

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle présenté en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Contrôle de Gestion**

**Thème**

**Audit interne face à la transformation digitale et  
performance d'entreprise**

**Cas : NAFTAL**

**Élaboré par :**

**NOUAR Inas  
Mohamed  
TOUMI Rania**

**Encadré par :**

**Pr. BOUHADIDA**

**Lieu du stage : NAFTAL SPA Direction générale Chéraga, Alger**

**Durée du stage : du 19 février 2024 au 20 mai 2024**

**Année universitaire  
2023/2024**



## *Remerciement*

Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH qui nous a donné la force et la volonté pour accomplir ce modeste travail,

Ensuite, nous souhaitons en particulier remercier nos parents pour leur amour et leur soutien inconditionnel tout au long de notre vie et pour leurs nombreuses années de sacrifice et d'éducation.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, le **Pr. BOUHADIDA Mohamed**, pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de cette période de travail.

Nous tenons également à remercier particulièrement notre maître de stage **Madame TIRECHE Samia** pour ses conseils, son soutien, sa disponibilité et son suivi durant la période de stage au sein de la NAFTAL, direction de Contrôle de Gestion.

Nous sommes très reconnaissants envers l'administration, l'équipe pédagogique de l'École Supérieure de Commerce et nos enseignants pour la qualité de la formation que nous avons reçue au cours de ces 5 dernières années. Nous leur adressons nos sincères remerciements.

Nous souhaitons adresser aussi nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur contribution a été inestimable et nous sommes profondément reconnaissants envers eux pour leur soutien et leur engagement envers notre travail.

## **Dédicace**

*Je tiens c'est avec grand plaisir que je dédie ce modeste travail :*

*À mon **grand-père** bien-aimé,*

*Merci pour ta présence inestimable dans ma vie. Ta sagesse et ta bienveillance ont été des sources infinies d'inspiration. Je suis profondément reconnaissant€ pour tout ce que tu as fait pour moi. Je t'aime.*

*À mon très cher **Papa**,*

*Merci pour ton soutien inébranlable, tes encouragements constants et ton amour sans faille qui ont été ma plus grande force.*

*À ma très chère **Maman**,*

*Ta lumière a toujours illuminé ma vie, et ton amour et ta tendresse infinie ont été ma source d'inspiration et de réconfort.*

*À mes chères belles-sœurs, **SARA, FARAH et MAROUA** pour les encouragements et le soutien moral que vous m'apportez.*

*À mes frères **FATAH et ISMAÏL**, Votre présence dans ma vie est un cadeau précieux.*

*À ma chère cousine **SONIA**, Je te remercie pour ton soutien indéfectible et ta présence réconfortante.*

*A ma chère **MERIEM**, ma sœur avant d'être amie, un immense merci pour tout ton encouragement et ta présence précieuse.*

*À toute ma famille, source d'amour et d'inspiration, et surtout à mes oncles **AZZEDINE, MOURAD, AHCEN et ILYES**, pour leur soutien inébranlable et leurs conseils avisés,*

*À ma binôme **RANIA**, partenaire de travail et d'aventures.*

**INAS**

## ***Dédicace***

***À mes chers parents, ma source d'inspiration***

*Hafida et Mansour*

*Ce mémoire est dédié à vous, qui avez toujours cru en moi et qui m'avez donné la force de persévérer. Merci pour votre amour inconditionnel et votre soutien*

***À mes frères et sœurs, mes piliers***

*Tourkia, Inass et Billal,*

*Merci pour votre présence constante et vos encouragements.*

***À mes amis,***

*Rania, et Amani*

*Merci pour votre amitié précieuse et votre soutien. Vous avez rendu mon parcours universitaire beaucoup plus agréable.*

***À tous ceux qui m'ont soutenu***

*Je tiens également à remercier tous ceux qui ont contribué à mon succès, mes enseignants, mes camarades de classe, et toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et leurs encouragements.*

*à mon binôme Inass, avec qui j'ai partagé tant de rires et de moments de complicité*

