque activité du processus et les contrôles clés qui devraient permettre de les maîtriser. Le diagramme de circulation se base sur la symbolisation des supports d'information et traduit les flux à travers des flèches.

**Tableau 4** : Les outils de description *le diagramme –flow chart–*

À quoi ça sert	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
Il permet de visualiser le cheminement des informations ; de mieux cerner la procédure dans ses détails ; de dégager les forces et les faiblesses.	Flow chart est basé sur des procédures écrites existantes. L'auditeur l'utilise pour faire ressortir la nature des opérations réalisées et les intervenants concernés, les modes de classement (archivage physique, support informatique...). L'auditeur doit se procurer une copie de chaque document utilisé afin d'illustrer le flow chart.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outil d'aide à la prise de connaissance</li> <li>▪ Outil de vérification</li> <li>▪ Il fournit des informations synthétisées</li> <li>▪ Il est utile pour situer et analyser les dispositifs de contrôle interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il ne tient pas compte de la périodicité de réalisation des activités.</li> <li>▪ Il doit être représenté sur un nombre de feuilles restreint pour être compréhensible.</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à partir de la littérature<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Jacques RENARD, *op-cit.*, 2013, pp 330-331

<sup>68</sup> *Idem*, pp 331-333

<sup>69</sup> a- Pierre SCHICK et al, *op-cit.*, 2010, pp 181-183

b- IFACI, *op-cit.*, 2013, p 54

### 3.2.3. La piste d'audit et la grille d'analyse des tâches

La piste d'audit fut à l'origine un outil de contrôle comptable par les Anglo-Saxons, applicable désormais aux comptabilités informatisées. Cet outil a pour objectif de s'assurer qu'il est possible de remonter à l'origine d'une opération. À titre indicatif, parmi les caractéristiques de la piste d'audit, elle ne concerne qu'une seule opération à la fois ; elle part du document ou résultat final pour remonter à la source ; elle exige parfois la validation et le constat sur le terrain. 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.<sup>70</sup>

**Tableau 5** : Les outils de description : *la grille d'analyse des tâches*

À quoi ça sert	Comment l'utilise-t-on et qui l'utilise ?	Avantages	Limites
Elle s'établit afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne « la séparation des fonctions ». Elle permet à l'auditeur de vérifier qu'il n'y a pas cumul de fonctions sur un même acteur.	Peut-être conçue pour chaque fonction de l'organisation dont la première colonne liste les différentes tâches, la deuxième indique la nature de la tâche et les colonnes suivantes indiquent les personnes en charge des différentes étapes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle est simple à élaborer</li> <li>▪ Elle permet de découvrir la personne qui effectue plusieurs tâches et la compatibilité entre ces différentes tâches.</li> <li>▪ Elle permet de découvrir la tâche effectuée plusieurs fois ou non réalisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle a un aspect statique (reflète une situation à un instant donné.</li> <li>▪ Identification des tâches non formalisées</li> <li>▪ Elle doit être vérifiée sur le terrain qu'elle correspond à la réalité</li> </ul>

Source : Établi par nos soins à partir de la littérature<sup>71</sup>

### 3.3. LA MISE EN ŒUVRE DES OUTILS

La communication et la curiosité sont deux qualités essentielles de l'auditeur interne pour 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 », qui permet de faire transmettre des idées et des suggestions à partir d'une simple confrontation des points de vue. Autrement dit, elle facilite l'expression d'idées<sup>72</sup>.

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<sup>73</sup>.

<sup>70</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, pp 343-345

<sup>71</sup> a- Pierre SCHICK et al, *op-cit*, 2010, pp 188-189

b- IFACI, *op-cit*, 2013, p 52

<sup>72</sup> Jacques RENARD, *op-cit*, 2013, p 347

<sup>73</sup> *Idem*, p 348

## SECTION 2 : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La gouvernance d'entreprise est apparue selon Alain FINET (2005)<sup>74</sup> afin d'éviter certains comportements inappropriés au sein des entreprises. Ces comportements, pour certaines entreprises, résultent d'une division des responsabilités au sein des organisations, principalement entre les actionnaires et les dirigeants. À la lumière des théories de la firme, Alain FINET (2005) souligne par ailleurs que la gouvernance de l'entreprise est apparue lorsque l'hypothèse de rationalité absolue a été remise en doute et celle de rationalité limitée acceptée. Il argumente à cet effet que si les organisations fonctionnaient de manière optimale, il n'y aurait pas besoin d'instaurer des mécanismes de régulation en leur sein<sup>75</sup>.

À ce titre, il convient de cerner la notion de gouvernance d'entreprise avant d'entamer ces différents courants. Le terme de gouvernance d'entreprise est à l'origine un mot anglais « corporate governance » qui s'est traduit en deux façons à savoir : par « gouvernement des entreprises » dont la plupart des auteurs utilisent cette expression telle – CHARREAUX (1996), GOMEZ (1996), PESQUEUX (2000) - et par « gouvernance d'entreprise » expression employée principalement par THIVEAUD (1994) et PEREZ (2003). À cet effet, nous retiendrons la deuxième traduction qui sera employée tout au long de ce travail<sup>76</sup>.

Par ailleurs, le concept de gouvernance d'entreprise est défini par CHARREAUX comme étant « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définit leur espace discrétionnaire* » (Gérard CHARREAUX, 2006)<sup>77</sup>. Il convient de souligner à cet effet que l'objet de la gouvernance des entreprises n'est pas d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, ce qui conduirait à confondre gouvernance d'entreprise et management, mais plutôt la façon dont ils sont gouvernés<sup>78</sup>. La gouvernance est donc en quelque sorte le « management du management »<sup>79</sup>.

Ce qu'on peut retenir alors de cette définition c'est que la problématique de la gouvernance de l'entreprise est intimement liée à un problème de délégation (actionnaire délègue un manager en lui assignant des objectifs afin de maximiser la valeur de l'entreprise), cette délégation a comme conséquence la possibilité de déviation des managers (ils seront incités à utiliser des informations, que les propriétaires n'en ont pas, à leurs propres intérêts). Les propriétaires (actionnaires) prévoient ce genre de réaction, d'où la mise en place des mécanismes de gouvernance. Dans ce sens, les mécanismes de gouvernances seront donc les actions des actionnaires visant à restreindre les possibilités de déviation des managers.

---

<sup>74</sup> Alain FILET, **Chapitre 1 : Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse**, In : Alain Finet, **Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers**, de Boeck, Bruxelles, 2005, p17

<sup>75</sup> *Idem*, p19

<sup>76</sup> Roland PEREZ, **La gouvernance de l'entreprise**, La découverte, Paris, 2003, p 5

<sup>77</sup> Gérard CHARREAUX, **Chapitre 2 : Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux**, In : Ahmed NACIRI, **Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde**, Les presse de l'Université Laval, Canada, 2006, p 59

<sup>78</sup> Éric-Alain ZOUKOUA, **La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif**, Communication, Université d'Orléans, 2006, p 2

<sup>79</sup> Roland PEREZ, **op-cit**, 2003, p 24

Toutefois, ce qu'on vient de développer restreint le champ de la gouvernance aux mécanismes permettant de réduire le champ discrétionnaire des dirigeants. Or, selon Benoît PIGE (2008) la gouvernance ne se restreint pas aux dirigeants même s'ils en constituent un élément essentiel. Dans cette perspective, il définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés.* » (Benoît PIGE, 2008)<sup>80</sup>. Cette définition semble plus adéquate au rôle de l'auditeur interne au sein d'une organisation, car elle ne limite pas le rôle de la gouvernance à la seule réduction du conflit potentiel entre actionnaires et dirigeants, mais aux différents niveaux de l'organisation.

À cet égard, il est intéressant de distinguer entre deux niveaux quant à la gouvernance d'entreprise à savoir : le niveau organisationnel et le niveau institutionnel. Le niveau organisationnel comporte deux approches de gouvernance d'entreprise une approche dite « *shareholding* » ou actionnariale et une approche dite « *Stakeholding* » ou partenariale. Par contre, le niveau institutionnel distingue entre deux modèles de gouvernance d'entreprise, le modèle dit « *outsider* » ou contrôle externe et le modèle dit « *insider* » ou contrôle interne<sup>81</sup>.

## 1. LES DIFFÉRENTS COURANTS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les deux courants que nous allons tenter d'aborder s'inscrivent dans le cadre des théories micro de la gouvernance d'entreprise. En effet, Gérard CHARREAUX (2006) distingue entre deux catégories de théories, les théories micro de la gouvernance et les théories macro de la gouvernance. Les théories micro, dont la plupart d'entre elles, s'inscrivent dans une perspective d'efficacité où l'objectif principal d'un mécanisme de gouvernance est de contribuer à améliorer l'efficacité de la firme<sup>82</sup>. En revanche, les théories macro de gouvernance supposent que le déterminant essentiel de l'efficacité repose sur la protection des intérêts des différents apporteurs de facteurs de production<sup>83</sup>. Ces théories ont principalement pour objectif de justifier de la coexistence de plusieurs systèmes nationaux de gouvernance et d'en étudier le possible processus de convergence vers un modèle supérieur<sup>84</sup>.

À ce titre, les théories macro ne feront pas l'objet de notre étude. À cet effet, nous nous limiterons à mettre l'accent sur les théories micro de la gouvernance qui, selon Christophe GODOWSKI (2007)<sup>85</sup>, présentent le privilège de se focaliser sur l'entreprise et le dirigeant. Les théories micro comportent deux grands courants : le courant disciplinaire et le courant cognitif. Chacun d'eux permet de rendre compte des nouvelles dimensions de l'audit interne.

---

<sup>80</sup> Benoît PIGE, « **Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations** », Economica, Paris, 2008, p 7

<sup>81</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, **La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise**, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris XII VAL de MARNE, 29 Septembre 2004, pp 6-7

<sup>82</sup> Gérard CHARREAUX, **op-cit**, 2006, pp 59-60

<sup>83</sup> *Idem*, p 78

<sup>84</sup> Christophe GODOWSKI, **Chapitre 5: L'objectivité de l'évaluation de la corporate gouvernance par l'audit interne**, In : Élisabeth Bertin, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, p 138

<sup>85</sup> *Idem*, p 138

## 1.1. LE COURANT DISCIPLINAIRE DE LA GOUVERNANCE

Le courant disciplinaire est issu essentiellement de la théorie de l'agence. Ce courant s'appuie sur une dimension contractuelle considérant l'entreprise comme un nœud de contrats qui détermine la relation de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, etc.). Ce courant part du principe que la création de la valeur se base sur la discipline des dirigeants, bien entendu, en les restreignant à agir soit conformément aux intérêts des actionnaires (d'où la vision actionnariale) ou conformément aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes (d'où la vision partenariale)<sup>86</sup>.

À cet égard, nous mettrons en relief, sans prétendre à l'exhaustivité, les deux visions du courant disciplinaire.

### 1.1.1. La vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise

D'un point de vue conceptuel, cette vision s'appuie, le plus souvent, sur la branche normative de la théorie d'agence, le modèle principal-agent issu de l'analyse de Jensen & Meckling. Ce modèle pose comme hypothèse que les actionnaires sont les seuls principaux et les dirigeants, les agents<sup>87</sup>. La vision actionnariale constitue l'approche financière de la gouvernance axée sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires d'un côté et les dirigeants de l'autre<sup>88</sup>.

Cette vision est traduite par le fait que l'entreprise est gérée par des managers mandatés par les actionnaires dans le but de maximiser la rente ou la valeur que ces derniers pourraient en retirer. À ce titre, les managers (par nature opportuniste) peuvent être incités à adopter un comportement déviant de l'objectif de maximisation de la valeur de l'entreprise au profit des actionnaires. Cette déviation se manifeste dans le processus de décision où les actionnaires se trouveront devant un problème d'asymétrie de l'information. À cet effet, les managers lorsque l'opportunité se présente ils seront incités à développer des actions (traduites par des décisions) difficilement observables par les actionnaires pour satisfaire leurs propres intérêts en pénalisant la performance globale de l'entreprise. Dans ce sens, les décisions prises par les managers auraient pour objectif de s'enraciner au sein de l'organisation que de maximiser la valeur pour les actionnaires. À titre d'exemple, un manager choisit un investissement pas forcément rentable, mais qui est en relation directe avec son type de formation ou ses expériences ; et ce, pour devenir indispensable au sein de la structure et gérer progressivement l'entreprise de manière indépendante<sup>89</sup>.

Toutefois, cette vision actionnariale peut être étendue à d'autres sources de conflits. À titre d'indication, conflits du type actionnaires/créancier ou actionnaires majoritaires/actionnaires minoritaires<sup>90</sup>.

---

<sup>86</sup> Slim AGGOUN, Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et performance des entreprises algériennes, mémoire de magister, École Supérieure de Commerce, PU-Koléa, 2014, p 19

<sup>87</sup> Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 64

<sup>88</sup> Éric-Alain ZOUKOUA, op-cit, 2006, p 4

<sup>89</sup> Christophe GODOWSKI, op-cit, 2007, p 139

<sup>90</sup> *Idem*, p 140

Par ailleurs, il convient de souligner que cette vision est adaptée surtout aux entreprises dont le capital social est diversifié entre plusieurs actionnaires où personne d'entre eux n'est en mesure de contrôler les dirigeants<sup>91</sup>.

En définitive, la vision actionnariale est conçue de manière à discipliner les dirigeants et de sécuriser l'investissement financier en garantissant une valeur actionnariale maximale. Le système de gouvernance dans cette perspective est composé de mécanismes internes et externes dont la mise en œuvre dépend uniquement de leur capacité intrinsèque à réduire les coûts d'agence dus aux conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires<sup>92</sup>.

### 1.1.2. La vision partenariale de la gouvernance d'entreprise

La vision partenariale ou le modèle disciplinaire partenarial est une remise en cause de la vision actionnariale. En effet cette vision consiste à prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans le processus de création et de répartition de la valeur<sup>93</sup>. Selon Gérard CHARREAUX (2006)<sup>94</sup> cette vision trouve son origine dans « *la représentation de la firme comme ensemble de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la rente organisationnelle.* » Dans cette perspective, le principe de cette vision se résume dans la répartition. Autrement dit, les apporteurs de facteurs de production, outre les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente. Ceci a été précisé par Zingales (1998)<sup>95</sup> en argumentant que la gouvernance ne peut avoir un effet sur la création de valeur qu'à travers la répartition. Pour mieux illustrer ce propos, citons à titre d'exemple d'un salarié à qui l'entreprise lui attribue un pouvoir de décision devient partiellement propriétaire. À cet effet, il sera plus incité à fournir des efforts quand il perçoit une partie de la rente organisationnelle, sous forme d'une sur-rémunération.

À l'instar de la vision actionnariale, il en résulte de cette vision que les *stakeholders* constituent un point d'appui par rapport à l'objectif de création de valeur en les considérant comme propriétaires (la vision actionnariale considère, seuls les actionnaires comme propriétaires) ; et ce, change le rôle du processus de gouvernance d'entreprise. En effet, les managers doivent être, désormais, en mesure de créer un climat convenable à la création de valeur. Il s'agit en fait de s'assurer qu'aucune partie prenante ne gagne durablement une part de richesses trop importante au détriment des autres. À cet effet, le système de gouvernance constitue un ensemble de mécanismes permettant une allocation optimale de la rente organisationnelle entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, dont l'objectif est de minimiser les pertes engendrées par les conflits liés aux modalités de partage de la rente organisationnelle<sup>96</sup>.

<sup>91</sup> Slim AGGOUN, op-cit, 2014, p 20

<sup>92</sup> Marc-Hubert DEPRET & Abdelillah HAMDOUN, Chapitre 2: Gouvernement d'entreprise et performance, In : Alain Finet, Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers, de Boeck, Bruxelles, 2005, p 45

<sup>93</sup> Éric-Alain ZOUKOUA, op-cit, 2006, p 4

<sup>94</sup> Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 66

<sup>95</sup> *Idem*, pp 66-67

<sup>96</sup> Christophe GODOWSKI, op-cit, 2007, pp 143-144

En outre, CHARREAUX (1997)<sup>97</sup> considère que le système de gouvernance quant à cette vision, consiste à faire pression sur les managers de manière à ce qu'ils satisfassent les stakeholders.

En définitive, les deux approches que nous avons tenté de clarifier reposent sur une dimension purement contractuelle où l'entreprise est considérée comme un « nœud de contrats » qui nécessite de mettre en place des dispositifs pour prévenir ou agir sur des conflits entre parties prenantes à l'entreprise<sup>98</sup>. Néanmoins, ces visions restent selon M-H. DEPRET & A. HAMDOUCH (2005)<sup>99</sup> structurellement décalées par rapport aux problèmes nouveaux de gouvernance qui introduisent les dynamiques industrielles et technologiques actuelles. À ce sujet, les approches cognitives de la firme semblent constituer un renouvellement de la problématique de la gouvernance d'entreprise.

## 1.2. LE COURANT COGNITIF DE LA GOUVERNANCE

Le courant disciplinaire représente une solution au problème d'asymétrie de l'information. C'est dans cette perspective que M-H. DEPRET & A. HAMDOUCH (2005)<sup>100</sup> soulignent que la gouvernance d'entreprise correspond à un processus d'allocation de l'information qui permet d'éviter de gaspiller la valeur potentielle ; et ce, en mettant en place des mécanismes de contrôle et d'incitation adaptés pour réduire cette asymétrie d'information. Néanmoins, les visions du courant disciplinaire de la gouvernance, selon Gérard CHARREAUX (2006)<sup>101</sup>, restent prisonnières des limites des théories de la firme (elles s'interprètent comme des prolongements du modèle économique néoclassique).

En revanche, le courant cognitif se focalise davantage sur l'entreprise en tant que processeur ou répertoire de connaissances. En effet, ce courant considère d'une part que les connaissances sont au centre du processus de création de valeur et, d'autre part, que le problème fondamental de l'entreprise ne réside pas dans la collecte et l'allocation des informations en circulation, mais il s'agit de les repérer, les générer, les interpréter et les adapter afin d'en faire en premier lieu des connaissances et, en second lieu, des compétences spécifiques et pourquoi pas compétitives<sup>102</sup>.

Le rôle de la gouvernance de l'entreprise à cet effet consiste à s'assurer que les procédures de prise de décision au sein de l'organisation seront réellement efficaces, dont les mécanismes de gouvernance doivent être conçus dans une optique d'assister le management quant à l'élaboration des orientations stratégiques<sup>103</sup>.

En définitive, à la lumière de ces deux courants que nous avons tenté de démontrer, nous donnerons un tableau récapitulatif des caractéristiques des différentes théories que Gérard CHARREAUX les dénomme « les théories micro de la gouvernance de l'entreprise ».

---

<sup>97</sup> Christophe GODOWSKI, op-cit, 2007, p 144

<sup>98</sup> *Idem*, p 145

<sup>99</sup> Marc-Hubert DEPRET & Abdelillah HAMDOUCH, op-cit, 2005, p 49

<sup>100</sup> *Idem*, p 49

<sup>101</sup> Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 66

<sup>102</sup> Marc-Hubert DEPRET & Abdelillah HAMDOUCH, op-cit, 2005, pp 49-50

<sup>103</sup> Christophe GODOWSKI, op-cit, 2007, p 146

**Tableau 6** : Synthèse des différentes théories de la gouvernance

Théories de la gouvernance	Disciplinaires		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
<b>Théories de la firme support</b>	Principalement les théories positive et normative d'agence	Principalement les théories positive et normative d'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale ; Théorie évolutionniste ; Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
<b>Aspects privilégiés dans la création de « valeur »</b>	Discipline et répartition ; Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition ; Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs-cognitifs ; Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
<b>Type d'efficacité</b>	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives cognitives et disciplinaires
<b>Critère d'efficacité</b>	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits
<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de « valeur » par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/ répartition de la valeur

Source : Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 79

## 2. LES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Selon Alain FINET (2005), la gouvernance d'entreprise comprend un ensemble de mécanismes censés réguler les décisions prises par les dirigeants. À présent, nous recensons un ensemble de mécanismes qui, bien entendu, constitue une liste non exhaustive. Pour ce faire, nous allons distinguer entre les mécanismes dits « disciplinaires » selon le courant disciplinaire de la gouvernance et les mécanismes dits « cognitifs » selon le courant cognitif de la gouvernance.

### 2.1. LES MÉCANISMES DISCIPLINAIRES

À la lumière des travaux de Jensen & Meckling consacrés à la firme managériale, Gérard CHARREAUX (2006)<sup>104</sup> distingue entre deux mécanismes de gouvernance à savoir : les mécanismes « **internes** », mis en place intentionnellement par les parties prenantes ou par le législateur, et les mécanismes « **externe** » qui résultent du fonctionnement spontané des marchés. À titre d'indication, les mécanismes internes sont, une liste non exhaustive, le droit de vote attribué aux actionnaires, le conseil d'administration, les systèmes de rémunération, les **audits** décidés par les managers, etc. Par contre, les mécanismes externes sont, sans prétendre à l'exhaustivité, le marché des dirigeants et celui des prises de contrôle, les garanties contractuelles, les procédures de règlement judiciaire, le marché de l'information financière ou encore la réputation (considérée comme mécanisme informel).

Pour faire simple, les mécanismes sont de nature « internes » lorsqu'ils émanent directement de l'entreprise et de nature « externe » lorsque le contrôle s'effectue par un groupe de personnes ou institutions extérieures à l'entreprise<sup>105</sup>. Dans cette perspective, les mécanismes de nature interne sont donc des mécanismes spécifiques à l'entreprise et ceux de nature externe sont des mécanismes non spécifiques de l'entreprise, tel que l'illustre le tableau ci-dessous.

**Tableau 7** : les mécanismes disciplinaires selon CHARREAUX (2002)

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels d'incitation et de contrôle : système de rémunération des dirigeants	Environnement légal et réglementaire
Mécanismes spontanés	Mécanismes informels : surveillance des dirigeants	Marché des dirigeants ; Marché financier Marché des prises de contrôle Marché des biens et services

Source : Alain FILET, op-cit, 2005, p29

Il convient de clarifier que ces différents mécanismes n'ont pas forcément la même importance, comme le souligne Gérard CHARREAUX (2006)<sup>106</sup>, il existe une hiérarchie qui peut varier selon le type d'entreprise. À titre illustratif, selon Fama, le marché des dirigeants

<sup>104</sup> Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 64

<sup>105</sup> Alain FILET, op-cit, 2005, p29

<sup>106</sup> Gérard CHARREAUX, op-cit, 2006, p 65

est le mécanisme dominant pour les firmes managériales. Ce mécanisme, qui n'a qu'une fonction disciplinaire, est complété par des mécanismes internes (hiérarchie, le CA, etc.). En revanche, le marché des prises de contrôle, semble constituer un mécanisme disciplinaire lourd et coûteux, et donc n'intervient qu'en dernier lieu.

## 2.2. LES MÉCANISMES COGNITIFS

Les mécanismes cognitifs ou les mécanismes de gouvernance selon le courant cognitif, contrairement aux mécanismes du courant disciplinaire, sont très rares autant dans les codes de bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise que dans les mécanismes proposés par les chercheurs<sup>107</sup>. Ceci ne signifie pas quand même qu'ils sont totalement ignorés, mais ils ont abordé en quelque sorte implicitement ; et ce, il a été bien marqué par Peter WIRTZ (2004)<sup>108</sup> en soulignant que dans les meilleures pratiques de gouvernance l'aspect cognitif est relativement peu visible. À titre d'illustration, les mécanismes cognitifs, selon Gérard CHARREAUX (2008)<sup>109</sup>, exercent une influence cognitive sur les décisions des dirigeants ; et ce, soit à travers le conseil d'administration soit à travers d'autres mécanismes (par exemple, la formation que le dirigeant aura reçue à l'intérieur de la firme va l'orienter cognitivement). Le tableau ci-dessous simplifie les différents mécanismes de gouvernance cognitive.

**Tableau 8** : Les mécanismes cognitifs selon CHARREAUX (2008)

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (le rôle cognitif du Conseil d'administration)	Environnement légale et réglementaire à travers son influence sur les aspects cognitifs.
Mécanismes spontanés	Mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (les aspects cognitifs de la culture d'entreprise)	Les marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances)

**Source** : Gérard CHARREAUX, **A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale**, Cahier du FARGO n°1080502, Université de Bourgogne, mai 2008, p 30<sup>110</sup>

En concluant cette section, « *le choix des mécanismes à contourner dépend notamment de l'importance de certains stakeholders, du secteur d'activités, du temps d'existence de l'entreprise et des niveaux de performance passés.* » (Alain FINET, 2005)<sup>111</sup>

<sup>107</sup> Slim AGGOUN, op-cit, 2014, p 89

<sup>108</sup> Peter WIRTZ, « meilleures pratiques » de gouvernance, théorie de la firme et modèle de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite, Cahier du FARGO n°1040401, Université Lumière (Lyon 2), Avril 2004, p 16

<sup>109</sup> Slim AGGOUN, op-cit, 2014, p 91

<sup>110</sup> *Idem*, p 91

<sup>111</sup> Alain FILET, op-cit, 2005, p33

### SECTION 3 : L'AUDIT INTERNE COMME MÉCANISME DE GOUVERNANCE

Dans les sections précédentes, nous avons tenté de donner un cadre conceptuel qui englobe, en premier lieu, les notions fondamentales de l'audit interne (histoire, définition, typologie, méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne ainsi que ces outils) et, en second lieu, les courants de la gouvernance de l'entreprise (courant disciplinaire et courant cognitif).

Il est intéressant, à présent, de mettre en évidence le lien existant entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise. En effet, à la lumière des différents mécanismes que nous avons abordés pour les deux courants, Christophe GODOWSKI (2007)<sup>112</sup> souligne que l'audit interne peut s'inscrire comme mécanisme de gouvernance autant dans une perspective disciplinaire que cognitive.

À cet égard, après avoir mis en relief brièvement les fondements théoriques de l'audit interne, nous tentons de clarifier le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise axée sur l'organisation de la fonction, les risques et le système de contrôle interne.

#### 1. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE L'AUDIT INTERNE

Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise ne peut être appréhendé sans mettre l'accent tout d'abord sur les théories qui sont à l'origine de l'émergence de l'audit interne. Les théories des firmes que nous allons dresser à cet effet, pour mieux comprendre la relation entre l'audit interne et la gouvernance de l'entreprise, sont principalement la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction.

##### 1.1. LA THÉORIE DE L'AGENCE

La théorie de l'agence est issue des travaux de Jensen & Meckling (1976). En effet, dans leur article fondateur, ils ont mis l'accent sur le problème d'agence qui, celui-ci, se manifeste quand le propriétaire de l'entreprise confie la gestion de ses propres intérêts à une tierce personne. Cette délégation se fait à travers un contrat entre le principal et l'agent. Cette relation contractuelle engendre, entre autres, des conflits d'intérêts au sein de l'entreprise. Le résultat de ces conflits d'intérêts est ce que l'on appelle « le coût d'agence »<sup>113</sup>. Ce dernier porte principalement sur les points suivants<sup>114</sup>:

- Les dépenses de surveillance effectuées par les actionnaires, c'est-à-dire les coûts supplémentaires supportés par le principal pour s'assurer que l'agent gère l'entreprise convenablement ;
- Les dépenses de dédouanement effectuées par le dirigeant, c'est-à-dire les coûts supportés par l'agent pour prouver à son principal qu'il gère l'entreprise au mieux de

<sup>112</sup> Christophe GODOWSKI, *op-cit.*, 2007, p 148

<sup>113</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, **Audit interne et gouvernance d'entreprise : lecteurs théoriques et enjeux pratiques**, Communication, Euromed-Marseille École de Management, disponible dans : Cahier de la recherche, n°17, 2007, p 4

<sup>114</sup> Benoit PIGE, **Audit et contrôle interne**, Éditions EMS, Paris, 3<sup>ème</sup> Ed, 2009, pp 196-197

- leurs intérêts. En contrepartie de ces dépenses de dédouanement, l'agent peut espérer percevoir une rémunération plus importante ou être maintenu à son poste ;
- La perte résiduelle, c'est-à-dire le coût lié à la divergence absolue de l'intérêt de l'agent et du principal, malgré les mécanismes de surveillance et de dédouanement mis en place. Cette perte est plus importante lorsque l'asymétrie d'information est plus forte.

Dans cette perspective, l'audit externe, en tant que mécanisme de contrôle et de surveillance du comportement de l'agent, peut être vu comme une dépense permettant de limiter la perte résiduelle en réduisant l'asymétrie d'information ; et ce, à travers l'observation des résultats des actions des dirigeants. Il peut être vu aussi comme une réduction des autres dépenses de surveillance et de dédouanement<sup>115</sup>. En effet, selon Benoit PIGE (2009)<sup>116</sup> la gouvernance des entreprises peut être améliorée en ayant recours à des prestations d'audit adaptées aux spécificités de l'entreprise.

À ce titre, l'audit interne n'a pas été considéré comme un mécanisme de contrôle et de surveillance qu'après le développement récent de cette théorie sur la gouvernance d'entreprise notamment par CHARREAUX (1997 ; 2000) qui intègre l'audit interne parmi les mécanismes de gouvernance d'entreprise. À titre illustratif, si on prend l'asymétrie de l'information comme axe pour résoudre les conflits d'intérêts. L'audit interne joue un rôle essentiel dans la réduction de cette asymétrie d'information est donc dans la gouvernance d'entreprise<sup>117</sup>.

*« Gramling, Maletta, Schneider et Church (2004) distinguent quatre composantes dans la gouvernance de l'entreprise : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction d'audit interne. Cette dernière entretient avec chacune des composantes des relations qui ont pris une importance considérable depuis l'adoption des lois américaine et française, notamment dans l'évaluation et l'évolution du dispositif de contrôle interne. L'audit interne apparaît comme une fonction ressource. » (E. EW MANDZILA, 2007)<sup>118</sup>*

## 1.2. LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Les principaux représentants de la théorie des coûts de transaction sont Coase (1937) & Williamson (1975). Selon ces auteurs, l'entreprise contrairement au marché, apparaît comme le mode d'organisation qui permet de réaliser des économies sur les coûts de transactions<sup>119</sup>. Dans cette perspective et comme nous l'avons déjà souligné dans la première section quant à l'historique de l'audit interne dans la période de crise, les dirigeants notamment de grandes sociétés ont été amenés à internaliser les travaux d'audit externe en créant un service d'audit interne ; et ce, a pour objectif de réduire les coûts importants générés du fait de recourir aux auditeurs externes. Ceci est considéré comme une justification de la création du service d'audit interne.

---

<sup>115</sup> Benoit PIGE, **op-cit**, 2009, p 197

<sup>116</sup> *Idem*, p 197

<sup>117</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, **op-cit**, 2007, p 4-5

<sup>118</sup> *Idem*, p 5

<sup>119</sup> *Ibid*, p 7

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction et la gouvernance de l'entreprise, il y a eu lieu d'une autre justification de la création d'un service d'audit interne. En mettant le lien avec la gouvernance de l'entreprise, l'audit interne constitue le cadre institutionnel à une bonne gouvernance dans la mesure où il permet une réduction des coûts et par conséquent une amélioration des performances<sup>120</sup>.

## 2. L'AUDIT INTERNE EN TANT QU'ACTEUR DE GOUVERNANCE

Il est intéressant, à présent d'apprécier le rôle que peut jouer l'audit interne dans la gouvernance de l'entreprise au niveau de son rattachement, au niveau du management des risques et au niveau du système de contrôle interne.

### 2.1. APPROCHE ORGANISATIONNELLE ET INFORMATIONNELLE

Selon Jacques RENARD & Sophie NUSSBAUMER (2011)<sup>121</sup> le rôle que peut jouer l'audit interne au renforcement de la gouvernance de l'entreprise se caractérise en trois domaines à savoir : information sur la bonne application des principes de gouvernance ; amélioration de la maîtrise des risques ; évaluation du contrôle interne.

L'information sur la bonne application des principes de gouvernance comprend trois aspects essentiels<sup>122</sup>: (1) s'assurer de la bonne application de la norme 2110 portant sur la gouvernance d'entreprise ; (2) auditer les relations et le fonctionnement direction générale/conseil/comité d'audit ; (3) contribuer à améliorer les relations avec les autres parties prenantes.

Le premier aspect est bien souligné dans les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. En effet, la norme 2110 portant sur la gouvernance d'entreprise souligne que l'audit interne doit évaluer le processus de gouvernance d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, les auditeurs internes ont pour rôle d'examiner les points suivants<sup>123</sup>:

- promouvoir des règles d'éthiques et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

Le deuxième aspect porte sur l'audit des relations entre la direction générale, le conseil et le comité d'audit s'il existe. Pour ce faire, l'auditeur interne par exemple pose ce genre de questions : les décisions des différents acteurs sont-elles suivies ? Ou encore un regard

---

<sup>120</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, op-cit, 2007, p 7

<sup>121</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, op-cit, 2011, p 159

<sup>122</sup> *Idem*, p 160

<sup>123</sup> IFACI et IIA, op-cit, 2015, p 11

critique sur la fréquence des réunions du conseil et du comité d'audit ; la nature des informations qui leur sont transmises, etc<sup>124</sup>.

Le troisième aspect est celui de la contribution de l'audit interne à améliorer les relations avec les autres parties prenantes ; et ce, peut être fait dans le déroulement de la mission d'audit où les auditeurs internes se penchent sur une bonne relation avec les responsables opérationnels, les commissaires aux comptes et auditeurs externes ainsi que les rapports de ces différentes parties avec les organes dirigeants<sup>125</sup>.

Par ailleurs, selon l'approche organisationnelle, pour que l'audit interne contribue efficacement au renforcement de la gouvernance d'entreprise deux critères essentiels devraient se manifester. (1) l'objectivité et l'indépendance ; (2) la compétence des auditeurs. Quant à cette dernière, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (norme 1210) définit la compétence des auditeurs internes dans les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles<sup>126</sup>.

**L'objectivité et l'indépendance** de la fonction d'audit interne dépend en grande partie de la structure organisationnelle, de son rattachement et aussi de l'absence de conflits d'intérêts.

**La structure organisationnelle** : L'efficacité et l'indépendance de l'audit interne dépendent en grande partie de la structure organisationnelle de celui-ci<sup>127</sup>. En effet, selon Étienne BARBIER (1999)<sup>128</sup>, parler de l'indépendance de l'audit interne, c'est parler de son indépendance par rapport aux structures de management du groupe et donc de sa dépendance par rapport à la direction générale. On trouve généralement à ce sujet la distinction entre structure élémentaire/structure simple ou entre structure centralisée/structure décentralisée ;

**Le rattachement de l'audit interne** : La question de l'indépendance de l'audit interne est intimement liée à son rattachement hiérarchique. À ce titre, le délégué général de l'IFACI Louis VAURS précise que l'audit interne doit « être rattaché à une personne ou instance dont l'autorité lui assure le plus large domaine d'investigations, la liberté de son opinion, et la considération adéquate de ses recommandations » (Pierre SCHICK et al, 2010)<sup>129</sup>. À cet égard, la revue de la littérature montre que le service d'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. 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 favoriserait son indépendance (application de la norme 1110)<sup>130</sup>.

<sup>124</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, **op-cit**, 2011, p 163

<sup>125</sup> *Idem*, p 164

<sup>126</sup> IFACI et IIA, **op-cit**, 2015 p 5

<sup>127</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, **Chapitre 1 : Organisation et méthodologie de l'audit interne**, In: Élisabeth BERTIN, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, p 28

<sup>128</sup> Étienne BARBIER, **Mieux piloter et mieux utiliser l'audit**, Maxima, Paris, 1999, p 42

<sup>129</sup> Pierre SCHICK et al, **op-cit**, 2010, p 45

<sup>130</sup> *Idem*, pp 46-47

**L'absence de conflits d'intérêts :** La norme 1120 souligne que les auditeurs internes doivent éviter tout conflit d'intérêts<sup>131</sup>. On entend par conflit d'intérêts, «*une situation dans laquelle un auditeur interne, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel venant en concurrence avec ses devoirs et responsabilités [...] Un conflit d'intérêts peut compromettre la capacité d'un individu à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective.* » (IFACI et IIA, 2015)<sup>132</sup>.

## 2.2. APPROCHE PAR LES RISQUES

Selon Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN (2008)<sup>133</sup>, l'approche par les risques est une des conséquences directes de la recherche d'efficacité par l'audit interne. Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir une partie significative du travail des auditeurs dans des aires de l'entreprise où un risque de perte, de défaillance, d'inefficacité du contrôle est peu susceptible d'apparaître.

Selon Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER (2011)<sup>134</sup>, maîtriser les risques, c'est prendre une option sérieuse sur la réalisation des objectifs (stratégiques et/ou opérationnels). Dans cette perspective, l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ; et ce, à travers premièrement sa contribution à l'amélioration de la maîtrise des risques et une définition précise de la politique de management des risques. La contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques résulte de la mission de l'audit interne. Elle consiste à déceler les risques non couverts et, par une analyse de la cause, recommander les mesures à prendre pour une meilleure maîtrise. Ces deux auteurs considèrent que l'audit interne « est le chien de garde de l'existence d'une bonne définition d'une politique de management des risques. À ce titre, il contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise ».

Selon la norme (2120)<sup>135</sup>, l'auditeur interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration. À ce titre, il doit s'assurer que (1) les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ; (2) les risques significatifs sont identifiés et évalués ; (3) les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ; (4) 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.

Pour mieux illustrer le rôle de l'audit interne dans le management des risques au profit d'améliorer la gouvernance de l'entreprise, nous donnons un exemple chiffré issu des travaux de Gramling & Myers (2006). Ces deux auteurs précisent cinq composantes essentielles du management des risques d'entreprises où l'auditeur interne peut exercer une influence. Ce rôle est illustré dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>131</sup> IFACI et IIA, op-cit, 2015, pp 3-4

<sup>132</sup> *Idem*, p 4

<sup>133</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, op-cit, 2008, p 36

<sup>134</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, op-cit, 2011, pp 164-166

<sup>135</sup> IFACI et IIA, op-cit, 2015, p 12

**Tableau 9** : les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques

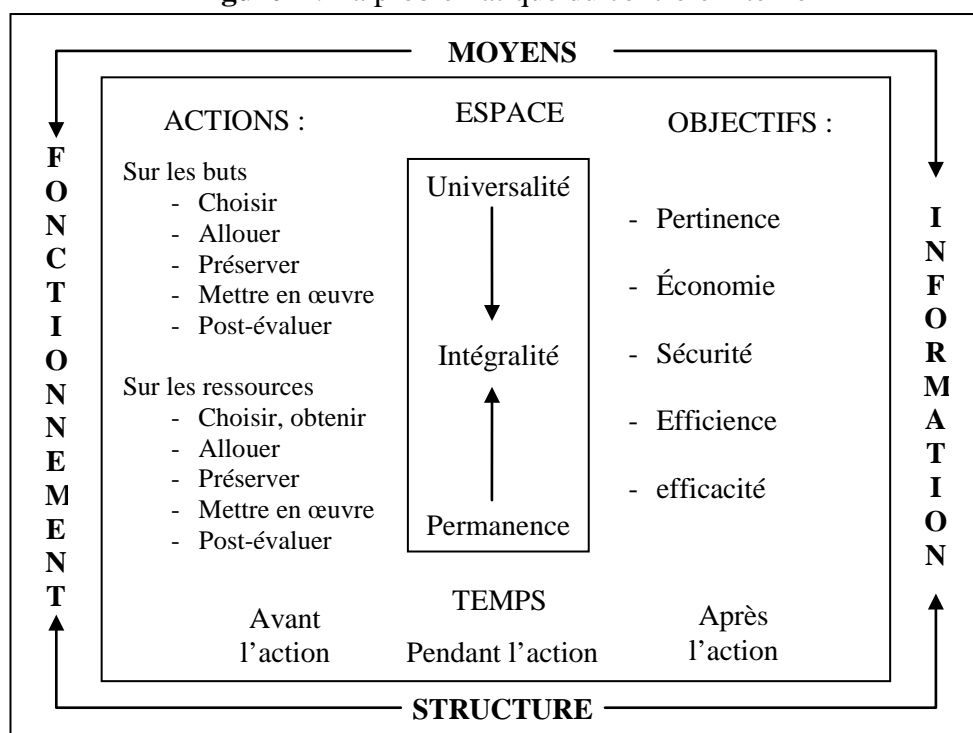
Activités relatives au management des risques de l'entreprise	Responsabilité actuelle <sup>136</sup>	Responsabilité idéale/souhaitée
Donner l'assurance sur les processus de management des risques	3,10	3,80
Donner l'assurance que les risques sont correctement évalués	3,00	3,60
Évaluer les processus de 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: Gramling Audrey A. & Myers Patricia M., **Internal Auditing's role in ERM**, Internal Auditor, April 2006, p 55<sup>137</sup>

Toutefois, Selon Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN (2008)<sup>138</sup>, approche de l'audit par les risques est dangereuse pour l'auditeur interne lorsque celui-ci s'est livré à une analyse et une appréciation insuffisantes des risques. Dans cette perspective, l'auditeur doit être bien formé, expérimenté et doit pouvoir partager ses appréciations au sein d'une équipe.

### 2.3. APPROCHE PAR LE CONTRÔLE INTERNE

L'objectif du contrôle interne est généralement présenté comme la recherche de l'économie, de l'efficacité, de l'efficacités et de la sécurité. Dans cette perspective, la problématique de contrôle interne peut être schématisée ainsi :

**Figure 7** : La problématique du contrôle interne

Source : Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, **op-cit**, 2008, p 55

<sup>136</sup> 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

<sup>137</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, **op-cit**, 2007, p 6

<sup>138</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, **op-cit**, 2008, p 39

La figure ci-dessus illustre bien que le contrôle interne s'établit à partir d'une structure définie dont il précise le fonctionnement, lequel s'appuie sur un système d'information<sup>139</sup>. À ce titre, selon Louis VAURS et Florence FRADIN (2007)<sup>140</sup>, le champ du contrôle interne comporte toutes les activités de gestion, à l'exception, de l'établissement des objectifs, de la planification stratégique, de la gestion des risques et des mesures correctives, des prises de décision.

Le contrôle interne peut aider une entreprise d'une part à réaliser ses objectifs en matière de performances et de rentabilité, tout en prévenant la perte de ressources<sup>141</sup>. C'est dans cette perspective que l'audit interne apprécie le contrôle interne afin de donner une assurance raisonnable sur l'efficacité et l'efficience du contrôle interne. Cette évaluation par l'audit interne permet le conseil d'administration et le management de considérer : (1) qu'ils savent clairement dans quelle mesure les objectifs opérationnels de l'entité seront atteints ; (2) que les états financiers publiés sont établis sur une base fiable ; (3) que l'entreprise est en conformité avec les lois et règlements en vigueur<sup>142</sup>. À cet égard, les critères d'efficacité du système de contrôle interne constituent également des critères d'une bonne gouvernance.

À cet effet, selon la norme (2130)<sup>143</sup> l'évaluation du contrôle interne par l'audit interne doit porter essentiellement sur les cinq 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.

Par ailleurs, selon Jacques RENARD (2012)<sup>144</sup> l'audit interne est tenu de porter un jugement sur les forces et faiblesses du secteur audité. Ceci lui conduit, tout naturellement, à apprécier la qualité du contrôle interne. Cette évaluation de l'audit interne constitue la véritable plus value en matière de gouvernance, car<sup>145</sup> :

- Cette évaluation est indépendante et non entachée de considérations d'organisation ou d'efficacité ;
- Elle est périodique pour chacune des activités. Ceci dit, qu'elle est une évaluation permanente pour l'ensemble des activités, car une mission succédant à une autre, elle ne cesse de se poursuivre ;
- Elle est globale, car la somme des évaluations permet de porter un jugement sur la qualité intrinsèque du contrôle interne de l'entreprise.

Pour y parvenir, trois méthodes sont utilisées par l'audit interne.