***Ce mémoire est le résultat de votre amour et de votre soutien. Je vous en suis reconnaissant(e) du fond du cœur.***

***RANIA***

## Sommaire

---

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>3</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>7</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>8</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>9</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et de la performance .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Les fondements théoriques de l’audit interne.....</b>	<b>2</b>
1. Historique et évolution de l’audit interne : .....	2
2. Définitions de l’audit interne .....	5
3. Les objectifs de l’audit interne .....	6
4. Les formes de l’audit interne .....	7
5. Le positionnement de l’audit interne .....	9
<b>Section 02 : Méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne : .....</b>	<b>13</b>
1. Méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne .....	13
2. La mission d’audit interne.....	14
3. Les outils d’Audit interne.....	16
4. Les phases de la mission d’audit interne .....	19
<b>Section 03: audit interne et performance de l’entreprise .....</b>	<b>22</b>
1. La définition de la performance et ses concepts de base .....	22
2. Les indicateurs de la performance .....	24
3. Les types de performances .....	25
4. Les objectifs de la performance.....	28
5. La contribution de l’audit interne dans la performance de l’entreprise.....	28
<b>Chapitre 02 : la transformation digitale de l’audit interne et la performance d’entreprise .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : La transformation digitale.....</b>	<b>36</b>
1. La définition de la transformation digitale .....	36
2. La numérisation, la digitalisation et la transformation digitale .....	37
3. Les objectifs de la transformation digitale .....	37
4. Les Facteurs clés de la transformation digitale .....	38
5. Les outils de la transformation digitale .....	39

6. Les dimensions de la TD .....	43
<b>Section 02 : La digitalisation de la fonction d’audit interne .....</b>	<b>45</b>
1. La démarche de la transformation digitale .....	45
2. Les outils technologiques .....	51
<b>Section 03 : L’impact de l’audit interne digitalisé sur la performance globale de l’entreprise. ....</b>	<b>56</b>
1. Les conditions préalables de la transformation digitale de l’audit interne .....	56
2. La transformation digitale de l’audit interne et la performance globale de l’entreprise ..	58
<b>Chapitre 03 : Digitalisation de l’audit interne au sein de « NAFTAL »</b> Erreur ! Signet non défini.	
<b>Chapitre 03 : Digitalisation de l’audit interne au sein de « NAFTAL » .....</b>	<b>62</b>
<b>Section01 : présentation de la société NAFTAL .....</b>	<b>63</b>
1. Présentation de la société .....	63
2. Présentation de la direction centrale d’audit .....	70
<b>Section 02 : Le projet de la transformation digitale de la fonction d’audit interne de « NAFTAL » .....</b>	<b>76</b>
1. Présentation de l'Application Suivi Mission Audit (SRA) .....	76
2. Historique de l'Application SRA .....	76
3. Fonctionnalités Clé de l'Application SRA .....	77
4. Etat d’avancement des missions dans SRA .....	77
5. Les Améliorations Apportées par le SRA .....	78
<b>Section 03 : Analyse des apports et des de digitalisation de l’audit interne au sein de NAFTAL .....</b>	<b>79</b>
1. Méthodologie de recherche .....	79
2. Analyse du corpus de données .....	82
3. Discussion des résultats et suggestions .....	90

## Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AAO	Assisté par ordinateur
ADS	Direction audit et systèmes
AI	Intelligence artificielle
ATH	Association technique d'Harmonisation
BAOSEM	Bulletin des appels d'offres du secteur de l'énergie et des mines
BDA	Big data analytics
CA	Chiffre d'affaire
COSO	Committee of sponsoring organizations of treadway commission
DCA	Direction Centrale Audit
ERDP	Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers
FRAP	Feuille de relation et d'analyse des problèmes
GPL	Gas de pétrole liquéfié
GPS	Global positioning
IFACI	Instituts français de l'audit et du contrôle interne
IIA	Instituts international d'audit



<b>IOT</b>	Internet of things
<b>KPI</b>	Key performance indicator
<b>NPL</b>	Traitement du langage naturel
<b>OCDE</b>	organisation de coopération et de développement économique
<b>PWC</b>	Price Water house Cooper
<b>QCI</b>	Questionnaire de contrôle interne
<b>QSM</b>	Questionnaire à choix multiples
<b>SIP</b>	Direction Systèmes d'Information et Procédures
<b>SMA</b>	Suivie mission d'audit
<b>SNTF</b>	Société nationale de Transport Ferroviaire
<b>SONATRACH</b>	Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures
<b>SPA</b>	Société par action
<b>SRA</b>	Suivie de recommandation et reporting audit
<b>STPE</b>	Société de Transport des Produits Energétiques
<b>SVH</b>	SONATRACH Valorisation Des Hydrocarbures
<b>TD</b>	Transformation digitale
<b>TFFA</b>	Tableau des Forces et de Faiblesses Apparentes
<b>URL</b>	Uniform Resource Locator