---

<sup>139</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, **op-cit**, 2008, p 54

<sup>140</sup> Louis VAURS et Florence FRADIN, **Chapitre 2 : Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne**, In: Élisabeth BERTIN, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, p 93

<sup>141</sup> IFACI, **La pratique du contrôle interne**, Éditions d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> Ed, 2004, p 17

<sup>142</sup> *Idem*, p 32

<sup>143</sup> IFACI et IIA, **op-cit**, 2015, p 12

<sup>144</sup> Jacques RENARD, **op-cit**, 2012, pp 209

<sup>145</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, **op-cit**, 2011, p 167

Une méthode dite « subjective non chiffrée » qui est simple et la plus utilisée. Elle consiste à s'interroger sur la qualité du contrôle interne par un simple questionnaire de ceux qui ont participé. Néanmoins, elle présente des inconvénients, par définition, elle comporte une part importante de subjectivisme<sup>146</sup>.

La deuxième méthode est dite « subjective et chiffrée », par définition, dans cette méthode l'auditeur exprime son opinion par un chiffre. Dans ce cas, le jugement global du dispositif de contrôle interne résulte d'une simple addition de chiffres de chaque activité auditée. À titre d'illustration, l'auditeur, à chaque mission, chiffre son appréciation sur l'activité auditée en donnant une note (de 1 à 5) sur la qualité des différentes familles du dispositif de contrôle interne (procédures, organisation, supervision, etc.)<sup>147</sup>.

Enfin, la troisième méthode est dite « objective » qui suppose un programme informatique dans lequel toutes les situations possibles ont été envisagées et chiffrées. Cette estimation est pondérée en fonction de l'opération même au sein de chaque activité et en fonction de l'activité selon le plan d'audit. Néanmoins, cette méthode exige un important travail préparatoire qui n'est pas réalisable par tous<sup>148</sup>.

En définitive, quelle que soit la méthode, évaluer le contrôle interne, c'est « *d'alimenter le conseil d'administration en information sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité.* » (E. EW MANDZILA, 2007)<sup>149</sup>

---

<sup>146</sup> Jacques RENARD, op-cit, 2012, pp 209-210

<sup>147</sup> Jacques RENARD et Sophie NUSSBAUMER, op-cit, 2011, p 168

<sup>148</sup> *Idem*, pp 168-169

<sup>149</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, op-cit, 2007, p 5

Nous avons tenté de dresser tout au long de ce chapitre trois volets essentiels quant à l'audit interne et gouvernance d'entreprise. Dans le premier volet, nous avons essayé de cerner les aspects relatifs à l'audit interne depuis son émergence à nos jours. Au départ, la fonction d'audit interne a commencé par un simple contrôle des comptes. Aujourd'hui, elle couvre tous les processus de l'organisation. De plus, la définition de l'audit interne par l'IIA, donne à l'audit interne de nouvelles responsabilités exigeantes à celui-ci qu'il soit plus efficace. Dorénavant, l'audit interne n'est plus une simple fonction, mais une fonction de conseil qui devrait contribuer davantage à la maîtrise de management des risques d'entreprises, de dispositif de contrôle interne et au renforcement de la gouvernance d'entreprise. Ceux-ci constituent désormais les principaux domaines de préoccupation de l'audit interne.

Dans le deuxième volet, nous avons mis l'accent sur la notion de la gouvernance de l'entreprise. Dans ce sens, nous avons traité deux points essentiels à connaître quant à la gouvernance de l'entreprise les courants de la gouvernance et les mécanismes de celle-ci. La revue de la littérature nous renseigne qu'il existe deux courants : le courant disciplinaire ayant deux approches (actionnariale et partenariale) et le courant cognitif. À cet effet, nous avons dressé les mécanismes selon la conception de chaque courant.

Quant au troisième volet, nous avons tenté de mettre en exergue la revue de la littérature qui précise le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise dont certains auteurs considèrent que l'audit interne peut s'inscrire comme mécanisme de gouvernance autant dans une perspective disciplinaire que cognitive. En outre, nous avons précisé les théories des firmes qui relient l'audit interne avec la gouvernance de l'entreprise. Ensuite, nous avons mis l'accent sur le renforcement du système de gouvernance par l'audit interne axé sur les risques et le contrôle interne. Dans cette perspective, nous nous penchons par la suite à confirmer ce lien sur le terrain.

---

## **CHAPITRE 2**

---

### **DESCRIPTION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

---

## **DESCRIPTION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Les entreprises du secteur des assurances se caractérisent par certaines particularités comparativement aux entreprises industrielles. Cette particularité se résume notamment dans les produits qu'elles commercialisent. Dans ce sens, il est nécessaire de clarifier à travers ce chapitre quelques aspects relatifs à l'assurance. Ceci s'inscrit dans une optique de connaître le jargon de l'assurance mobilisé dans ce secteur et, aussi dans une perspective, de comprendre les mécanismes de fonctionnement du secteur et ces acteurs. De ce fait, le présent chapitre est organisé comme suit :

- La première section présente le secteur algérien des assurances ;
- La deuxième section présente l'organisme d'accueil ;
- La troisième section met en exergue la méthodologie de la recherche.

## SECTION 1 : PRÉSENTATION DU SECTEUR ALGÉRIEN DES ASSURANCES

L'objectif de la présente section est de présenter le secteur algérien des assurances. Pour ce faire, il faut de prime abord mettre l'accent sur les caractéristiques de l'assurance. Ceci nous permettra d'apprendre le jargon de l'assurance ainsi de comprendre le déroulement d'une mission d'audit en assurance.

### 1. NOTIONS ÉLÉMENTAIRES DE L'ASSURANCE

Après avoir mettre en évidence la définition de l'assurance et ses caractéristiques, nous démontrons les éléments d'une opération d'assurance et les différentes assurances.

#### 1.1. DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUE DE L'ASSURANCE

L'assurance est définie, selon **Joseph HEMARD**, comme « *une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique.* » (COUILBAULT F. et ELIASHBERG C., 2011)<sup>150</sup>.

Cette définition permet d'identifier l'opération d'assurance par la combinaison de quatre notions centrales à savoir : **le risque, la prime, la prestation** de l'assureur et **la compensation** dont il nous faut cerner la signification de ces termes. En outre, l'opération d'assurance met en présence au moins deux personnes à savoir<sup>151</sup> : **l'assuré et l'assureur**. Il convient de distinguer à cet effet entre l'assuré, la personne exposée au risque, et le **souscripteur**, celui qui signe la police et paie les primes. Or, il y a parfois intervention d'un tiers dénommé le « **bénéficiaire** », celui qui percevra la prestation.

De point de vue juridique, le contrat d'assurance est défini, en vertu de l'article 2 du code algérien des assurances, comme étant « *un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat* »<sup>152</sup>. Il convient de préciser que la police d'assurance ce n'est qu'un document qui matérialise l'existence du contrat. À cet effet, il convient de définir les parties au contrat et les engagements que le contrat combinant entre elles. Sur l'hypothèse que les deux parties au contrat ayant la volonté de contracter, il reste à décrire les engagements réciproques qui vont être attaché au travers du contrat d'assurance (l'assuré paie à l'assureur une prime ; l'assureur garantit que, si le risque se réalise, il paiera une prestation)<sup>153</sup>. Le schéma général sera donc présenté comme suit :

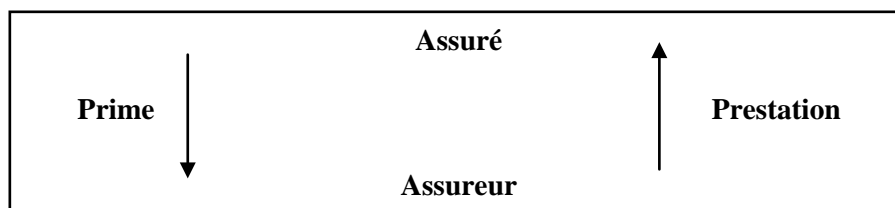
<sup>150</sup> François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, **Les grands principes de l'assurance**, l'Argus, Paris, 10<sup>ème</sup> Ed, 2011, p 57

<sup>151</sup> *Idem*, pp 57-58.

<sup>152</sup> Mabrouk HOCINE, **Code algérien des assurances**, Edition Houma, Alger, 2<sup>ème</sup> Ed, 2010, p 14.

<sup>153</sup> Alain TOSETTI et al, **Assurance : Comptabilité – Réglementation – Actuariat**, Economica, Paris, 2011, p12.

**Figure 8** : Le schéma général de l'assurance



Source: Alain TOSETTI et al, op-cit, 2011, P12.

Les deux engagements affichés dans la **figure 8**, le paiement de la prime contre paiement, le cas échéant, de la prestation, font l'objet d'un contrat d'assurance.

Par ailleurs, il est intéressant de savoir que le circuit de l'assurance repose principalement sur deux principes cruciaux qui distinguent les sociétés d'assurance des autres sociétés industrielles ou financières à savoir: la mutualisation des risques et l'inversion du cycle de production. En effet, l'assurance se caractérise par ce que l'on appelle « **l'inversion du cycle de production** ». Ce dernier signifie que l'assureur perçoit nécessairement sa rémunération (la cotisation ou la prime) avant d'effectuer sa prestation, en cas de sinistre. *A contrario*, une entreprise, hors assurance, livre son produit ou assume la prestation avant que le prix lui en soit acquitté. Cette inversion engendre aussi longtemps des avantages de trésorerie qu'elle présente un inconvénient qui se traduit par le fait qu'au moment où l'assureur fixe la cotisation (la production d'assurance), il ne connaît pas son coût réel. Ce qui implique, de point de vue du comptable, la nécessité de constituer des provisions afin que l'assureur soit en mesure de faire face à ses engagements futurs<sup>154</sup>. La figure ci-après présente la différence entre le cycle de production d'une entreprise industrielle et celui d'une compagnie d'assurance.

**Figure 9** : L'inversion du cycle de production



Source: Grégoire FEVRE, Analyse statistique et socio-économique, MACIF, 2014<sup>155</sup>

<sup>154</sup> François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, op-cit, 2011 p 58

<sup>155</sup> <http://slideplayer.fr/slide/3846073/> Consulté le 22.02.2016 à 21h : 30m

## 1.2. LES ÉLÉMENTS D'UNE OPÉRATION D'ASSURANCE

Les éléments d'une opération d'assurance se résument ainsi qu'il suit :

### 1.2.1. Le risque

L'assurance est une protection contre un risque<sup>156</sup> (le mot risque provient de l'Italien *risco*, danger). Dans ce sens, selon Pierre PICARD (2005)<sup>157</sup>, un risque d'assurance est défini par un événement incertain qui, s'il se réalise, pénalisera un individu ou une entreprise, un grand nombre d'individus ou d'entreprises étant simultanément et indépendamment confrontés au même type de risque. Maladie, chômage, vol, accident, incendie... en sont des exemples caractéristiques.

Par ailleurs, il convient de souligner que tous les événements ne sont pas assurables. En effet, il convient de définir le risque assurable pour mieux comprendre l'assurance. Le risque est dit « assurable » lorsqu'il s'agit d'« *un préjudice dû à un évènement aléatoire mutualisable, que ni l'assureur ni l'assuré n'ont intérêt à voir se réaliser.* » (Daniel ZAJDENWEBER, 2006)<sup>158</sup>.

Cette définition contient quatre termes significatifs : préjudice, aléatoire, mutualisable et intérêt commun, qu'il convient de développer<sup>159</sup>.

- **Préjudice** : pour qu'un assureur indemnise un assuré, il faut que celui-ci subisse une perte de richesse évaluable au moment de l'événement générateur du préjudice ;
- **Aléatoire** : sans aléa il n'y a pas d'assurance. Le sinistre générateur de dommages ne doit pas être réalisé au moment de la signature du contrat d'assurance ;
- **Mutualisable** : le regroupement dans un seul portefeuille d'une multitude de contrats d'assurance indépendants entre eux, c'est-à-dire, dont la réalisation de l'un n'a aucune influence sur la réalisation d'un autre ou qui n'ont pas de causes communes ;
- **Intérêt commun** : l'assureur et l'assuré ont un intérêt commun. En effet, ni l'un ni l'autre n'ont intérêt à ce que l'événement aléatoire se réalise. L'assureur ne désire évidemment pas la réalisation d'un préjudice à indemniser et l'assuré ne désire évidemment pas perdre le bien assuré, a fortiori perdre sa santé ou sa vie. L'intérêt commun peut inciter une entreprise d'assurance à imposer à ses assurés des mesures de sécurité ou de précaution en contrepartie d'une diminution des primes. L'intérêt commun peut donc conduire à un partage des coûts entre l'assureur et ses assurés.

De ce fait, seuls les événements revêtant ces caractères du risque dit « assurable » pourront être assurés.

---

<sup>156</sup> Jean-Luc DE BOISSIEU, Introduction à l'assurance, L'argus de l'assurance, Paris, 2005, p 25.

<sup>157</sup> Pierre PICARD, Risques d'assurance et risques financiers. In: Revue d'économie financière, n°80, 2005, p2

<sup>158</sup> Daniel ZAJDENWEBER, Économie et gestion de l'assurance, Economica, Paris, 2006, p 10

<sup>159</sup> Daniel ZAJDENWEBER, op-cit, 2006, pp 10-14

### 1.2.2. La prime ou cotisation

La prime est un mot qui provient du latin *proemium*, « prix », terme lui-même composé de *prae* et *emo*, « acheter avant » et qui est plutôt utilisé par les sociétés commerciales. La prime est la contribution que verse l'assuré à l'assureur en échange de la garantie qui lui est accordée. Elle est payée au départ de l'opération d'assurance ou de l'année d'assurance. Lorsque l'organisme d'assurance est une société mutuelle dans laquelle l'assuré est en même temps un sociétaire, la prime s'appelle désormais « cotisation », mot issu du latin *quota pars*, « part qui revient à chacun »<sup>160</sup>.

Cependant, quelle que soit la forme de l'organisme d'assurance, les cotisations doivent être suffisantes pour faire face au coût des sinistres survenus dans l'année et à tous les frais (d'acquisition, de gestion, d'encaissement) exposés par l'organisme assureur<sup>161</sup>.

### 1.2.3. La prestation de l'assureur

La prestation est une somme d'argent, versée par l'assureur, qui est destinée soit aux: souscripteur et assuré ; soit à un tiers ; soit au bénéficiaire. Il est intéressant de distinguer entre deux sortes de prestations à savoir<sup>162</sup>:

- Des indemnités qui sont déterminées après la survenance du sinistre, en fonction de son importance (par exemple : incendie d'un bâtiment). Selon Alain TOSETTI et al (2011)<sup>163</sup> la réalisation du risque est, en général, appelée la survenance d'un sinistre où la prestation est appelée le montant du sinistre ;
- Des prestations forfaitaires qui sont déterminées à la souscription du contrat, avant la survenance du sinistre (par exemple : assurance vie). Ces prestations forfaitaires se traduisent par le versement d'un capital ou d'une rente.

### 1.2.4. La compensation au sein de la mutualité

La mutualisation est définie pour un portefeuille, c'est-à-dire un ensemble de contrats pour une période donnée, en général l'année. La compensation au sein de la mutualité implique que tous les membres de cette mutualité soient traités avec équité. Ceci dit, qu'il est nécessaire de prévoir des sanctions en cas de tricherie<sup>164</sup> (si des assurés ne déclarent pas la gravité de leurs risques ou en exagérant l'importance d'un sinistre, l'ensemble de la mutualité en subira).

## 1.3. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ASSURANCE

Les différentes catégories d'assurance peuvent être schématisées ainsi :

---

<sup>160</sup> Alain TOSETTI et al, op-cit, 2011, P14

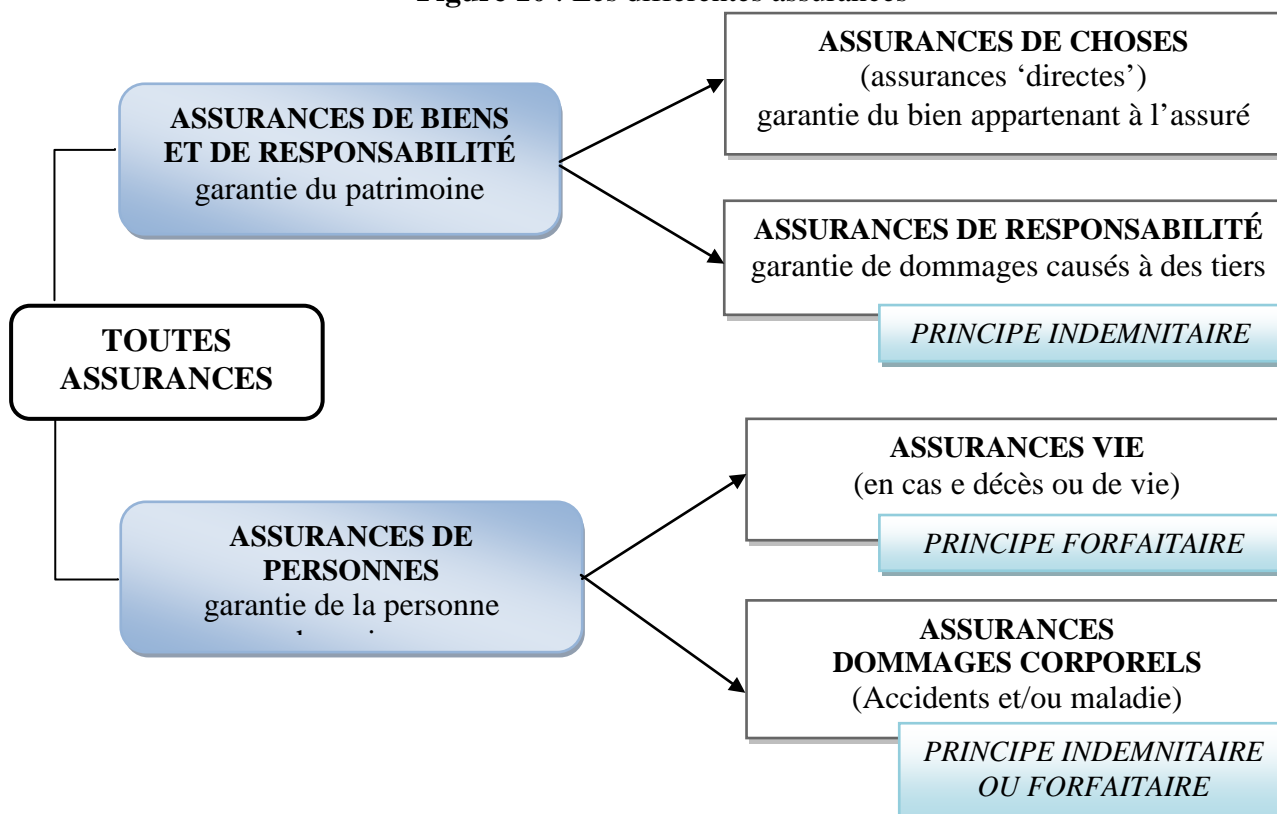
<sup>161</sup> François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, op-cit, 2011 p 59.

<sup>162</sup> *Idem* p 60.

<sup>163</sup> Alain TOSETTI et al, op-cit, 2011, P14.

<sup>164</sup> François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, op-cit, 2011 p 60.

Figure 10 : Les différentes assurances



Source : François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, *op-cit*, 2011, p 75

Il est intéressant de distinguer entre les assurances gérées en répartition et les assurances gérées en capitalisation. Cette distinction fait ressortir deux catégories d'assurances qui ne sont pas aussi différentes à celles présentées au-dessus. En effet, les assurances gérées en répartition sont les assurances dites «**IARD**»<sup>165</sup> (incendie, accidents, risques divers) ; les assurances gérées en capitalisation sont les assurances vie. Le principe est simple, les assurances gérées en répartition, par définition, se résument dans le fait que l'assureur ne fait que répartir entre les assurés sinistrés, par année, la masse des primes acquittées par l'ensemble des membres de la mutualité, dont la fréquence, est supposée presque constante.

À l'instar, des assurances gérées en répartition, les assurances gérées en capitalisation sont souscrites à long terme dont le risque assuré n'est pas constant c'est-à-dire que la fréquence augmente ou diminue en cours de contrat. En conséquence, l'assureur doit mettre de côté tout ou partie des primes pour faire face à ses engagements futurs. De ce fait, les primes doivent être capitalisées en bénéficiant d'intérêts composés<sup>166</sup>. Donc, cette distinction est en raison du mode de gestion. Cependant, elle ne coïncide pas avec celle présentée auparavant (figure 10). La seule différence est que les assurances de dommages corporels, vu qu'elles sont gérées en répartition, ressortissent aux assurances IARD. Ceci dit, que les assurances de biens et de responsabilité ne correspondent pas à l'intégralité des assurances IARD<sup>167</sup>.

<sup>165</sup>Assurances **IARD** englobent : assurances de bien, assurances de responsabilité et assurances de dommages corporels (santé, hospitalisation, GAV, individuels accidents, dépendance...).

<sup>166</sup>François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, *op-cit*, 2011 p73.

<sup>167</sup>*Idem*, p75

## 2. PRÉSENTATION DU SECTEUR ASSURANTIEL ALGÉRIEN

Après avoir mis en exergue l'histoire de l'assurance en Algérie, nous démontrons les différents intervenants qui structurent le marché des assurances.

### 2.1. HISTOIRE DE L'ASSURANCE EN ALGÉRIE

L'évolution historique de l'assurance en Algérie s'attache avec celle en France, suite à la période coloniale. Ensuite, les opérations d'assurance ont été régies par le législateur algérien un peu plus tard à l'indépendance. Nous mettons l'accent en ce qui suit sur une brève histoire de l'assurance en Algérie et les réglementations qui la régissent.

La première apparition de l'assurance en Algérie pendant la période coloniale n'était qu'à partir de 1950. Ceci est dû à la politique coloniale de la France en Algérie qui a conduit à l'appauvrissement des Algériens (la majorité vivait en deçà du seuil de pauvreté). En effet, au cours des années 1950 deux assurances obligatoires furent lieu (l'une relative aux accidents de travail en 1950, l'autre relative à l'automobile en 1958). Ceci incita certaines sociétés françaises à ouvrir des délégations en Algérie. Toutefois, pendant cette période l'Algérie était considérée par les autorités publiques coloniales comme étant une partie intégrante du territoire français et par conséquent la législation applicable en France l'était aussi en Algérie<sup>168</sup>. Au lendemain de l'indépendance, le secteur des assurances était régi au départ par les textes préexistants. Ensuite, le législateur algérien a reconduit tous les textes déjà existants par la loi 62-157 du 21 décembre 1962<sup>169</sup>.

Dès l'indépendance, les opérations d'assurance n'étaient pratiquées que par des compagnies étrangères. Celles-ci étaient soumises à un contrôle formel de l'état. En effet, le législateur est intervenu par deux lois datées de 8 juin 1963. Ceci était dans le but de sauvegarder les intérêts du pays et notamment des assurés qui craignaient que ces sociétés ne remplissent pas leurs engagements. Ces deux lois sont la loi 63.197 et la loi 63.201, leurs principaux apports se résument ainsi qu'il suit<sup>170</sup> :

- La première loi portant sur l'institution de la réassurance légale et obligatoire sur toutes les opérations d'assurance réalisées en Algérie, au profit de la Caisse Algérienne d'Assurance et de Réassurance (C.A.A.R). À cet effet, la loi obligeait toutes les

---

<sup>168</sup> Walid CHUITER, L'évolution du marché des assurances en Algérie et la réglementation le régissant, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif, p 1

<sup>169</sup> Kouider BOUTALEB, Le développement du secteur des assurances et réassurance en Algérie : réalité et perspectives, colloque international sur « L'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », 03-04 décembre 2012, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Hassiba Ben Bouali-Chlef, p 8

<sup>170</sup> Mohamed LEZOUL, La situation actuelle du secteur des assurances en Algérie : quelles sont les alternatives ?, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif, pp 6-7

compagnies d'assurance étrangères à céder à la C.A.A.R un pourcentage des primes encaissées en Algérie<sup>171</sup> ;

- La seconde loi exigeait des garanties aux compagnies d'assurance, sans distinction de nationalité, traduisaient par : le contrôle et la surveillance par le ministère des finances de toutes les entreprises de toute nature y compris les intermédiaires ; ainsi que toute entreprise désireuse d'exercer ou continuer d'exercer en Algérie devait demander l'agrément par le même ministère.

Nous abordons en ce qui suit les deux grandes phases qui ont marqué l'évolution de l'assurance en Algérie à savoir : la phase de la nationalisation et la phase de la restructuration.

### 2.1.1. La phase de la nationalisation

Cette phase était caractérisée par une nationalisation de l'activité de l'assurance. En effet, vu que les compagnies étrangères ont refusé de céder 10% en faveur de la C.A.A.R en quittant le pays, l'état a pris en charge les engagements de ces compagnies envers les assurés à travers la compagnie nationale (C.A.A.R). En conséquence de l'obligation de la loi 63.197, seule la société Algéro-Égyptienne (la société algérienne d'assurance S.A.A) et la société tunisienne d'assurance et de réassurance (S.T.A.R), qui ont continué d'exercer leurs activités<sup>172</sup>.

En outre, il convient de préciser que les compagnies qui ont été nationalisées obéissent aux certaines caractéristiques et particularités, citant à titre d'exemple, leur capital est intégralement fourni par l'état à travers un prélèvement du budget de la nation, apport en nature ou contribution d'une société à une autre (par exemple, le capital initial de la compagnie centrale de réassurance C.C.R a été constitué par des apports de la S.A.A et la C.A.A.R), ainsi elles soumettent au ministère des Finances<sup>173</sup>. A cet effet, les entreprises publiques nationalisées en vertu de l'ordonnance n°66-127 du 27 mai 1966 étaient : la C.A.A.R, la S.A.A après rachat des parts égyptiennes) et C.C.R créée en 1975<sup>174</sup>.

### 2.1.2. La phase de la restructuration

Après une décennie de pratique d'assurance et à la veille de la fin du premier plan quadriennal (environ 1973 jusqu'en 1976), l'État a opté pour la spécialisation des compagnies d'assurances, entre autres, elle a redéfini l'objet de deux compagnies à savoir : la C.A.A.R assure désormais les risques industriels ; la S.A.A est chargée de couvrir des risques simples (automobile, risques divers et assurance de personne). Autre ces deux, la C.A.A.T (Compagnie algérienne d'assurance transport) monopolisait les risques de transport maritime, terrestre et aérien en vertu du décret n°85.82 du 30 avril 1985. Les risques de transport étaient à la charge de la C.A.A.R<sup>175</sup>.

<sup>171</sup> Le ministre de finance a fixé ce pourcentage par arrêté du 15 octobre 1963 à 10%

<sup>172</sup> Billel BENILLES, L'évolution du secteur algérien des assurances, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif, p2

<sup>173</sup> Mohamed LEZOUL, op-cit, 2011, pp7-8

<sup>174</sup> KPMG, Guide des assurances en Algérie, édition 2015, p 11

<sup>175</sup> Mohamed LEZOUL, op-cit, 2011, pp 8-9

Cette structure de spécialisation n'est changée qu'à partir de 1988 où la parution des textes relatifs à l'autonomie des compagnies publiques. Autrement dit la déspecialisation des compagnies d'assurance. Ceci dit, qu'à compter de cette date, les compagnies d'assurance assurent tous les risques. En effet, les trois compagnies publiques ont modifié leurs statuts en inscrivant dans leurs exercices toutes les opérations d'assurance et de réassurance<sup>176</sup>.

En outre, la dernière étape de la restructuration est celle de la libéralisation du secteur par le biais de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995. Parmi ses principaux apports, nous mentionnons : la libéralisation de l'assurance (la possibilité de créer des sociétés par des capitaux privés nationaux et/ou étrangers) et l'instauration d'une dynamique commerciale par l'introduction d'intermédiaires d'assurance (agents généraux et courtiers)<sup>177</sup>.

## 2.2. LA STRUCTURE DU SECTEUR ALGÉRIEN DES ASSURANCES

Il existe de différents acteurs qui structurent le marché algérien des assurances. Il est structuré des institutions qui sont en charge des assurances d'une part, et des sociétés d'assurance et de réassurance d'autre part. Celles-ci ont de différentes formes juridiques et offrant de différents produits d'assurance.

### 2.2.1. Les institutions en charge des assurances

Il se trouve que les différentes institutions ont été créées pour objectifs à la fois la protection des intérêts des assurés et le développement du secteur des assurances. Ceci dit, que ces institutions jouent un rôle de régulateur des activités d'assurance. Ces institutions qui encadrent le marché sont<sup>178</sup> :

- La commission de supervision des assurances (**C.S.A**) en tant qu'autorité de supervision ;
- Le conseil national des assurances (**C.N.A**) qui est considéré comme l'organe de concertation entre les différents intervenants du marché (assureurs, assurés, banque centrale, experts et pouvoirs publics) ;
- La centrale des risques jouant le rôle de la collecte et de la centralisation des informations relatives aux contrats d'assurance souscrits auprès des sociétés d'assurance et de réassurance ainsi que les succursales d'assurances étrangères. Celles-ci doivent fournir à la centrale des risques les informations nécessaires à l'accomplissement de ses missions;
- Le fonds de garantie automobile (**F.G.A**, créé le 04/04/2004) jouant le rôle d'un garant de dédommagement des victimes des accidents de la circulation lorsque les responsables de ces accidents sont inconnus ou insolubles ;
- Le fonds de garantie des assurés (**F.G.A.S**), quant à lui, fut créé le 07/04/2009, est le garant de dédommagement des bénéficiaires des polices d'assurance lorsque l'actif des sociétés d'assurances concernées s'avère insuffisant après liquidation ;

<sup>176</sup> KPMG, op-cit, 2015, p 12

<sup>177</sup> Mohamed LEZOUL, op-cit, avril 2011, p 9

<sup>178</sup> Mohamed BENARBIA, Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie et les réformes nécessaire pour promouvoir ses capacités concurrentielles, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif, p 2

- Le bureau spécial de tarification (**BST**), créé le 11/08/2011, quant à lui, il prend en charge la tarification des risques obligatoires. En effet, son rôle est d'étudier et d'actualiser les tarifs en vigueur afin d'élaborer des projets de tarifs ;
- L'association des assureurs et réassureurs algériens (**UAR**) jouant le rôle de représentant des sociétés d'assurances et de réassurance et défendant leurs intérêts.

### 2.2.2. Les sociétés d'assurances

Les compagnies d'assurances et de réassurance en Algérie sont composées de sociétés publiques, sociétés privées, des mutuelles d'assurance et des sociétés spécialisées.

De plus, après la décision du ministère des Finances de séparer les assurances dommages et des personnes, les sociétés publiques et privées étaient dans l'obligation de séparer leurs activités d'assurance vie et non-vie en créant, entre autres, des filiales. À titre indicatif, ces compagnies d'assurances sont : CAAR, SAA, CAAT, CASH, CIAR, 2A, GAM, Salama Assurances Algérie, Trust Algérien assurance et réassurance, Alliance assurance, AXA Algérie assurance dommages, TALA, Caarama Assurances, AGLIC, Cardif El Djazair, Macir Vie, AMANA Assurance, AXA Algérie assurance vie, Le mutualiste, CAGEX, SGCI, MAATEC, CNMA, CCR.

En définitive, le secteur des assurances en Algérie comptait depuis février 2015 vingt-quatre (24) compagnies d'assurance publiques, privées et mixtes. Toutefois, il existe des centaines d'intermédiaires d'assurances entre agents généraux et courtiers.

## SECTION 2 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Après avoir présenté la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, nous présentons la cellule d'audit interne et ses principaux rôles au niveau de la CAAR.

### 1. PRÉSENTATION DE LA CAAR

La CAAR est la doyenne des compagnies d'assurances en Algérie. En effet, elle a été créée au lendemain de l'indépendance en 1963 en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance. Elle était chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'État algérien de contrôler le marché des assurances. Par la suite, les différentes phases de restructuration du marché algérien ont déterminé les activités et les spécialités de la CAAR principalement dans la gestion des risques industriels.

Depuis les réformes économiques introduites par les lois de 1988, la CAAR a été transformée en Société par actions dont le Ministère des Finances est l'unique actionnaire. Son capital social est de l'ordre de 4 Milliards de Dinars entièrement libéré. Depuis sa création, il y a plus de cinquante ans, la CAAR a eu à assumer de multiples missions qui se résument, entre autres : Le passage à l'autonomie des entreprises publiques ainsi que l'ensemble des réformes économiques menées depuis, n'ont pas manqué d'avoir des répercussions sur le secteur des assurances parmi lesquelles il y a lieu de citer notamment :

- La levée de la spécialisation, avec comme implication directe, une concurrence entre les différents opérateurs ;
- Le désengagement de l'État sur la gestion des entreprises publiques avec tous les aspects liés à l'autonomie de l'entreprise ;
- La libération de l'activité et les opportunités offertes au secteur privé d'exercer dans le secteur des assurances.

La CAAR conformément à l'agrément obtenu du Ministère des Finances, a été habilitée à pratiquer toutes les opérations d'assurance y compris la réassurance. En 2011, le secteur algérien des assurances connaît une nouvelle phase de son développement avec la **loi 06-04** qui avait donné un délai de **cinq ans** pour séparer les assurances de personnes des assurances dommages : c'est ainsi que CAARAMA assurances voit le jour. Dotée d'un capital d'un milliard de dinars, la filiale a été agréée le 09 mars 2011.

### 1.1. L'ORGANISATION DE LA CAAR

La CAAR a connu un développement remarquable depuis 2005, grâce à la mise en place d'une stratégie de croissance, sur le moyen et long terme, fondée sur une gestion adaptée aux exigences changeantes de l'environnement et s'appuyant sur la consolidation de la place détenue par la compagnie sur le marché.

Cette évolution s'est vue confirmée par une forte progression de son chiffre d'affaires, une nette amélioration de la solvabilité et de la rentabilité, un développement important de son réseau commercial, et une amélioration permanente de la relation clientèle. La mise en œuvre de cette stratégie s'est faite de manière à identifier des démarches organisationnelles cohérentes dans leurs applications ce qui a permis une meilleure déclinaison des politiques engagées en matière de gestion administrative, technique et commerciale de l'entreprise.

Les principales orientations stratégiques se fondent sur les axes fondamentaux que sont :

- la bonne gouvernance ;
- le développement et la modernisation du réseau ;
- une approche commerciale et de communication plus efficace et mieux ciblée ;
- une amélioration des capacités de la ressource humaine ;
- une optimisation des agrégats techniques et financiers de la compagnie.

Parmi ces axes stratégiques, il se trouve que celui de la bonne gouvernance est le plus adapté à notre recherche. De ce fait, nous allons développer cet axe lors de l'analyse du système de gouvernance de la compagnie.

L'organisation centrale a été revue en 2006 pour l'adapter à la nouvelle orientation stratégique du plan d'action 2005/2008 de la CAAR, orientée davantage vers le marché et l'amélioration de la qualité de service, et constituée autour des quatre principaux pôles d'activité que sont le technique, le commercial, les finances, et le soutien aux activités.

Cette organisation centrale multidivisionnelle a fait l'objet d'un premier réaménagement en 2008 avec la scission de la direction des grands risques en deux structures, la direction des grands risques en phase de réalisation, et la direction des grands risques en phase d'exploitation.

Et plus récemment, un réaménagement partiel de l'organigramme central a été opéré en janvier 2012, afin de permettre une adaptation à l'environnement économique social et à l'évolution du marché des assurances. Ainsi, les principaux aménagements apportés à l'organigramme central sont les suivants :

- création de deux nouvelles structures ;
- redéploiement de la structure communication ;
- regroupement de fonctions au sein d'autres structures.

En ce qui concerne le premier élément, les changements apportés à l'organigramme fut de créer deux nouvelles structures à savoir : une direction des risques simples et une direction risk-management. Cette dernière assistera l'ensemble des structures techniques, administratives et financières à mieux identifier, évaluer et contrôler les expositions de la compagnie aux différents risques dans le cadre d'un processus permanent. Elle contribuera également à diffuser une culture « risque » au sein de l'entreprise.

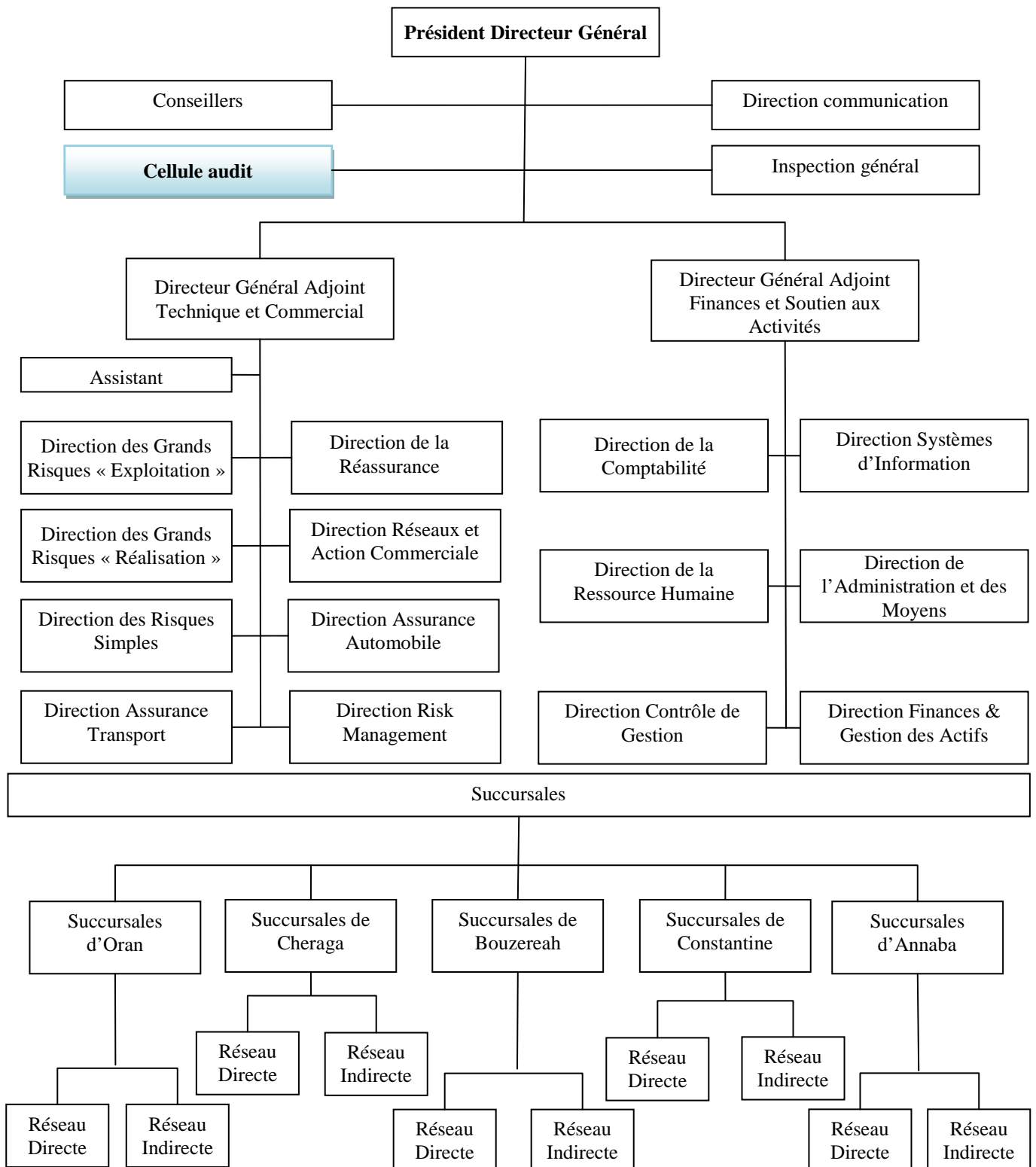
En ce qui concerne le redéploiement de la structure communication, ce redéploiement a nécessité la création d'une Direction « Communication » elle a pour missions principales de mettre en place une stratégie de communication, visant à promouvoir de manière significative les services et produits d'assurance de l'entreprise, d'informer le public et les partenaires sur l'étendue et la nature de l'activité de la compagnie, et par conséquent renforcer sa notoriété.

Pour ce qui est du regroupement de fonctions, il s'agit du rattachement de la fonction « Finances » à la Direction des Placements et Participations de façon plus pratique qui devient « Direction des Finances et Gestion des Actifs ».

Ce regroupement est dicté par les facteurs structurels ayant touché toutes les sphères économiques, comme l'adoption des standards comptables internationaux, ou les règles visant une plus grande transparence, mais aussi une plus grande sécurité financière ou encore celles qui redéfinissent le mode de gestion des risques.

L'ensemble de ces aménagements se manifeste dans l'organigramme de la compagnie ainsi:

**Figure 11 : L'organigramme de la CAAR**



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

Il paraît clairement de l'organigramme que l'audit interne est rattaché à une plus haute instance telle qu'il est recommandé par l'IFACI.

### 1.1. L'ACTIVITÉ DE LA CAAR

La CAAR est spécialisée en assurance dommages. Elle compte environ 189 agences dont 134 agences agréées (directs et indirects) et 55 points de vente au titre de la bancassurance avec CPA et BNA. La CAAR propose des produits d'assurances variés et adaptés aussi bien aux entreprises qu'aux particuliers, en conjuguant les efforts pour un service de qualité à la hauteur de la réputation acquise auprès de ses différents partenaires.

Les principales activités de la CAAR sont : l'activité d'assurance ; l'activité de réassurance et l'activité de placements financiers.

En ce qui concerne l'activité d'assurance, la compagnie commercialise une panoplie de produits à savoir :

- Assurances automobiles ;
- Assurance risques divers ;
- Assurances des risques industriels ;
- Assurances des risques engineering et construction ;
- Assurances de transport (maritime, terrestre, ferroviaire, arien) ;
- Assurances des catastrophes naturelles.

En plus, il y a les assurances de personnes qui sont gérées par CAARAMA assurances filiale de la compagnie spécialisée en produits et services d'assurances de personnes.

En ce qui concerne l'activité de réassurance, avant l'institution du monopole sur les opérations de réassurance par la création d'une compagnie centrale de réassurance, la CAAR procédait aux placements des risques directement auprès des réassureurs. Après la spécialisation des Compagnies nationales d'assurance en 1975, la CAAR a continué à maintenir le contact avec ses partenaires réassureurs pour le placement des affaires en portefeuille, en collaboration avec la Compagnie Centrale de Réassurance « CCR ».

À ce titre, il convient de préciser la notion de la réassurance ou « l'assurance de l'assurance », quant à elle, se résume dans le fait que l'assureur lui-même s'assure auprès d'un autre assureur. Dans ce cas, le premier est appelé le cédant ou l'assureur direct et le second est appelé le réassureur. Autrement dit, la réassurance est « *une opération par laquelle une société d'assurance s'assure elle-même auprès d'une autre société (le réassureur ou le cessionnaire) pour une partie des risques qu'elle a pris en charge* » (COUILBAULT F., ELIASHBERG C., 2011)<sup>179</sup>.

L'activité concernant placements financiers (bons de trésor, marché boursier, participations au capital,...). Quant à elle, la CAAR suit une démarche qui repose sur la sécurité des placements et la rentabilité.

---

<sup>179</sup> François COUILBAULT, Constant ELIASHBERG, op-cit, 2011 p 68

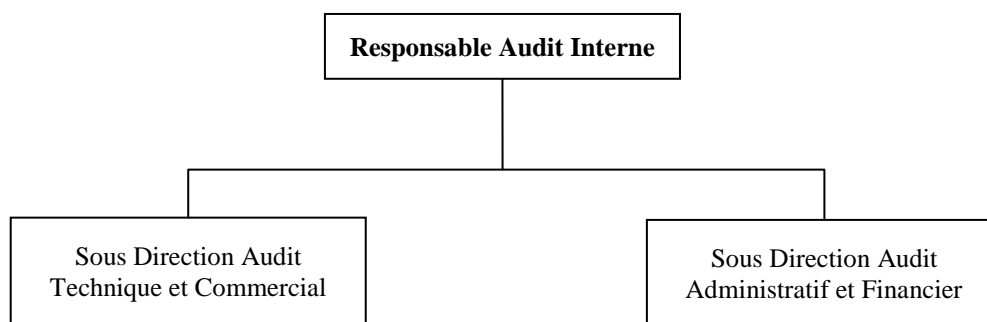
## 2. PRÉSENTATION DE LA CELLULE D'AUDIT INTERNE

Après avoir présenté l'organisation de la cellule d'audit interne, nous présentons ces principaux rôles et domaines d'interventions.