<b>UTAUT</b>	La théorie unifiée de l'acceptation de l'utilisation de la technologie
--------------	--

## Liste des tableaux

---

<b>Chapitre</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>Chapitre 01</b>	<b>Tableau N°01:</b> L'évolution de d'audit interne.	<b>04</b>
	<b>Tableau N°02 :</b> Comparaison entre l'audit interne et externe.	<b>10</b>
	<b>Tableau N°03 :</b> Divergence et complémentarités entre l'audit et le contrôle de gestion.	<b>11</b>
	<b>Tableau N°04 :</b> Divergences et complémentarité de l'audit interne et l'inspection.	<b>12</b>
<b>Chapitre 03</b>	<b>Tableau N°05 :</b> Liste des interviewés	<b>81</b>
	<b>Tableau N06 :</b> Thématiques et items traités	<b>83</b>

## Liste des figures

---

Chapitre	Intitulé du tableau	page
<b>Chapitre 01</b>	<b>Figure N°1 :</b> pyramide de la performance	<b>21</b>
	<b>Figure N°2 :</b> La relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise	<b>29</b>
<b>Chapitre 02</b>	<b>Figure N03 :</b> Les dimensions de la transformation digitale	<b>43</b>
	<b>Figure N°04 :</b> La cartographie des processus d'un service d'audit interne	<b>45</b>
<b>Chapitre 03</b>	<b>Figure N°05 :</b> L'organigramme de NAFTAL	<b>69</b>
	<b>Figure N°06 :</b> L'organigramme de la direction audit et réglementation marchés	<b>72</b>

**Liste des annexes**

---

<b>N° de l'annexe</b>	<b>Intitulé de l'annexe</b>
<b>01</b>	Guide d'entretien
<b>02</b>	Population interviewée et items
<b>03</b>	La cartographie des processus d'un service d'audit interne

## Résumé :

---

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise en assurant le contrôle des opérations et la gestion des risques. Avec l'évolution rapide des technologies, les entreprises doivent s'adapter à la transformation digitale, ce qui implique des défis et des opportunités pour l'audit interne.

Ce mémoire explore la façon dont l'audit interne peut embrasser la transformation digitale pour améliorer la performance globale de l'entreprise, en s'appuyant sur le cas particulier de NAFTAL. Il s'agit d'analyser les changements induits par le numérique au sein des pratiques d'audit et leurs répercussions sur l'efficacité et la pertinence de celui-ci, ainsi que son influence sur la performance de l'entreprise. Cette étude vise également à identifier les stratégies qui permettent à NAFTAL d'intégrer efficacement les innovations digitales au sein de son système d'audit interne. En combinant revue théorique et étude pratique, nous visons à fournir des recommandations concrètes pour que NAFTAL et d'autres entreprises tirent profit de la digitalisation de l'audit interne.

**Mots clés** : audit interne, transformation digitale, performance, NAFTAL

## Abstract

---

Internal audit plays a vital role in corporate governance by ensuring effective operational control and risk management. With the rapid advancement of technologies, organizations must adapt to digital transformation, presenting both challenges and opportunities for internal audit functions. This thesis investigates how internal audit can leverage digital transformation to enhance overall corporate performance, with a specific focus on the case of NAFTAL. The objective is to analyze the changes induced by digitalization within audit practices and their implications for the efficiency and relevance of internal audit, as well as its impact on organizational performance. Additionally, this study aims to identify strategies that enable NAFTAL to effectively integrate digital innovations into its internal audit framework. By combining a theoretical review with practical analysis, this research intends to offer concrete recommendations for NAFTAL and other organizations to capitalize on the digitalization of internal audit functions.