### 2.1. L'ORGANISATION DE LA CELLULE D'AUDIT INTERNE

Afin que la cellule d'audit interne puisse exercer ses missions en toute indépendance, elle est rattachée directement au Président Directeur Général de la CAAR. Elle comprend essentiellement deux sous directions à savoir : la sous-direction Audit Administratif et Financier ; la sous-direction Audit Technique et Commercial. À ce titre, l'organisation de la cellule d'audit interne de la CAAR se présente comme suit :

**Figure 12** : L'organigramme de la cellule d'audit interne de la CAAR



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

### 2.2. LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LA COMPAGNIE

L'audit interne est une opération de vérification de l'ensemble des procédures de gestion technique, administrative et financière. Il s'assure de l'existence et de l'efficacité de contrôle interne, apporte une analyse objective des structures d'organisation, en identifiant l'ensemble des risques, veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la compagnie, et formule des avis et des recommandations.

À ce titre, l'audit de toutes les structures et activités de l'entreprise (les Directions centrales, les succursales, les agences, ainsi que le réseau direct) relève de son domaine de compétence. De manière plus précise, sa principale mission consiste à s'assurer :

- Du respect de la régularité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations comptables et financières ;
- De la pertinence du système du contrôle interne et de gestion des risques ;
- De l'existence des procédures de gestion et leur efficacité ;
- De l'application et du respect, par les structures centrales et décentralisées, des procédures, de la réglementation et des directives de la Direction Générale ;
- De l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles ;
- De l'efficacité des structures dans l'utilisation de leurs moyens et ressources.

### 2.3. DOMAINE D'INTERVENTION

Les auditeurs internes interviennent sur l'ensemble des structures et activités de la compagnie. Citons particulièrement :

- La gestion des opérations comptables ;
- La gestion des opérations financières ;
- La gestion de la trésorerie ;
- La gestion technique (production, sinistres, recours) ;
- Ressources humaines ;
- Administration des moyens et autres.

À ce titre, la sous-direction audit technique et commercial intervient essentiellement dans tout ce qui est gestion technique de la compagnie (la production, sinistres, recours, etc.) ; la sous-direction audit administratif et financier intervient dans le reste des domaines. Ce qui est appelé désormais audit opérationnel.

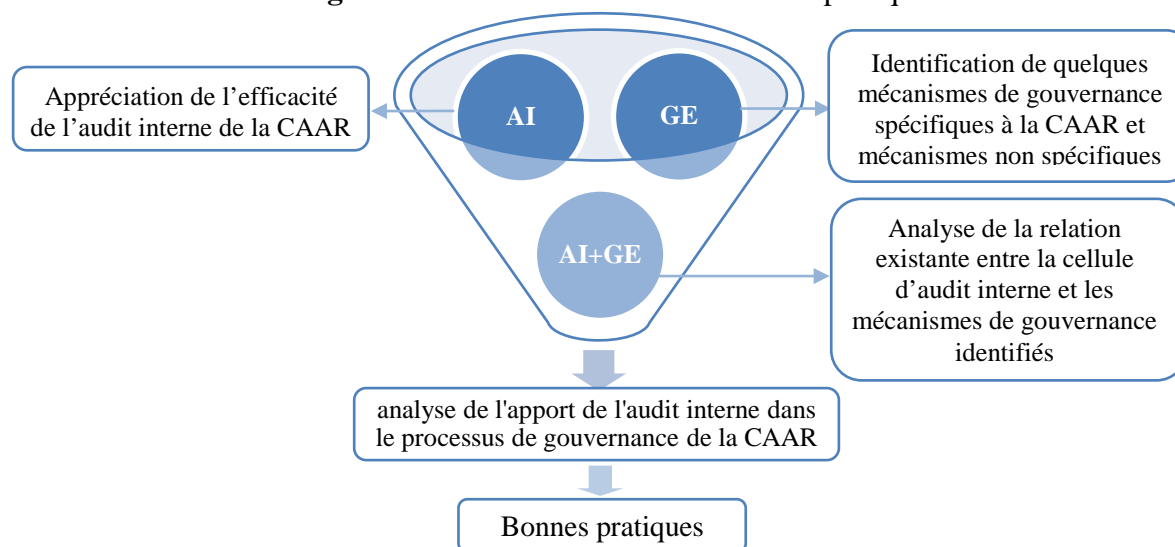
### SECTION 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir illustré le déroulement de la démarche la pratique, nous démontrons les outils de collecte de données utilisés.

#### 1. LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHE PRATIQUE

Il est intéressant à présent de rappeler que l'objectif de cette recherche est de mettre en relief la relation qui existe entre l'audit interne et le système de gouvernance de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance. Dans cette perspective, une recherche dans la littérature a été effectuée afin de mettre en lumière les enjeux théoriques de l'audit interne en tant qu'outil au service de la gouvernance d'entreprise (chapitre 1). À la lumière de ce dernier, nous allons tenter d'analyser la relation qui prévaut entre l'audit interne et la gouvernance au sein de la CAAR. De ce fait, nous avons adopté la démarche suivante :

**Figure 13** : déroulement de la démarche pratique



Source : élaboré par nos soins

En fait, notre démarche peut être résumée en trois étapes :

*Primo*, nous tentons d'apprécier la qualité ou l'efficacité de l'audit interne de la CAAR. Pour ce faire, nous avons défini quelques critères d'appréciation tirés de la revue de la littérature. Ces critères portent essentiellement sur trois éléments à savoir : les critères d'objectivité et d'indépendance de l'audit interne ; les critères de compétence des auditeurs internes et, enfin les critères d'efficacité du service d'audit interne. Sur la base de ces critères nous estimons être en mesure d'apprécier l'audit interne de cette compagnie. Outre ces critères, nous essayons de démontrer la démarche de l'élaboration du programme annuel d'audit ainsi que le déroulement d'une mission d'audit.

*Secundo*, nous tentons d'identifier quelques mécanismes de gouvernance de la CAAR. À ce titre, nous allons tenter d'appréhender deux types de mécanismes à savoir : des mécanismes spécifiques et des mécanismes non spécifiques. Ensuite, nous analysons les relations pouvant exister entre ces mécanismes et l'audit interne en qualité de mécanisme de gouvernance spécifique à la compagnie.

En troisième lieu, nous analysons l'apport de l'audit interne dans le processus de gouvernance de la CAAR à partir de trois axes définis dans la revue de la littérature. En effet, nous allons prendre : l'amélioration de la maîtrise des risques par l'audit interne comme axe pour améliorer la gouvernance d'entreprise ; l'amélioration de l'efficacité du dispositif de contrôle interne comme axe pour renforcer le système de gouvernance de la compagnie ; et enfin la réduction de l'asymétrie d'information comme axe pour résoudre les conflits d'intérêts et donc pour renforcer la gouvernance de la compagnie. Après avoir analysé ces éléments nous essayons à la fin de proposer des recommandations sous forme non pas un guide, mais un modèle de bonnes pratiques de l'audit interne.

## **2. LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES**

La démarche que nous avons adoptée, requiert l'utilisation d'un ensemble d'outils méthodologiques qui sont également des outils d'audit interne utilisés lors de conduite d'une mission d'audit. A ce titre, nos sources de données proviennent essentiellement de l'analyse documentaire et des entretiens.

### **2.1. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE**

L'analyse de la documentation interne de la compagnie, qui permet de recueillir de données dites « secondaires », fournit l'information nécessaire sur l'audit interne de la compagnie et son système de gouvernance. À ce titre, nous avons utilisé d'une part des données secondaires internes, issues de la compagnie, tels rapports d'audit, circulaires, la charte d'audit, les rapports d'activité... et, d'autre part, des données secondaires externes, issues de l'environnement de la compagnie, tels le site web, les revues de conseil national de l'assurance...etc. il convient de souligner que ces documents ont été mis à notre disposition par la cellule d'audit où nous avons effectué notre stage. Toutefois, ces données secondaires ont été complétées par des données primaires à travers l'observation et l'interrogation.

## 2.2. LE GUIDE D'ENTRETIEN

Du fait que les données collectées de l'analyse documentaire restent brutes et peu pertinentes, il y a lieu de leur faire subir un traitement qualitatif par le biais de l'entretien ; et ce, en utilisant le guide d'entretien comme outil de collecte de données d'ordre qualitatif. Nous avons tenté, à travers le guide d'entretien, de collecter un maximum d'éléments d'informations.

Le guide d'entretien utilisé s'inscrit dans une perspective d'apporter les éléments de réponses à notre problématique. À cet effet, nous avons procédé à des entretiens à questions ouvertes auprès du responsable de l'audit interne et les sous directeurs d'audit interne.

Les questions incluses dans le guide d'entretien ont été sélectionnées d'une part à partir une recherche dans la littérature du sujet et, d'autre part, sur la base de l'analyse documentaire interne de la cellule d'audit interne. Ces questions peuvent être regroupées en trois grands axes à savoir (annexe 1) :

- le premier axe comporte des questions qui tournent autour du fonctionnement de l'audit interne au sein de la CAAR ;
- le deuxième axe est composé des questions portant sur les interactions entre l'audit interne et les autres mécanismes de gouvernance ;
- et enfin, le dernier axe contient des questions portant sur l'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la maîtrise des risques et l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Nous avons pu acquérir à travers ce chapitre des connaissances de base en termes de jargon employé en assurance tels la notion du risque assurable, les éléments d'une opération d'assurance, etc. Nous avons vu également que les entreprises du secteur des assurances se caractérisent par certaines particularités comparativement aux entreprises industrielles. Cette particularité réside notamment dans l'inversion du cycle de production.

En outre, nous avons donné une brève présentation du secteur assurantiel algérien qui a connu plusieurs réformes (la spécialisation, la déspecialisation, la libéralisation...); et ce, s'inscrivait dans une perspective, entre autres, de développer le secteur qui se caractérise avant tout par sa faiblesse relative.

À propos de développement du secteur, il y a lieu de citer la séparation des assurances de dommages et les assurances de personnes, qui s'est entrée en vigueur en juillet 2011. À la lumière de ce dernier, la CAAR, qui fut la première compagnie créée dans le secteur, a créé une filiale Caarama spécialisée en assurance de personnes pour adapter ses activités à cette obligation qui a été faite par le ministère des Finances.

À ce titre, nous avons présenté également l'organisme d'accueil ainsi que ces différents plans de développement où la bonne gouvernance est l'une des principales orientations stratégiques de cette compagnie. Ainsi, nous avons présenté la cellule d'audit et la méthodologie que nous allons suivre dans le chapitre suivant.

---

## **CHAPITRE 3**

---

### **LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA GOUVERNANCE DE LA CAAR-ALGER**

---

## **LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE A LA GOUVERNANCE DE LA CAAR-ALGER**

Nous avons abordé dans les chapitres précédents, les enjeux théoriques de l'audit interne en tant qu'outil au service de la gouvernance des entreprises. Nous allons tenter à présent de faire une sorte de confrontation théorie-terrain en optant pour une approche firme (cas de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance).

En effet, le présent chapitre est consacré à l'analyse de l'audit interne de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance comme outil d'amélioration de la gouvernance de cette compagnie qui, cette dernière, considère « une bonne gouvernance » comme axe stratégique depuis 2006. De ce fait, le présent chapitre est organisé comme suit :

- La première section présente une appréciation de l'audit interne de la CAAR;
- La deuxième section met en exergue la relation de l'audit interne avec les autres organes de gouvernance de la compagnie ;
- La troisième section présente l'apport de l'audit interne dans la gouvernance de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance.

## SECTION 1 : APPRÉCIATION DE L'AUDIT INTERNE DE LA CAAR

La cellule de l'audit interne de la CAAR est une cellule centralisée et récente (elle a été mise en place depuis moins de 10 ans). Il convient de souligner à cet effet qu'elle existait avant une structure de contrôle en vertu de l'article 40 de la loi 88/01. Cette structure de contrôle était subdivisée en deux directions à savoir une direction d'inspection et une direction d'audit. Dans cette période, l'audit interne n'avait pas une grande importance et un rattachement adéquat qui lui assure un plus large domaine d'investigations et la considération adéquate de ses recommandations.

Il existe parfois une confusion entre l'audit interne et l'inspection. Certes les deux fonctions sont complémentaires, elles n'ont cependant pas le même statut. L'audit interne considère, que le responsable « le chef » est toujours responsable et donc, il critique les systèmes et non les hommes (il évalue le fonctionnement des systèmes). Par contre, l'inspection ou l'inspecteur détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Il évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités. À titre illustratif, dans une situation donnée de contrôle ce qui fait l'inspecteur peut être résumé en trois niveaux d'action à savoir<sup>180</sup> : (1) recherche (et sanction) du responsable ; (2) restauration des actifs de l'entreprise ; (3) remise en ordre de la situation.

Par ailleurs, la direction d'audit interne a été détachée de la structure de contrôle par la mise en place d'une cellule d'audit interne indépendante rattachée directement au président-directeur général jusqu'au aujourd'hui. Les déterminants de la création de cette cellule ont été justifiés, selon le responsable de l'audit interne par plusieurs éléments à savoir :

- La dispersion géographique de la compagnie ;
- Crainte de fraudes ;
- Besoin d'avis sur l'efficacité du fonctionnement de la compagnie ;
- Aux fins de l'amélioration des actes de gestion et réduire les risques éventuels.

Depuis la création de cette structure, il y avait lieu d'un élargissement des domaines audités. En effet, jusqu'à présent cette cellule intervient sur l'ensemble des structures et activités de l'entreprise. Cet élargissement s'explique, essentiellement, par l'évolution des besoins du management et l'évolution des compétences des auditeurs internes.

En dépit de la taille de la compagnie et cet élargissement des sujets audités, nous avons observé que la cellule d'audit interne possède un nombre restreint d'auditeurs internes (soit un responsable avec une équipe de trois personnes) comparativement aux points qu'on vient de souligner. À cet effet, nous avons interrogé un sous-directeur d'audit si la composition de l'équipe est suffisante par rapport au programme d'audit annuel. Il nous a répondu « *c'est insuffisant !!!* » et ce explique la fréquence relativement élevée des missions d'audit effectuées au cours de l'année, en moyenne deux missions par mois (soit une semaine mission et une semaine rédaction du rapport au bureau).

---

<sup>180</sup> Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, Paris, 7<sup>ème</sup> Ed, 2010, p 92

À ce titre, il convient de signaler que nous avons trouvé une difficulté dans la disponibilité des auditeurs internes. Il convient de souligner également que les auditeurs internes effectuent leurs missions isolément tandis que les missions d'audit est un travail d'équipe. En effet, Jacques RENARD (2010)<sup>181</sup> souligne que la solitude de l'auditeur interne est dommageable, car chaque mission nouvelle, chaque découverte imprévue vont le contraindre à raisonner seul et à apprécier seul.

## 1. LE DÉROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT

Chaque mission réalisée par l'équipe d'audit s'inscrit dans le cadre du programme d'audit. Ce dernier est établi chaque année par la cellule d'audit interne sur la base des orientations et demandes spécifiques de la Direction Générale. Ce programme est soumis à l'approbation du PDG (Président Directeur Général), avant le début de l'année considérée.

Il convient de souligner à ce titre que la réalisation du programme annuel, selon les sous directeurs d'audit, commence généralement du mois d'avril jusqu'au mois de décembre. La période janvier, février et mars c'est une période close ; et ce, est expliqué, selon eux, par le fait que dans cette période les structures auditées (les agences, les succursales...) sont occupées avec les travaux de clôtures des bilans.

Ceci semble être un bon indicateur pour que la mission d'audit soit bien réalisée. Car dans cette période, la cellule d'audit interne évitera la non-coopération et la négligence des audités qui, ce dernier, peut constituer un risque ce que l'on appelle « le risque d'audit ». À titre d'illustration, l'auditeur peut ne pas identifier suffisamment les risques inhérents à une opération à cause de la non-disponibilité des audités pour lui fournir ce qu'il faut dans la réalisation de sa mission.

Par ailleurs, au programme d'audit, peuvent se substituer ou s'ajouter d'autres missions à caractère prioritaire. À cet effet, on distingue deux types de missions peuvent être effectuées par la cellule d'audit interne à savoir la mission programmée et la mission non programmée.

### - La mission non programmée

Ce genre de mission à caractère prioritaire est ordonné sur instruction du PDG ou à la demande des besoins exprimés par les directions centrales et succursales ; et ce, après accord de ce dernier.

### - La mission programmée

La mission programmée, quant à elle, les interventions de la cellule d'audit interne se font sur la base d'un programme annuel préétabli, tenant compte des orientations du PDG, et des proposés par différentes directions de l'entreprise après aval de ce dernier. Ce projet de programme annuel doit revêtir au préalable l'assentiment du Président Directeur Général. Une fois adopté, ce projet deviendra un programme définitif à exécuter.

---

<sup>181</sup> Jacques RENARD, op-cit., 2010, p 385

À cet égard, dans le cadre de l'élaboration du programme des missions relatif à l'exercice 2016 par la cellule d'audit interne, il nous a été communiqué, par le responsable de l'audit interne, que ce programme a tenu compte des points suivants :

- Des directives émanant de la Direction Générale ;
- Des moyens et compétences des intervenants ;
- Des résultats enregistrés dans le cadre des missions réalisées durant les années précédentes ;
- Des risques potentiels constatés lors des missions précédentes pour lesquels des contrôles renforcés sont programmés ;
- Des informations recueillies à partir des indicateurs de gestion ;
- Dispositions des nouveaux guides de gestion technique, comptable et financière.

Ce programme est complété par les propositions parvenues des structures centrales, avant son approbation par le Président Directeur Général.

Il convient de souligner que les structures à auditer sont sélectionnées dans cette phase de l'élaboration du programme annuel d'audit. Le choix des structures à auditer se fait sur la base, y compris les éléments sus cités, des indicateurs de gestion (chiffres importants réalisés par la structure, sinistres...) et les anomalies redondantes. Une fois le programme est validé, les sous-directions reçoivent une liste des missions qui seront réalisées dans une période donnée.

Chaque mission d'audit se déroule en trois phases à savoir : la phase de préparation ; la phase d'investigation sur le terrain et la phase d'établissement du rapport d'audit. Puisque nous n'avons pas bénéficié d'une mission avec l'équipe d'audit, nous présentons dans ce qui suit les grands traits de chaque phase sur la base des interviews qui ont été faites avec les sous directeurs d'audit.

### **1.1. La phase préparatoire**

Cette phase ne peut être entamée qu'après l'établissement de l'ordre de mission. Car, chaque intervention d'auditeur fait l'objet d'un ordre de mission signé par le responsable de l'audit interne. Une fois l'auditeur interne reçoit l'ordre de mission, il procède à la collecte de toutes les notes et la réglementation liées au thème de la mission (par exemple les branches IARD), les feuilles de travail et les annexes.

Au cours de cette phase, l'intervenant définit les objectifs de la mission et le programme de travail. À travers ce dernier, l'auditeur interne définit les étapes essentielles qu'il va suivre. Citons par exemple les objectifs d'une mission d'audit qui a été effectuée en 2015 d'un service IARD d'une agence à Skikda. Les objectifs de la mission ont été les suivants :

- L'analyse des opérations en matière de production et sinistres ;
- La vérification de l'efficacité des procédures de gestion technique et identification des risques éventuels ;
- Le contrôle du respect des textes législatifs et des réglementations en vigueur.

Le programme de travail de cette mission était :

- Entretien avec les éléments du service IARD ;
- Consultation des documents techniques (chemises, polices, rapport d'expertise, etc.) par sondage ;
- Analyse des différents documents en collaboration avec les éléments du service.

Dans cette phase la structure à auditer est informée par la mission d'audit ainsi que la durée prévue de la réalisation de la mission.

## **1.2. La phase d'investigation sur le terrain**

Dans cette phase, qui dure une semaine, l'intervenant se présente au niveau de la structure à auditer. Il commence par une réunion d'ouverture (prise de contact) avec le chef de la structure (agence, succursale). Cette prise de contact avec le chef de l'agence permet à l'intervenant d'être présenté à l'ensemble des agents directement concernés par le domaine objet de l'audit (IARD), afin de lui fournir tous supports d'information et documents utiles à la mission.

À ce titre, nous avons demandé au sous-directeur d'audit s'il y a des restrictions d'accès aux dossiers par les audités. Il nous a répondu qu'il a le pouvoir d'accéder librement, à toute sorte d'information et document qu'il juge nécessaires.

Ensuite, il procède au contrôle par sondage. À titre d'exemple sur le plan de la production, l'intervenant choisit selon chaque produit deux ou trois contrats d'assurance à partir de l'observation des états de production. Les outils utilisés lors de sa mission sont principalement : l'entretien, l'observation et les questionnaires d'audit interne.

À ce titre, les questionnaires d'audit interne utilisés dans les branches IARD sont au nombre de quatre à savoir :

- Questionnaire d'ordre général (l'environnement de la structure à auditer) ;
- Questionnaire sur les chiffres réalisés par l'agence ;
- Questionnaire sur la souscription des polices ;
- Questionnaire sur la gestion des dossiers sinistre.

Si on prend le questionnaire sur la souscription des polices, les questions posées par l'intervenant seront du genre, liste non exhaustive :

- Est-ce que le formulaire est bien renseigné et signé par le souscripteur ?
- Est-ce que la visite de risque est effectuée (soit par le gestionnaire ou l'expert) ;
- Est-ce que le rapport de visite de risque contient des recommandations ;
- Est-ce que le souscripteur a fourni le listing des objets assurés ?
- Est-ce que les documents fournis par le souscripteur permettront au gestionnaire d'apprécier le risque ?
- Les conventions en vigueur ont-elles été établies en respectant la réglementation ?

- Est-ce que la police et les conditions particulières ont été signées par les parties contractantes ?
- Etc.

Les constats sont relevés par l'auditeur l'intervenant en posant ses questions. Ensuite, il en discute sur place avec l'audité et il demande des éclaircissements, s'il y a des erreurs ou des anomalies il les mentionnera. Il nous semble que ces questions posées par l'intervenant dans sa mission d'audit interne jouent un rôle primordial dans la réduction des risques auxquels la compagnie est confrontée.

Il convient de souligner à cet effet que la notion de risque pour l'auditeur est différente de celle de l'assurance qui, ce dernier, assure le risque qui a toutes chances de se produire dans le temps, mais dont le moment reste indéterminé, et dont le coût en cas d'occurrence peut être suffisamment évalué. En audit, il s'agit en fait de tous les risques qui sont susceptibles d'atteindre ou ont déjà atteint l'entreprise dans sa vie courante<sup>182</sup>.

Si on prend la question : est-ce que la visite du risque est effectuée ? Ou la question de listing des objets assurés. À travers ces questions, l'auditeur interne évalue les risques de la fraude externe (la fraude de l'assuré). En effet, dans le cas où l'auditeur intervenant constate qu'il n'y a pas un listing des objets assurés ou il y avait pas lieu d'une visite du risque (l'événement assuré), il identifie un risque de fraude qui va le communiquer par la suite à sa hiérarchie par le biais de ses recommandations.

Une fois la mission arrive à sa fin, une séance de fermeture (un pré rapport) se réalise avec les audités pour exposer l'ensemble des constats relevés et les recommandations. Cette séance permet aux audités d'exprimer leurs opinions pour confirmer, infirmer ou modifier les points relevés avant la rédaction du rapport final.

### **1.3. La phase finale**

Dans cette phase finale qui dure une semaine l'auditeur interne revient à son bureau et consacre toute une semaine à la rédaction du rapport final présentant l'ensemble des constats relevés, et les recommandations destinées à corriger les dysfonctionnements. Une fois le rapport est établi, ils seront adressés à la directrice de l'audit interne.

En ce qui concerne la structure du rapport d'audit, il contient essentiellement les éléments suivants :

- Une page de garde simple mentionnant la date de début et de fin de la mission, la structure auditée, le nom de l'auditeur intervenant, sans une mention de « confidentialité » ;
- Une introduction comprend un rappel des objectifs de la mission et le plan d'action suivi lors de la mission ;

---

<sup>182</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, op-cit, 2008, p 36

- Le détail du rapport qui illustre l'ensemble des constats relevés et les recommandations ;
- Une conclusion du rapport ;
- Une synthèse des dossiers consultés lors de l'intervention de l'auditeur ;
- Et finalement les annexes.

La directrice de l'audit interne de son côté établit une synthèse des rapports qui seront (les deux documents la synthèse + le rapport d'audit) adressés au Président Directeur Général. Ce dernier revient à lui seul habilité à rendre destinataire les structures qu'il juge concernées.

Le président-directeur général répercute le rapport ainsi que la synthèse au directeur de la structure auditée pour que, ce dernier, se prononce sur les résultats de l'intervention dans un délai de 30 jours.

À ce niveau, nous avons présenté le déroulement d'une mission dans ces différentes phases y compris la démarche de l'élaboration du programme annuel d'audit. Quant à ce dernier, nous avons constaté que la cellule d'audit ne dispose pas de cartographie des risques qui détermine la fréquence des missions. Néanmoins, le programme annuel d'audit tient compte de plusieurs aspects demeurant satisfaisants pour améliorer l'efficacité du système de contrôle interne et par conséquent la gouvernance de la compagnie.

Par contre, pour apprécier la qualité des missions effectuées par les auditeurs internes de la CAAR, nous sommes conscients que c'est un travail délicat étant donné qu'on n'a pas accompagné les auditeurs internes dans leurs missions pour apprécier, en observant, l'objectivité de l'auditeur intervenant dans la formulation de son jugement professionnel, sa compétence, le degré du respect du programme de travail ainsi que l'adhésion des audités, etc. À cet effet, nous avons tenté de présenter le déroulement d'une mission d'audit technique et commercial d'une agence de manière méthodique. Toutefois, nous avons constaté que les missions ne se déroulent pas en équipe. En dépit de cette faiblesse, les auditeurs arrivent quand même à produire des rapports clairs et suffisamment détaillés.

Par ailleurs, pour que l'audit interne contribue à améliorer la gouvernance de l'entreprise, il devrait avoir un audit interne performant. Ce dernier permet par conséquent de produire des rapports d'audit pertinents, clairs, constructifs et permet l'amélioration. C'est dans cette perspective que nous essayons d'apprécier la qualité de l'audit interne de la CAAR ; dans la mesure où la qualité de l'audit interne conditionne celle de la gouvernance.

À cet égard, une recherche dans la littérature dans le sujet a été effectuée afin de ressortir des critères d'appréciation. Nous avons retenu trois critères d'appréciation de l'audit interne qui sont jugés essentiels pour que l'audit interne soit efficace et contribue à créer de la valeur ajoutée. Le premier critère est celui de l'objectivité et l'indépendance de l'audit interne ; le deuxième critère est celui de la compétence d'auditeur interne ; et le troisième critère est celui de l'efficacité du service d'audit interne.

Cette appréciation est en quelque sorte l'audit de l'audit interne de cette compagnie. À cet effet, nous avons utilisé un ensemble d'outils qui sont également des outils de l'audit interne à savoir : l'observation physique et la narration, les interviews, et une fiche d'évaluation de la compétence de l'équipe d'audit.

## 2. OBJECTIVITÉ ET INDÉPENDANCE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est une activité objective. Ceci implique que les auditeurs internes<sup>183</sup>:

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation ;
- Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

L'audit interne est une activité indépendance. Selon la norme 1100, l'indépendance « *c'est la capacité de l'audit interne à assumer, de manière impartiale, ses responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement.* » (IFACI & IIA, 2015).

À ce titre, les atteintes à l'indépendance et à l'objectivité peuvent être appréhendées à différents niveaux à savoir : au niveau de l'auditeur interne ; au niveau de la conduite de la mission ; au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.

Au niveau des auditeurs internes, la responsable de la cellule d'audit nous a confirmé que son équipe d'audit interne est totalement indépendante par rapport aux structures qu'elle contrôle. En outre, nous avons constaté lors des conversations qui ont été faites avec l'équipe d'audit pendant la période de notre stage, qu'aucun auditeur n'est intervenu sur une activité dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente, même pas au cours de leurs carrières à la CAAR. Par contre, au niveau de la conduite d'une mission, nous ne pouvons pas apporter un jugement sur l'objectivité de l'audit interne. Vu qu'on n'a pas participé dans une mission d'audit lors de la période de stage.

Au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation, quant à lui, il est constaté que l'audit interne de la compagnie est une structure organisationnelle centralisée de moyenne importance comparativement à la taille de la compagnie.

---

<sup>183</sup> « **Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** », IFACI, Edition 2011, p 20

Toutefois, elle est rattachée à un niveau hiérarchique satisfaisant, ce qui lui assure l'indépendance dans l'exercice de ses responsabilités. En effet, la responsable de la cellule d'audit interne affirme que ce rattachement améliore son degré d'objectivité et d'indépendance et lui assure un pouvoir d'accès à l'information et la considération adéquate de ses recommandations grâce au soutien du PDG qui dans le cas de la non-application des recommandations, il envoie des instructions aux structures concernées pour les appliquer.

### 3. COMPÉTENCE DES AUDITEURS INTERNES

Les normes de qualification<sup>184</sup> définissent la compétence des auditeurs internes dans les connaissances et le savoir-faire nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et afin de lutter contre la fraude. Ces connaissances sont généralement sanctionnées par des diplômes dans la matière.

À ce titre, nous avons constaté que les auditeurs internes de la CAAR disposent des diplômes de licence en finance et comptabilité. En ce qui concerne le sou directeur audit administratif et financier, quant à lui, il possède de larges connaissances dans le domaine comptable et en particulier la comptabilité des assurances ; nous avons remarqué également son degré de précision. En ce qui concerne le sous-directeur audit technique et commercial, quant à lui, il a de bonnes connaissances de l'activité de l'assurance de la compagnie ; d'ailleurs, il possède un diplôme professionnel dans le domaine des assurances.

En outre, nous avons tenté d'évaluer la compétence de l'équipe d'audit dans le domaine informatique ; l'activité de l'assurance ; les risques auxquels la compagnie est confrontée et le système de contrôle interne de la compagnie. De ce fait, nous avons élaboré une fiche d'évaluation de la compétence de l'équipe d'audit. Cette évaluation a été faite avec la responsable de l'audit interne puisque nous considérons qu'elle est en mesure d'apprécier la compétence de son équipe en termes de valeurs et habilités personnelles.

La fiche d'évaluation comprend, outre l'évaluation des connaissances de l'équipe d'audit dans les domaines sus cités, une évaluation de degré de présence de certaines valeurs et habilités personnelles auprès de l'équipe d'audit.

Il convient de souligner à cet effet que ces critères (valeurs et habilités) ont été pris d'une étude empirique basée sur l'opinion des membres des comités d'audit comment apprécient-ils la compétence des auditeurs interne. Les résultats de cette étude ont révélé que les membres des comités d'audit accordent de l'importance aux valeurs et aux habilités personnelles des auditeurs internes lorsqu'ils apprécient leur compétence<sup>185</sup>.

Nous avons opté pour une échelle de Likert pour apprécier la compétence de l'équipe d'audit sur une échelle croissante de 5 (1= pas du tout satisfaisant, 5= très satisfaisant).

---

<sup>184</sup> IFACI & IIA, op-cit, 2015, p 5

<sup>185</sup> Mélanie Roussy, « Comment apprécier la compétence d'un auditeur interne ? L'opinion des membres du comité d'audit », Télescope, vol. 18, n° 3, 2012, pp 33-51

**Tableau 10** : Grille d'évaluation des compétences de l'équipe d'audit interne

Compétence de l'équipe d'audit interne en termes de connaissances, valeurs et habilités personnelles	1	2	3	4	5
<b><u>Connaissances :</u></b>					
Informatique		X			
Activité de l'assurance				X	
Les risques auxquels la compagnie est confrontée				X	
Le système de contrôle interne de la compagnie				X	
<b><u>Valeurs :</u></b>					
Intégrité				X	
courage				X	
<b><u>Habilités personnelles :</u></b>					
Esprit de synthèse				X	
Esprit critique				X	
La capacité à communiquer efficacement				X	
Habilités relationnelles				X	

Source : établi par nos soins

Il ressort de l'évaluation que les auditeurs internes de la compagnie possèdent les connaissances nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. En effet, la responsable de l'audit interne considère que son équipe d'audit interne maîtrise suffisamment l'activité de l'assurance, qui nécessite des connaissances techniques dans la matière, ainsi que les risques y afférents ; et ce, nous l'avons constaté lors de nos interviews avec les auditeurs internes.

Par contre, en ce qui concerne la connaissance de l'équipe d'audit dans le domaine de l'informatique ou ce que l'on appelle « la compétence technologique<sup>186</sup> », il s'avère que l'équipe d'audit ne possède pas suffisamment de connaissances en tout ce qui système d'information, outils informatiques, etc. Comme nous l'avons constaté, les auditeurs internes n'utilisent pas d'outils de contrôle moderne non seulement pour tester les systèmes informatiques des structures auditées, mais aussi dans l'accomplissement de leurs missions.

À cet effet, la norme 1210.A3 précise que « *Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance suffisante des principaux risques et contrôles relatifs aux technologies de l'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs internes, ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.* » (IFACI & IIA, 2015). Il convient de souligner que la responsable de la cellule d'audit interne nous a expliqué qu'elle tient compte de ce manque en compétence (la cellule d'audit ne se dote pas d'un auditeur informatique) lors de l'élaboration du programme annuel.

<sup>186</sup> Benoît PIGE, **Chapitre 1 : Introduction, l'audit en tant que mécanisme de gouvernance**, In : Benoît PIGE, **Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations**, de Boeck, Bruxelles, 2011, p 12

En ce qui concerne les valeurs morales (l'intégrité et le courage) ainsi que les habilités personnelles communiquées sont présentes suffisamment auprès de l'équipe d'audit ; et ce, permet aux auditeurs internes de faire preuve de jugement dans l'exercice de leurs missions.

À ce titre, Louis VAURS (ancien président de l'IFACI)<sup>187</sup> souligne que tant les auditeurs internes feront preuve de courage plus seront prêts à dire ce qui doit être dit et écrire ce qui doit être écrit sans rien cacher de la réalité observée.

#### 4. EFFICACITÉ DU SERVICE D'AUDIT INTERNE

La performance du service d'audit interne peut être appréhendée au niveau de l'auditeur interne, au niveau de programme de travail, au niveau des rapports d'audit, et ainsi de suite. Il existe donc une multitude de critères tant quantitatifs que qualitatifs.

Dans cette perspective, l'appréciation de l'efficacité du service d'audit interne entre dans le cadre des normes d'audit en particulier la norme 1311 portant sur les évaluations internes qui doivent comporter, entre autres, une surveillance continue de la performance de l'audit interne. À cet effet, le responsable de l'audit interne doit élaborer un tableau de bord pour suivre et améliorer l'efficacité de son service. À ce titre, la directrice de la cellule d'audit ne dispose pas d'un tableau de bord qui mesure l'efficacité du service pour pouvoir l'améliorer. Toutefois, nous donnons quelques critères d'efficacité du service que nous avons pu observer tout au long de notre stage.

- La formation professionnelle des auditeurs : nous avons constaté que les auditeurs internes ont bénéficié de formation aux différentes techniques spécifiques de l'assurance ;
- Le professionnalisme des auditeurs : nous avons constaté en consultant les rapports d'audit, que les constats relevés sont pertinents et les recommandations sont très précises. Ainsi, les auditeurs disposent d'une qualification technique suffisante ;
- Le respect du programme d'audit : selon le responsable de l'audit interne le programme d'audit est largement respecté. Ainsi, il a estimé que les recommandations sont suffisamment rentables par rapport au budget de l'audit ;
- La couverture de l'audit est satisfaisante comparativement aux structures qui ont été auditées ;
- Le type d'audit pratiqué : les auditeurs internes font des missions d'audit comptable et financier, audit technique et commercial et audit opérationnel.

En définitive, il semble intéressant que la responsable de l'audit interne mis en pratique des programmes d'assurance et d'amélioration qualité (tels : la normalisation de l'activité audit en consultant un cabinet externe, la mise en place un tableau de bord audit interne) qui permet une surveillance continue de la performance de l'audit interne. Globalement, nous pouvons dire que les critères retenus pour apprécier la qualité de l'audit interne montrent que la cellule d'audit interne est suffisamment performante et bien gérée.

---

<sup>187</sup> Jacques REANRD, op-cit, 2010, p 20

## SECTION 2 : RELATION DE L'AUDIT INTERNE AVEC LES AUTRES ORGANES DE GOUVERNANCE DE LA CAAR

La présente section a pour objet d'analyser les mécanismes de gouvernance de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance et déterminer les principaux rôles de l'audit interne eu égard aux mécanismes retenus.

### 1. ANALYSE DU SYSTÈME DE GOUVERNANCE DE LA CAAR

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance est une société par actions dont le Ministère des Finances est l'unique actionnaire. En adoptant le modèle principal/agent de la théorie de l'agence, nous pouvons dénommer à cet effet l'État comme étant le Principal (le propriétaire de la compagnie) et l'Agent celui qui dirige la compagnie (soit dans ce cas le président directeur général).

Étant donné qu'il existe un seul actionnaire, la vision actionnariale de la gouvernance d'entreprise est à négliger. Car, cette vision est jugée mieux adaptée aux entreprises dont le capital social est diversifié entre plusieurs actionnaires où personne d'entre eux n'est en mesure de contrôler les dirigeants.

De ce fait, la vision partenariale de la gouvernance d'entreprise s'avère être la plus adaptée au cas de cette compagnie où l'objectif principal assigné à l'agent est de maximiser la valeur partenariale (conformément aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes).

À cet égard, le système de gouvernance est donc l'ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats<sup>188</sup> et d'optimiser la latitude managériale. Dans cette perspective, nous avons identifié, outre l'audit interne, neuf mécanismes de gouvernance que nous tentons de les dresser en fonction des informations disponibles. En effet, nous avons identifié trois mécanismes non spécifiques et, outre l'audit interne, cinq mécanismes intentionnels spécifiques à la CAAR. Les mécanismes intentionnels non spécifiques sont :

- l'environnement légal et réglementaire ;
- les commissaires aux comptes ;
- la commission de supervision des assurances.

Les mécanismes intentionnels spécifiques à la CAAR sont :

- le Conseil d'Administration ;
- le comité d'audit ;
- le comité de stratégie d'entreprise ;
- le comité de coordination de l'entreprise ;
- l'inspection générale.

Les principaux rôles de ces mécanismes sont résumés dans le tableau ci-après :

---

<sup>188</sup> « Ce courant s'appuie sur une dimension contractuelle considérant l'entreprise comme un nœud de contrats qui détermine la relation de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes. »

**Tableau 11** : Les organes de gouvernance de la CAAR

<b>Les mécanismes intentionnels non spécifiques à la CAAR</b>	
<b>Environnement légal et réglementaire</b>	Le législateur algérien après avoir reconduit les textes déjà existants par la loi 62-157 du 21 décembre 1962 pour réserver les intérêts économiques du pays, il a mis en place de nouvelles réglementations dans le but de protéger les souscripteurs, les assurés et les bénéficiaires d'assurance. La fameuse réglementation est celle de l'Ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995 relative aux assurances qui demeure un texte de référence du droit algérien des assurances. Toutefois, cette ordonnance a été modifiée et complétée par plusieurs textes qui sont organisés dans le code algérien des assurances.
<b>Commissaires aux comptes (CAC)</b>	Il existe deux auditeurs légaux (CAC) désignés afin de certifier les états financiers de la compagnie. Ils sont totalement indépendants de la compagnie. Leur mission principale est de donner une assurance que les états financiers sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations.
<b>Commission de supervision des assurances</b>	Le contrôle de l'État sur l'activité d'assurance et de réassurance est exercé par cette commission (CSA) qui est composée de cinq membres dont le président de la commission est nommé par décret présidentiel. Elle a pour missions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- veiller au respect, par les sociétés et intermédiaires d'assurance agréés, des dispositions législatives et réglementaires relatives à l'assurance et à la réassurance ;</li> <li>- s'assurer que les sociétés tiennent et sont toujours en mesure de tenir les engagements qu'elles ont contractés à l'égard des assurés ;</li> <li>- vérifier les informations sur l'origine des fonds servant à la constitution ou à l'augmentation du capital social de la société d'assurance et de réassurance.</li> </ul>
<b>Les mécanismes intentionnels spécifiques à la CAAR</b>	
<b>Conseil d'Administration</b>	L'Assemblée Générale Ordinaire de la CAAR a renommé depuis juin 2014 cinq administrateurs, pour un mandat de 3 ans renouvelable. Le CA de la CAAR se caractérise par une dualité de fonctions. C'est-à-dire, les fonctions de directeur général et président du CA sont détenues par une seule personne. Toutefois, pour renforcer le rôle de contrôle des administrateurs, deux comités furent lieu émanant de CA à savoir le comité d'audit et le comité de stratégie de l'entreprise.
<b>Comité d'audit</b>	Le comité d'audit est issu du conseil d'administration chargé de la supervision du respect des procédures mises en place et d'apporter les correctifs nécessaires pour adapter les moyens engagés dans le but de leur optimisation et d'atteindre une meilleure efficacité.
<b>Comité de stratégie de l'entreprise</b>	La mission essentielle de ce comité est (fut existé depuis 2006) d'évaluer et d'apprécier l'application des axes stratégiques et d'examiner les dossiers importants engageant la société.
<b>Comité de coordination de l'entreprise</b>	Ce comité a été créé dans le cadre du plan de développement de la compagnie pour but de donner une plus grande transparence en termes de gestion et afin d'asseoir une réelle communication d'entreprise.

<b>Inspection Générale</b>	Conformément au principe universel de bonne gouvernance, l'inspection générale est rattachée au premier responsable de la compagnie ; et ce, permet à celle-ci de jouer son rôle en toute indépendance. En outre, le champ d'intervention de l'inspection générale touche tous les domaines d'activité de la Compagnie et couvre toutes ses structures, centrales et décentralisées (succursales et agences). Elle est chargée de veiller à l'application et au respect de la réglementation et des procédures de gestion en vigueur.
--------------------------------	---

**Source** : établi par nos soins

Par ailleurs, sous la contrainte de la période très courte de notre stage, nous n'avons pas pu identifier des mécanismes spontanés spécifiques à la CAAR comme la structure informelle, culture d'entreprise ou ceux non spécifiques tels que le marché financier, marché de travail, etc. Ceci, d'une part, est en raison de l'indisponibilité des informations et nécessite une analyse approfondie au sein de toute la compagnie non seulement au niveau de la cellule d'audit et, d'autre part, la plupart de ces mécanismes spontanés ne sont pas applicables dans ce contexte étant donné que le marché des assurances se caractérise par une faible intensité concurrentielle.

## **2. ANALYSE DE LA RELATION DE L'AUDIT INTERNE AVEC LES AUTRES ORGANES DE GOUVERNANCE**

Dans le souci d'assurer la cohérence et la synergie nécessaire dans les travaux des organes de contrôle et d'audit de l'entreprise, la charte d'audit de la cellule d'audit interne de la CAAR donne à celle-ci la possibilité de coordonner ses travaux d'une part, avec le Comité d'audit du Conseil d'Administration et, d'autre part, avec la Direction de l'Inspection Générale. Toutefois, nous avons identifié, à partir des interviews, une autre relation de l'audit interne avec les commissaires aux comptes.

En ce qui concerne le Conseil d'Administration, nous avons constaté qu'il n'existe pas de relation directe entre le Conseil d'Administration et l'audit interne. En effet, le responsable de l'audit interne de la CAAR n'assiste pas aux réunions du conseil ; et ce, selon la directrice de la cellule d'audit interrogée, est incompatible avec la fonction de l'audit interne puisque, selon elle, « *on est indépendant et objectif, le CA est une partie prenante de la gestion de l'entreprise. On communique seulement avec le PDG* ». À ce titre, les rapports d'audit ne sont pas consultés par le conseil, ils en sont seulement par le PDG qui a le pouvoir de décider de les diffuser ou non aux membres du Conseil.

Il convient de souligner à cet effet que la structure du Conseil d'Administration de la CAAR est une structure dualiste. C'est-à-dire les fonctions, de directeur général et président du Conseil d'Administration, sont détenues par une seule personne. Ceci dit, qu'il existe un cumul de fonctions qui donne au président-directeur général des pouvoirs les plus étendus d'une part en sa qualité de directeur général (il assure la gestion de la compagnie) et, d'autre part, en sa qualité de président du Conseil (il supervise l'établissement des grandes orientations de la compagnie) ; et ce, bien entendu, sous le contrôle de l'Assemblée Générale.

Par ailleurs, il existe une relation indirecte entre le CA et l'audit interne qui réside dans le Comité d'audit émanant du Conseil d'administration. En effet, l'instauration du comité d'audit depuis environ dix ans permet une bonne transparence du Conseil d'Administration. Car, ce comité qui est un organe externe indépendant supervise à la fois les comptes, le contrôle interne et la gestion des risques. De plus, il est chargé de la supervision du respect des procédures mises en place et d'apporter les correctifs nécessaires ; et ce, à partir du suivi des travaux des auditeurs internes. Donc, la cellule d'audit interne informe le comité d'audit du fonctionnement de la compagnie et coordonne avec lui dans la réalisation de ses travaux.

Cette relation étroite existante entre la cellule d'audit et le comité d'audit non seulement offre à l'audit interne plus d'indépendance dans l'exercice de ses responsabilités, mais, et surtout joue un rôle primordial dans le renforcement de la gouvernance d'entreprise en termes de réduction de l'asymétrie de l'information axée sur les rapports d'audit interne. Étant donné que l'audit interne et le comité d'audit sont considérés comme étant des pivots importants de la gouvernance d'entreprise.

En ce qui concerne le commissaire aux comptes (auditeur externe), il existe une relation réciproque. Le commissaire aux comptes, quant à lui, il est tenu d'informer principalement l'Assemblée Générale de l'efficacité du système de contrôle interne de la compagnie et la fiabilité des informations comptables communiquées en s'appuyant essentiellement sur les rapports d'audit interne produits par la cellule d'audit interne.

Autrement dit, étant donné la taille de la compagnie, le commissaire aux comptes ne peut pas auditer toute la compagnie. Cependant, il utilise les rapports d'audit interne, car, ces derniers contiennent une mine d'informations sur le fonctionnement et la gestion de la compagnie.

À ce titre, la responsable de l'audit interne remet une copie des rapports d'audit au commissaire aux comptes pour la consulter tel que nous a été précisé de sa part : « *on lui remet les rapports, il pose des questions, on discute sur les risques relevés...* »

En effet, si on prend un rapport d'audit interne d'une mission d'une agence qui a été effectuée à Skikda, on trouvera qu'il contient, outre les constats et les recommandations, des informations sur l'organisation de l'agence, des statistiques sur la production de l'agence avec une comparaison entre l'année précédente et l'année de la mission, des informations sur les clients de l'agence, des statistiques sur les sinistres, des informations sur les dossiers consultés lors de la mission, etc. Toutes ces informations permettent, d'une part, aux CAC de gagner en termes de temps et, d'autre part, au principal de gagner en termes de coût d'agence.

En outre, la responsable de l'audit interne de son côté, prend en considération les recommandations du commissaire aux comptes en discutant sur les risques relevés et coordonne avec lui pour élaborer le programme annuel d'audit. À cet effet, nous pouvons dire que la relation qui existe entre la cellule d'audit interne et le commissaire aux comptes est de type information-collaboration-coordination.

En ce qui concerne l'inspection générale, quant à elle, elle se positionne au même niveau hiérarchique que la cellule d'audit. En effet, elle est rattachée au premier responsable ce qui favorise son indépendance. Ainsi, son champ d'intervention est identique à celui de la cellule d'audit interne, il touche les structures centrales, les succursales et les agences.

C'est un organe de gouvernance, car elle veille, entre autres, à l'application et au respect de la réglementation et des procédures de gestion en vigueur à partir des missions qui se réalisent dans le cadre d'un programme annuel d'inspection. Ce dernier est établi sur la base notamment des risques potentiels constatés dans les missions précédentes ainsi que les constats relevés par la cellule d'audit. Il en ressort que l'inspection générale joue un rôle essentiel dans la préservation du patrimoine de l'entreprise et dans la concrétisation des principes de bonne gouvernance.

En outre, l'inspection générale réalise des missions spéciales d'enquête à partir des constats relevés par l'audit interne. À ce titre, la directrice de la cellule d'audit nous a confirmé cette relation, telle qu'elle est décrite dans la charte d'audit, en soulignant : « *on a une relation permanente avec l'inspection, on leur donne les constats, ensuite ils font l'enquête...* ». Il existe donc une relation de type information-coordination entre les deux organes de contrôle.

En définitive, l'analyse de l'origine des interactions existantes entre l'audit interne de la CAAR en tant que mécanisme interne de gouvernance et les autres mécanismes de gouvernance tant internes qu'externes, identifiés dans notre étude, montre que l'audit interne joue un rôle primordial dans les travaux des autres organes de contrôle et par conséquent dans le renforcement de la gouvernance d'entreprise.

### **SECTION 3 : APPORT DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE DE LA CAAR**

La présente section a pour objet de présenter l'apport de l'audit interne dans la gouvernance de la CAAR sur la base de l'analyse faite lors des sections précédentes et les réponses des personnes interrogées sur la question de l'apport de l'audit interne dans la l'amélioration de la maîtrise des risques et l'efficacité du dispositif de contrôle interne. À ce propos, la revue de la littérature nous enseigne que l'apport de l'audit interne dans le renforcement de la gouvernance de l'entreprise se caractérise en trois domaines :

- Information sur la bonne application des principes de gouvernance ;
- L'amélioration de la maîtrise des risques ;
- Évaluation du contrôle interne.

À cet effet, nous tentons d'illustrer l'apport de l'audit interne de la CAAR dans la réduction des risques, l'efficacité du système de contrôle interne et dans la résolution des conflits d'intérêts nés de l'asymétrie d'information existante aux différents niveaux dans la compagnie ; et ce, sur la base des informations collectées des entretiens bien évidemment. Il convient de signaler que nous avons trouvé une difficulté d'analyser de manière approfondie ces aspects en raison des réponses très courtes que nous avons eues de la part des interviewés.

## 1. L'APPORT DE L'AUDIT INTERNE DANS LA RÉDUCTION DES RISQUES

L'apport de l'audit interne dans la réduction des risques peut être appréhendé au niveau de l'élaboration du programme d'audit et le déroulement des missions d'audit, au niveau du suivi des recommandations et au niveau des interactions de l'audit interne avec les autres organes de contrôle.

En ce qui concerne le premier niveau, la responsable de l'audit interne prend en considération lors de l'élaboration du programme annuel les anomalies redondantes dans plusieurs structures et les risques potentiels constatés lors des missions précédentes pour lesquels elle programme des contrôles renforcés.

Nous avons constaté également que les auditeurs internes possèdent une culture des risques auxquels la compagnie est confrontée. La compétence qu'ils disposent, sachant qu'ils font uniquement l'audit de conformité, leur permet de détecter les risques afférents à une activité ou une opération notamment le risque de fraude.

En effet, lors d'une mission d'audit d'une agence parmi les constats qui ont été révélés, nous citons :

- Souscription de l'ensemble des contrats consultés sans questionnaires ni devis ;
- Des contradictions entre les taux de la garantie incendie mentionnés dans les caractéristiques et ceux appliqués dans la cotation ;
- Absence de visites des risques et du listing des équipements assurés ;
- Absence des valeurs des risques dans les déclarations des assurés ;
- Absence d'une fiche technique du sinistre.

Il en ressort de ces constats que l'audit interne joue un rôle important dans la prévention contre la fraude à la fois des assureurs et des assurés. Les assureurs ou les gestionnaires lorsqu'ils n'appliquent pas les procédures édictées dans la guide de gestion d'une manière intentionnelle et les assurés, lorsqu'ils signent un contrat d'assurance sur un véhicule qui est déjà sinistré ; ou bien lorsqu'on constate qu'il y a plusieurs sinistres sur le même véhicule ou encore une complicité avec le gestionnaire. Tous ces éléments de risques éventuels sont signalés par les auditeurs internes dans les rapports de missions réalisées.

Il résulte donc que l'audit interne contribue effectivement à la réduction des risques afférents à la compagnie à travers ces recommandations dont nous citons, du même rapport d'audit il a été recommandé que chaque contrat d'assurance doit être composé de :

- Questionnaire de la branche bien renseigné, daté et signé par le souscripteur ;
- Devis estimatif (police projet) avant l'établissement des polices et d'avenants à l'exception des branches des risques simples afin d'éviter les annulations ;

- Listing des objets assurés portant les références techniques des articles assurés et leurs valeurs avant la souscription des nouvelles polices. Cette recommandation est indispensable pour les contrats (X, Y, Z)<sup>189</sup>;
- Les visites des risques avant ou en cours de la souscription des contrats pour mieux apprécier et gérer les risques<sup>190</sup> ;
- Le rapport de visite du risque doit permettre au gestionnaire de ressortir tous les éléments nécessaires pour la cotation du risque, si la visite de risque a été effectuée par le gestionnaire, ce dernier doit identifier les particularités de risque par rapport aux garanties souhaitées par l'assuré.

Il ressort de ces recommandations que l'audit interne contribue largement à l'amélioration de la maîtrise des risques à partir des recommandations formulées dans les rapports des auditeurs internes. Bien entendu, sous condition du respect scrupuleux de ces recommandations par les opérationnels.

En ce qui concerne le deuxième niveau (le suivi des recommandations), nous avons interrogé la responsable de l'audit interne sur la question du respect des recommandations par les structures auditées et s'il y a un suivi des recommandations, nous a répondu par « *moyen et suffisant, ils n'appliquent pas le tous, parfois ils attendent les instructions de la direction générale. En fait, il y a plusieurs cas de figure, la non-application des recommandations soit elle est due à la non-compétence ou la négligence... il y a toute une chaîne d'application des recommandations... la non-application cause une faille à la chaîne complète, il faut fermer les failles à l'assureur. De ce fait, on fait un plan d'action, on refait un audit de la structure concernée après une année, deux... tout dépend.* ».

Nous constatons donc qu'il existe un système de suivi des risques à partir du suivi permanent de l'application des recommandations des auditeurs internes.

En ce qui concerne le troisième niveau celui de l'interaction existante entre l'audit interne et les autres organes de contrôle, il ressort de cela que les interactions entre l'audit interne et le comité d'audit, entre l'audit interne et les commissaires aux comptes, entre l'audit interne et l'inspection générale permettent une bonne maîtrise des risques. Car, comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, l'audit interne collabore avec ces organes en discutant des constats relevés, les risques éventuels, sur plusieurs aspects afin d'améliorer la maîtrise des risques par la compagnie.

Dans cette perspective, il y a lieu de citer la création d'une nouvelle structure *risk management* qui a pour objet, entre autres, de diffuser une culture « risque » au sein de la compagnie. Cette structure est entrain de travailler par chaque direction afin d'identifier les risques pour élaborer une cartographie des risques de la compagnie. Celle-ci sera une base d'élaboration du programme annuel d'audit.

---

<sup>189</sup> Pour ne pas citer les branches mentionnées dans le rapport.

<sup>190</sup> Veut dire les risques d'assurance.

## 2. L'APPORT DE L'AUDIT INTERNE DANS L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

La norme 2130 portant sur le contrôle interne souligne que : « 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. »

L'apport de l'audit interne à l'amélioration de l'efficacité du dispositif de contrôle de la CAAR peut être appréhendé également au niveau de déroulement des missions d'audit et au niveau des interactions de l'audit interne avec les autres organes de gouvernance.

En ce qui concerne le premier niveau, le sous-directeur administratif et financier nous a affirmé que l'audit interne joue un rôle dans l'évaluation du système de contrôle interne en disant : « *le contrôle interne est un système, dispositif, ensemble des procédures... nous, on vient de l'extérieure et on évalue ce système et on fait des recommandations...* ».

Par contre, un autre auditeur lorsqu'on lui a posé cette question, on a constaté qu'il a une confusion entre le contrôle interne en tant que dispositif et le travail du contrôle. Ceci dit, que même sans pour autant tenir compte de l'aspect de l'efficacité du système de contrôle interne, du fait que l'équipe d'audit évalue les forces et les faiblesses d'une agence ou d'une succursale, lorsqu'ils réalisent leurs missions, systématiquement le système de contrôle interne de la compagnie sera amélioré.

En outre, notre interview avec la directrice de la cellule d'audit sur la question de la contribution de l'audit interne de la CAAR au renforcement de la gouvernance de la compagnie. Elle nous a répondu en améliorant le système de contrôle interne ainsi en disant : « *...on améliore les notes édictées par la direction générale, on améliore les procédures de gestion s'il y a une nécessité de refaire une procédure, on refait les procédures pour améliorer les actes de gestion.* ». Elle ajoute également par un suivi permanent des recommandations. Il convient de souligner à cet effet que l'équipe d'audit interne prend en charge des constats et suivi des recommandations lorsque la structure auditée a déjà fait l'objet d'une mission d'audit antérieur ; et ce, en posant les questions suivantes :

- Est-ce que les écarts relevés ont été traités ?
- Est-ce que les recommandations ont été prises en considération ?
- Sinon, quelles sont les raisons ?

À ce titre, si les auditeurs internes constatent que les recommandations n'ont pas été respectées ou appliquées. La responsable de l'audit interne veille à leur application par un contrôle régulier. Elle souligne : « *on fait un contrôle régulier, un contrôle de manière très approfondie, de manière systématique le tout non pas par sondage. Où il n'y a pas de procédure on met en place des procédures, s'il n'est pas comptent (le gestionnaire), on propose de lui faire une formation* ». Nous constatons donc que la cellule d'audit interne aide la compagnie à maintenir un dispositif de contrôle interne efficace pour faire face aux risques afférents à la gouvernance de la compagnie.

En ce qui concerne le deuxième niveau, celui de l'apport de l'audit interne à l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne au niveau des interactions de l'audit interne avec les autres organes de gouvernance, nous y voyons principalement trois : l'audit interne collabore principalement avec le commissaire aux comptes, le comité d'audit et l'inspection générale pour aider la compagnie à maintenir un dispositif de contrôle approprié.

En effet, la responsable de l'audit interne collabore avec l'auditeur externe en évaluant les forces et les faiblesses de système de contrôle interne. Car l'auditeur externe est tenu à informer l'Assemblée Générale, par un rapport, de l'efficacité du contrôle de la compagnie ainsi que la fiabilité et l'intégrité des informations financières. En outre, la responsable de l'audit interne coordonne avec le comité d'audit et l'inspection générale non seulement pour s'assurer que la compagnie est en conformité avec les lois, règlements, règles, procédures et contrats, mais, et surtout pour mettre en place des procédures de contrôle visant à la protection des actifs.

### **3. L'APPORT DE L'AUDIT INTERNE DANS LA RÉDUCTION DE L'ASYMÉTRIE DE L'INFORMATION**

Benoit PIGE (2009)<sup>191</sup> distingue trois niveaux d'asymétrie d'information liée à la gouvernance d'entreprise à savoir :

- L'asymétrie d'information existant entre les dirigeants et les représentants des actionnaires ;
- L'asymétrie d'information existant entre les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs ;
- Et le troisième niveau d'asymétrie d'information existant quand des actionnaires d'une entreprise souhaitent ouvrir leur capital et faire appel public à l'épargne.

Il existe également d'autres niveaux d'asymétrie d'information peu évoquée existant notamment entre administrateurs internes et externes, entre dirigeants et salariés, entre dirigeants et clients et enfin entre dirigeants et fournisseurs<sup>192</sup>.

À ce titre, dans le cadre de l'approche partenariale de la gouvernance d'entreprise, nous avons tenté d'adapter ces différents niveaux d'asymétrie d'information au cas de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance. Nous sommes arrivés à déterminer trois niveaux d'asymétrie d'information où l'audit interne semble être un mécanisme qui permet de limiter la perte résiduelle<sup>193</sup> en réduisant l'asymétrie d'information existant entre : (Niveau 1) les actionnaires et leurs représentants, les administrateurs ; (Niveau 2) les dirigeants et les représentants des actionnaires ; (Niveau 3) les dirigeants et les salariés.

---

<sup>191</sup> Benoit PIGE, *op-cit.*, 2009 pp 198-199

<sup>192</sup> E., E W MANDZILA, *op-cit.*, 2004, p 85

<sup>193</sup> La perte résiduelle, c'est-à-dire le coût lié à la divergence absolue de l'intérêt de l'agent et du principal, malgré les mécanismes de surveillance et de dédouanement mis en place. Cette perte est plus importante lorsque l'asymétrie d'information est plus forte.

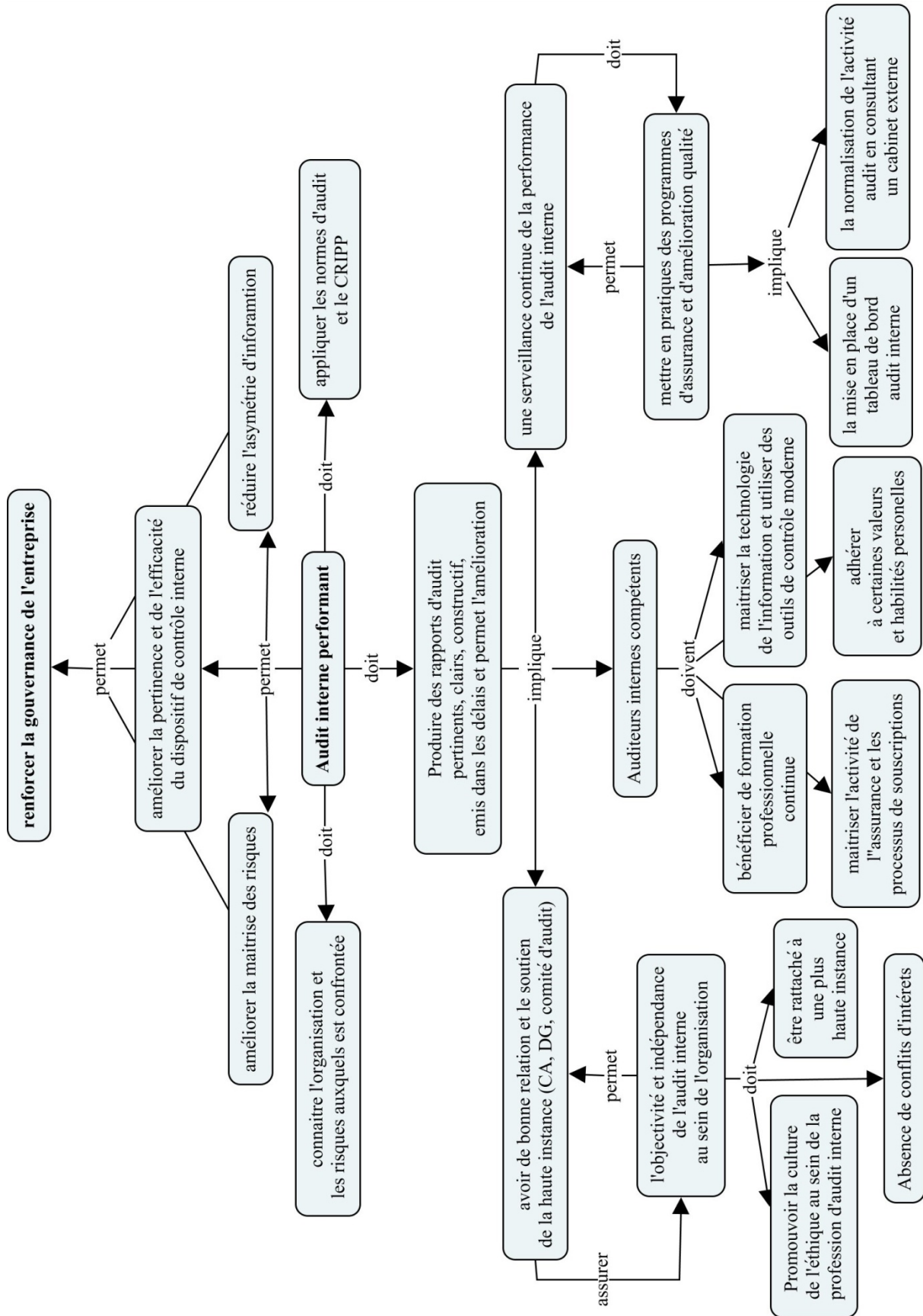
En ce qui concerne le premier niveau d'asymétrie d'information existant entre les actionnaires (l'État) et leurs représentants (les administrateurs), c'est le rôle légitime du commissaire aux comptes, certes, dans la réduction de cette asymétrie d'information en certifiant les états financiers et en donnant un avis sur le contrôle interne de la compagnie. Néanmoins, il paraît que l'audit interne contribue aussi indirectement à réduire ce niveau d'asymétrie d'information, étant donné que les rapports du commissaire aux comptes sont établis, entre autres, à partir des travaux de la cellule d'audit interne (les rapports d'audit).

En ce qui concerne le deuxième niveau d'asymétrie d'information existant entre le dirigeant et les représentants des actionnaires, l'audit interne de la compagnie semble contribuer suffisamment à la réduction de cette asymétrie d'information notamment après la création du comité d'audit émanant du Conseil d'Administration. En effet, en analysant des interactions entre les mécanismes de gouvernance, il ne résulte que l'audit interne joue un rôle informationnel primordial pour le comité d'audit et le commissaire aux comptes lors de l'examen des procédures de contrôle interne grâce à son rattachement. Certes, la cellule d'audit est rattachée au PDG, mais elle communique directement avec ces organes de contrôle et même indépendamment de la direction générale.

En ce qui concerne le troisième niveau d'asymétrie d'information existante entre le dirigeant et les salariés, il s'avère être le rôle légitime de la cellule d'audit interne d'informer le président directeur générale du fonctionnement et la gestion de la compagnie. En effet, l'audit interne non seulement contribue à la réduction de l'asymétrie d'information entre le PDG et les salariés de la compagnie, mais aussi entre les directeurs adjoints et les succursales, et entre les succursales et les agences. Il existe donc plusieurs relations contractuelles qui peuvent engendrer des conflits d'intérêts au sein de la compagnie. Nous y voyons principalement trois sous-niveaux d'asymétrie d'information : (sous-niveau1) l'asymétrie d'information existant entre le premier responsable et les directeurs adjoints ; (sous-niveau2) l'asymétrie d'information existant entre les directeurs adjoints et les directeurs de succursales ; (sous-niveau3) l'asymétrie d'information existant entre les directeurs de succursales et les chefs d'agences.

Il convient de souligner à cet effet que ce processus informationnel de l'audit interne commence par le président directeur général (le premier destinataire). Le PDG de son côté envoie le rapport au directeur général adjoint concerné (soit le directeur général adjoint technique et commercial s'il s'agit d'un audit technique ou le directeur général adjoint finance et soutien aux activités s'il s'agit d'un audit administratif et financier). Ce dernier adresse le rapport au directeur de la succursale à laquelle l'agence est rattachée et le directeur de la succursale donne des instructions en fonction des constats relevés à l'agence. Ensuite, le chef d'agence envoie des éléments de réponse au directeur de la succursale. Ce dernier envoie les éléments de réponses sur les constats relevés au directeur adjoint qui celui-ci les adresse au premier responsable. Nous déduisons que l'audit interne joue à la fois un rôle informationnel pour les organes de gouvernance et disciplinaire sur les gestionnaires selon le courant disciplinaire de la gouvernance d'entreprise.

Figure 14 : bonnes pratiques d'audit interne



Source : élaboré par nos soins sur le logiciel Cmap

Nous avons tenté tout au long de ce chapitre d'apprécier l'audit interne de la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance en tant que mécanisme interne de gouvernance d'entreprise. En premier lieu, nous avons apprécié la qualité de l'audit interne au sein de la compagnie à partir des critères d'appréciation identifiés dans la revue de la littérature tels les critères d'objectivité et d'indépendance, les critères de compétence et les critères d'efficacité du service. En second lieu, nous avons tenté d'analyser le système de gouvernance de la CAAR. À ce titre, nous avons identifié huit mécanismes de gouvernance, dont trois mécanismes non spécifiques à la CAAR. Ainsi, nous avons montré les principaux rôles de l'audit interne dans les travaux des organes de contrôle de la compagnie. En dernier lieu, nous avons tenté d'apprécier l'apport de l'audit interne dans le processus de gouvernance de la compagnie. Nous avons constaté que l'audit interne peut contribuer à renforcer le système de gouvernance de la CAAR à travers sa contribution à l'amélioration de la maîtrise des risques et l'efficacité du dispositif de contrôle. Il a été constaté également qu'il joue un rôle important dans la réduction de l'asymétrie de l'information.

---

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

## CONCLUSION GÉNÉRALE

À l'issue de ce projet de recherche, il est intéressant de rappeler que cette étude était pour ambition de mettre en lumière les enjeux théoriques et pratiques de l'audit interne en tant qu'outil au service de la gouvernance d'entreprise en optant pour une approche firme. Dans cette perspective, une recherche bibliographique a été effectuée à la fois dans le domaine d'audit interne et la gouvernance d'entreprise afin d'en tirer le lien existant entre eux et l'adapter au contexte de l'Algérie et en particulier dans une compagnie d'assurance ; et ce, en posant la problématique suivante : comment la cellule d'audit interne de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance s'inscrit-elle dans une dynamique d'amélioration et de renforcement de la gouvernance de la compagnie ?

De ce fait, ce travail a été divisé en trois chapitres principaux : le premier chapitre a été consacré à l'étude des fondamentaux de l'audit interne et les théories de la gouvernance d'entreprise ; dans le deuxième chapitre nous avons présenté, outre notions de base de l'assurance, la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance et la cellule d'audit interne ainsi nous avons montré le déroulement de la démarche pratique qui a été suivi dans le dernier chapitre. Nous donnons dans ce qui suit les principaux apports théoriques et pratiques.

Lors de l'étude des fondamentaux de l'audit interne, il a été constaté que la définition de l'audit interne par l'*IIA*, confie à l'audit interne de nouvelles responsabilités exigeant à celui-ci qu'il soit plus efficace. Ceci dit, que dorénavant l'audit interne n'est plus une simple fonction, mais une fonction de conseil qui devrait contribuer davantage à l'efficacité de management des risques, de dispositif de contrôle interne et au renforcement de la gouvernance d'entreprise ; et ce, met l'audit interne dans une position hautement stratégique.

En outre, les écrits scientifiques nous enseignent que les théories micro de la gouvernance d'entreprise comportent deux grands courants à savoir : le courant disciplinaire et le courant cognitif. Le courant disciplinaire issu essentiellement de la théorie de l'agence part du principe que la création de la valeur se base sur la discipline des dirigeants en les restreignant à agir soit conformément aux intérêts des actionnaires (d'où l'approche actionnariale de la gouvernance d'entreprise) ou conformément aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes (d'où l'approche partenariale de la gouvernance d'entreprise). Le courant cognitif, qui constitue un renouvellement de la problématique de la gouvernance, part du principe que l'entreprise est un répertoire de connaissances. Autrement dit, il considère que les connaissances sont au centre du processus de création de valeur. À ce titre, l'audit interne peut s'inscrire comme mécanisme de gouvernance autant dans une perspective disciplinaire que cognitive.

C'est à la lumière de ces différentes théories des firmes que l'audit interne trouvait sa légitimité principalement la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. Celles-ci constituent désormais les fondements théoriques de la création l'audit interne au sein des organisations. Par contre, en revenant un peu plus tôt, il se trouve que l'apparition de l'audit interne remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. Ceci explique le caractère relativement récent de la fonction dans le monde économique.

Par ailleurs, l'avènement de l'audit interne en Algérie est plus tardif. 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 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques et économiques. 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.

À ce titre, le secteur algérien des assurances a connu également plusieurs réformes (la spécialisation, la déspecialisation, la libéralisation...) ; et ce, pour objet de développer le secteur. Étant donné le rôle socio-économique majeur que 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 en Algérie. Il y a lieu de citer à cet effet la séparation des assurances de dommages et les assurances de personnes (entrée en vigueur en juillet 2011). À la lumière de ce dernier, la CAAR, qui fut la première compagnie créée dans le secteur, a créé une filiale Caarama spécialisée en assurance de personnes pour adapter ses activités à cette obligation qui a été faite par le ministère des Finances.

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de réassurance a connu un développement remarquable depuis 2005 grâce à la mise en place d'une stratégie de croissance. Parmi les axes fondamentaux auxquels est fondée cette stratégie, on trouve celui de la bonne gouvernance. Il semblait donc nécessaire d'apprécier la qualité de l'audit interne de cette compagnie, dans la mesure où la qualité de l'audit interne conditionne celle de la gouvernance et vice versa d'où également l'idée d'analyser les interactions entre l'audit interne et les autres organes de gouvernance.

L'appréciation de l'audit interne de la CAAR a été portée essentiellement sur les critères suivants : les critères d'objectivité et d'indépendance ; les critères de compétence et les critères d'efficacité du service d'audit interne. À travers cette évaluation sous forme « audit de l'audit interne », nous avons marqué un certain décalage par rapport à ce que recommandent les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ; et ce, est du au caractère récent de l'audit interne en Algérie et en particulier dans la compagnie étudiée (moins de 10 ans).

Toutefois, les critères retenus pour apprécier la qualité de l'audit interne ont montré que la cellule d'audit interne demeure efficace dans la réalisation de ces travaux comparativement à son apport à créer de la valeur ajoutée pour la compagnie telle que nous a été précisé par la directrice de la cellule d'audit : « *on contribue à la valeur ajoutée, on donne un plus...* ».

Par ailleurs, notre analyse du système de gouvernance de la compagnie fut que l'approche partenariale de la gouvernance d'entreprise était la mieux adaptée au cas de cette compagnie. Ce qui nous a permis, à travers cette approche, d'identifier huit mécanismes intentionnels de gouvernance, dont trois mécanismes non spécifiques à la CAAR.

À ce titre, l'analyse des interactions existantes de ces organes avec l'audit interne et l'apport de celui-ci à la gouvernance de la CAAR a montré que l'audit interne contribue non seulement aux travaux de contrôle de ces organes de gouvernance en particulier le CAC, le comité d'audit et l'inspection générale, mais et surtout à l'amélioration de la maîtrise des risques par la compagnie et la pertinence du dispositif de contrôle. En effet, nous avons constaté que la cellule d'audit interne joue un rôle important dans la réduction des risques et notamment dans la prévention contre la fraude à la fois des assurés et des assureurs.

En outre, l'analyse de l'apport de l'audit interne dans la gouvernance de la compagnie à travers la réduction de l'asymétrie d'information a montré que l'audit interne joue un rôle primordial dans la réduction de cette asymétrie d'information née du problème d'agence grâce à son rattachement et sa coordination avec le comité d'audit et le commissaire aux comptes. D'autre part, en adoptant la vision partenariale du courant disciplinaire, il paraît que l'audit interne, à travers ces missions, le contenu des rapports fournis... joue un rôle aussi disciplinaire sur les gestionnaires qu'informationnel pour les autres organes de gouvernance.

Au bout du compte, notre appréciation de la qualité de l'audit interne de la compagnie algérienne d'assurance et de réassurance nous a permis de construire un modèle de bonnes pratiques de l'audit interne. Nous estimons que ce modèle permet à l'audit interne de contribuer davantage au renforcement de la gouvernance de la compagnie et à partir lequel nous espérons apporter à la compagnie un outil efficace au service de la gouvernance.

Toutefois, notre étude présente certaines limites. Nous y voyons principalement deux : le temps et l'étude pratique. En effet, la principale limite de cette recherche est certainement le temps qui lui a été consacré, en particulier au niveau de l'étude terrain où notre stage a été effectué dans une période seulement d'un mois sans tenir compte à l'indisponibilité de l'équipe d'audit due à la nature du métier (une semaine mission hors bureau et une semaine rédaction du rapport). Étant donné la période restreinte du stage, nos entretiens ont été effectués seulement avec l'équipe d'audit interne (la directrice et les sous directeurs). De ce fait, les résultats obtenus de cette étude s'arrêtent aux opinions de l'équipe d'audit. Nous sommes conscients des limites de notre étude. Néanmoins, nous espérons avoir apporté les éléments de réponses à la question posée au départ et que la cellule d'audit interne de la compagnie renforce vraiment le système de gouvernance de cette compagnie.

Pour les recherches futures, il semble intéressant d'étudier le rôle de contrôle de gestion dans la gouvernance d'entreprise qui est un sujet peu abordé dans les études de master. En outre, dans la mesure où la contribution du secteur des assurances à la croissance économique du pays demeure faible et que l'assurance vie a, entre autres, une mauvaise perception par la population musulmane, il serait intéressant d'étudier les perspectives de développement de l'assurance islamique « Takaful » comme alternative pour développer le secteur.

---

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

## BIBLIOGRAPHIE

### I. LES OUVRAGES :

01. BARBIER Étienne, **Mieux piloter et mieux utiliser l'audit**, Maxima, Paris, 1999 ;
02. BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, **Audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance**, Economica, Paris, 3<sup>ème</sup> Ed, 2008 ;
03. BELAID Khayarallah, **L'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes**, Centre de publication universitaire, Tunis, 2005 ;
04. CHARREAUX Gérard, **Chapitre 2 : Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux**, In : NACIRI Ahmed, **Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde**, Les presse de l'Université Laval, Canada, 2006, pp 57-114 ;
05. COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, **Les grands principes de l'assurance**, l'Argus, Paris, 10<sup>ème</sup> Ed, 2011 ;
06. DE BOISSIEU Jean-Luc, **Introduction à l'assurance**, L'argus de l'assurance, Paris, 2005 ;
07. DEPRET Marc-Hubert & HAMDOUCH Abdalilah, **Chapitre 2: Gouvernement d'entreprise et performance**, In : FINET Alain, **Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers**, de Boeck, Bruxelles, 2005, p 45 ;
08. EBONDO WA MANDZILA Eustache, **Chapitre 1 : Organisation et méthodologie de l'audit interne**, In : BERTIN Élisabeth, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, pp 17-51 ;
09. FILET Alain, **Chapitre 1 : Pourquoi le gouvernement d'entreprise ? Introduction et mise en place d'un cadre théorique d'analyse**, In : FINET Alain, **Gouvernement d'entreprise : Enjeux managériaux, comptables et financiers**, de Boeck, Bruxelles, 2005, pp 15-38 ;
10. GODOWSKI Christophe, **Chapitre 5: L'objectivité de l'évaluation de la corporate gouvernance par l'audit interne**, In : BERTIN Élisabeth, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, pp 137-160 ;
11. HOCINE Mabrouk, **Code algérien des assurances**, Édition Houma, Alger, 2<sup>ème</sup> Ed, 2010 ;
12. IFACI, **La pratique du contrôle interne**, Éditions d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> Ed, 2004 ;
13. IFACI, **Les outils de l'audit interne**, Eyrolles, Paris, 2013 ;
14. KHELASSI Réda, **Les applications de l'audit interne**, Éditions Houma, Alger, 2010 ;
15. PEREZ Roland, **La gouvernance de l'entreprise**, La découverte, Paris, 2003 ;
16. PIGE Benoît, « **Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations** », Economica, Paris, 2008 ;
17. PIGE Benoit, **Audit et contrôle interne**, Éditions EMS, Paris, 3<sup>ème</sup> Ed, 2009 ;

18. PIGE Benoît, **Chapitre 1 : Introduction, l'audit en tant que mécanisme de gouvernance**, In : PIGE Benoît, **Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations**, de Boeck, Bruxelles, 2011, pp 9-26 ;
19. POWER Michael, **La société de l'audit : l'obsession du contrôle**, traduit de l'anglais par LEBRUN Armelle, la découverte, Paris, 2005 ;
20. RENARD Jacques et NUSSBAUMER Sophie, **Audit interne et contrôle de gestion : pour une meilleure collaboration**, Eyrolles, Paris, 2011 ;
21. RENARD Jacques, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles, Paris, 2012 ;
22. RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Eyrolles, Paris, 8<sup>ème</sup> Ed, 2013 ;
23. RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Eyrolles, Paris, 7<sup>ème</sup> Ed, 2010 ;
24. SCHICK Pierre et al, **Audit interne et référentiels de risques**, Dunod, Paris, 2010 ;
25. SCHICK Pierre, **Guide d'audit des achats et des ventes**, Eyrolles, Paris, 2014 ;
26. SCHICK Pierre, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission**, Dunod, Paris, 2007 ;
27. THIERY-DUBUISSON Stéphanie, **Chapitre 9 : Les spécificités de la qualité de l'audit interne au sein des grands groupes**, In : PIGE Benoît, **Qualité de l'audit : enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations**, de Boeck, Bruxelles, 2011, pp : 125-134 ;
28. TOSETTI Alain et al, **Assurance : Comptabilité – Réglementation – Actuariat**, Economica, Paris, 2011 ;
29. VAURS Louis et FRADIN Florence, **Chapitre 2 : Une comparaison des principaux référentiels de contrôle interne**, In: BERTIN Élisabeth, **Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international**, Eyrolles, Paris, 2007, pp 53-94 ;
30. ZAJDENWEBER Daniel, **Économie et gestion de l'assurance**, Economica, Paris, 2006.

## **II. LES ARTICLES DE REVUES :**

01. EBONDO WA MANDZILA Eustache, **Audit interne et gouvernance d'entreprise : lecteurs théoriques et enjeux pratiques**, In : Cahier de la recherche, n°17, 2007 ;
02. PICARD Pierre, **Risques d'assurance et risques financiers**, In: Revue d'économie financière, n°80, 2005, L'industrie mondiale de l'assurance, pp 15-25 ;
03. ROUSSY Mélanie, « **Comment apprécier la compétence d'un auditeur interne ? L'opinion des membres du comité d'audit** », *Télescope*, vol. 18, n° 3, 2012, p. 33-51 ;
04. WIRTZ Peter, « **meilleures pratiques** » de gouvernance, **théorie de la firme et modèle de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite**, Cahier du FARGO n°1040401, Avril 2004, pp 1-24.

### III. LES COMMUNICATIONS

01. BENILLES Billel, L'évolution du secteur algérien des assurances, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif ;
02. BOUTALEB Kouider, Le développement du secteur des assurances et réassurance en Algérie : réalité et perspectives, colloque international sur « L'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », 03-04 décembre 2012, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Hassiba Ben Bouali-Chlef ;
03. CHUITER Walid, L'évolution du marché des assurances en Algérie et la réglementation le régissant, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif ;
04. LEZOUL Mohamed, La situation actuelle du secteur des assurances en Algérie : quelles sont les alternatives ?, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif ;
05. Mohamed BENARBIA, Les perspectives de développement de l'industrie des assurances en Algérie et les réformes nécessaires pour promouvoir ses capacités concurrentielles, colloque international sur « les sociétés d'assurance traditionnelles et les sociétés d'assurance Takaful : entre la théorie et l'expérience pratique », 25-26 avril 2011, Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Ferhat Abbas-Sétif ;
06. ZOUKOUA Éric-Alain, La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif, Communication, Université d'Orléans, 2006.

### IV. LES THÈSES :

01. EBONDO WA MANDZILA Eustache, La contribution du contrôle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris XII VAL de MARNE, 29 Septembre 2004 ;
02. HERRBACH Olivier, Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, 8 décembre 2000 ;
03. LOYER Pierre, L'indépendance des auditeurs financiers : une approche des facteurs déterminants, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille 1, 26 juin 2006.

## **V. LES MEMOIRES DE MAGISTER**

01. AGGOUN Slim, **Les déterminants d'une « bonne gouvernance » et performance des entreprises algériennes**, mémoire de magister, École Supérieure de Commerce, 2014.

## **VI. LES LOIS ET LES RÉGLEMENTATIONS**

01. La loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, JO n°2 du 13 janvier 1988.

## **VII. LES RAPPORTS ET DOCUMENTS INSTITUTIONNELS**

01. Conseil national des assurances, Revue de l'assurance, n°11, décembre 2015 ;
02. IFACI, « **Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne** », Édition 2011 ;
03. IFACI, « **Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne** », publiées en octobre 2013 et révisées en janvier 2015 ;
04. Infos CAAR, Revue trimestrielle éditée par la CAAR N° 54 Octobre / Novembre / Décembre 2015 ;
05. KPMG, **Guide des assurances en Algérie**, édition 2015,
06. Rapport annuel de la CAAR, 2014.

## **VIII. WEBOGRAPHIE**

01. <http://slideplayer.fr/slide/3846073/> Consulté le 22.02.2016 à 21h : 30m
02. <http://www.caar.dz/>
03. <http://www.cna.dz/>
04. <http://www.ifaci.com/>
05. <http://www.theia.org/>

---

# ANNEXES

---

## GUIDE D'ENTRETIEN

<b>INTRODUCTION DE L'ENTRETIEN</b> : brève explication de l'objectif de la recherche
<b>THÈME 1 : FONCTIONNEMENT DE L'AUDIT INTERNE DE LA COMPAGNIE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis quand la cellule d'audit interne a-t-elle été mise en place ?</li> <li>- Quels ont été les motifs de la création de la cellule d'audit interne ?</li> <li>- Quelle est la démarche de préparation du programme annuel d'audit ?</li> <li>- Sur quelle base les structures auditées sont-elles sélectionnées ?</li> <li>- Comment se déroulent-elles les missions d'audit ?</li> <li>- Quels sont les principaux outils utilisés lors de conduite d'une mission d'audit ?</li> <li>- L'équipe d'audit interne est elle indépendante par rapport aux structures qu'elle doit contrôler ?</li> </ul>
<b>THÈME 2 : AUDIT INTERNE ET ORGANES DE CONTRÔLE DE LA COMPAGNIE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un comité d'audit au sein de la compagnie ?</li> <li>- Quelle est la relation de l'audit interne avec le Conseil d'Administration ?</li> <li>- Quelle est la relation de l'audit interne avec le Comité d'audit ?</li> <li>- Quelle est la relation de l'audit interne avec le commissaire aux comptes</li> <li>- Quelle est la relation de l'audit interne avec la Direction Générale ?</li> <li>- Quelle est la relation de l'audit interne avec l'inspection générale ?</li> <li>- Les rapports d'audit interne sont-ils consultés par l'unique actionnaire ? le CA ? le comité d'audit ? le CAC ?</li> </ul>
<b>THÈME 3 : AUDIT INTERNE ET GOUVERNANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le rôle de l'audit interne dans la réduction des risques auxquels la compagnie est confrontée ?</li> <li>- Quel est la relation de l'audit interne avec la structure risk management ?</li> <li>- Quel est le rôle de l'audit interne dans la prévention contre la fraude ?</li> <li>- Quel est le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle interne de la compagnie ?</li> <li>- Les structures auditées respectent-elles les recommandations de l'équipe d'audit ?</li> <li>- Y a-t-il un suivi permanent de l'application des recommandations ?</li> <li>- De quelle manière l'audit interne peut-il contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la compagnie ?</li> </ul>
<b>CONCLUSION</b> : Mot de remerciement

## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE DE L'ÉQUIPE D'AUDIT

(renseignée par le responsable de l'audit interne)

Veuillez évaluer la compétence de votre équipe d'audit en termes de connaissances, valeurs et habilités.					
	Pas du tout satisfaisant	Pas satisfaisant	Neutre	Satisfaisant	Très satisfaisant
À quel degré l'équipe d'audit démontre elle ses connaissances dans les domaines suivants:					
▪ L'informatique					
▪ L'activité d'assurance					
▪ Les risques auxquels la compagnie est confrontée					
▪ Le système de contrôle interne de la compagnie					
À quel degré les valeurs ci-dessous sont présentes auprès de l'équipe d'audit					
▪ L'intégrité					
▪ Le courage					
À quel degré les habilités personnelles ci-dessous sont présentes auprès de l'équipe d'audit					
▪ L'esprit de synthèse					
▪ L'esprit critique					
▪ La capacité de communiquer efficacement					
▪ Habilités relationnelles					