**Keywords**: Internal audit, digitale transformation, performance, NAFTAL

## Introduction générale

---

Au cours des dix dernières années, le monde a connu une révolution numérique transformatrice qui va au-delà de la simple utilisation des avancées technologiques. Cette révolution a entraîné des changements rapides et profonds qui ont eu un impact sur de nombreux aspects de la société et de l'économie. Elle est largement reconnue comme un catalyseur du progrès humain et économique, offrant de vastes opportunités qui nécessitent la mise en œuvre de politiques adaptables afin de pleinement adopter et tirer parti de cette transformation.

L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a précipité cette transformation numérique, rendant indispensable l'adoption du travail à distance et la dématérialisation de nombreux processus clés pour maintenir la continuité des services.

Dans le domaine des affaires, les organisations sont confrontées à un paysage économique en constante évolution, marqué par des fluctuations perpétuelles et une absence inhérente de prévisibilité. Cette absence de certitude favorise une concurrence accrue, susceptible de mettre en péril la survie des entreprises, nécessitant une réévaluation des méthodologies et des principes établis. Face à ces défis, les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur l'amélioration de leurs performances et sur l'uniformité dans toutes les facettes de leurs opérations, englobant la production, les ventes et les finances. Atteindre cette uniformité nécessite la mise en place d'un système résilient de suivi et de contrôle des activités, soulignant le rôle indispensable des audits.

L'audit interne est désormais reconnu comme une fonction indispensable pour l'efficacité et la performance du dispositif de contrôle interne des organisations, légitimant son rôle prépondérant au sein des entreprises.

La transformation digitale impacte tous les métiers et les fonctions au sein de l'entreprise, incluant les pratiques, démarches et outils de la fonction d'audit. Les auditeurs utilisent de plus en plus divers outils issus de l'évolution digitale à différents niveaux d'expérience.

Dans ce contexte, notre recherche se propose de mettre en lumière l'importance de la fonction d'audit interne et sa digitalisation. Cette étude vise également à déterminer l'impact de cette transformation digitale sur la performance de la fonction d'audit interne et sur la performance globale de l'entreprise, tout en identifiant les enjeux de sa mise en place.



Nous avons choisi NAFTAL comme terrain d'étude. Notre stage au sein de cette entreprise nous a permis d'explorer l'impact de la transformation digitale sur la fonction d'audit interne et de comprendre le rôle crucial de l'audit interne digitalisé dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

### **La problématique de recherche :**

Afin de pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

**« Comment la transformation digitale impacte-elle les pratiques et les processus de l'audit interne au sein de « NAFTAL », et de quelle manière ces évolutions peuvent contribuer à l'amélioration de la performance globale ? ».**

Afin de répondre plus précisément à la question de recherche principale, nous nous poserons les sous-questions suivantes :

- NAFTAL a-t-elle entrepris une initiative de digitalisation de sa fonction d'audit interne ?
- Comment se présente l'audit interne actuellement au sein de « NAFTAL » en matière de digitalisation ?
- De quelle manière la transformation digitale de l'audit interne peut-elle affecter l'efficacité et l'efficience de l'entreprise ?

### **Hypothèse principale et sous hypothèses :**

En vue de développer des éléments de réponse à ces questions, nous poserons les hypothèses principales et secondaires suivantes :

#### **Hypothèse principales :**

La transformation digitale impacte positivement les pratiques et les processus de l'audit interne chez NAFTAL en augmentant l'efficacité, la précision et la rapidité des audits, ce qui contribue significativement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

#### **Sous hypothèses :**

- NAFTAL utilise actuellement des outils et des technologies numériques pour automatiser et rationaliser certaines tâches.

- NAFTAL s'engage résolument dans l'adoption de technologies avancées pour moderniser ses processus interne et offrir une meilleure expérience client.
- La transformation de l'audit interne réduire les couts et améliore l'efficacité des processus d'audit.

### **Méthodologie de recherche :**

Nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative, combinant une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

La méthodologie qualitative englobe toutes les techniques interprétatives qui visent la description, le décodage, la traduction du sens et non de la fréquence de certains phénomènes. Cette méthodologie est la plus adéquate pour comprendre et assimiler un phénomène dans une situation ou dans un contexte particulier. Dans ce sens, la recherche qualitative contient un ensemble de techniques d'enquête qui facilitent au chercheur de recueillir les impressions et les avis des répondants sur le phénomène étudié et d'en tirer des éléments de réponse. Au biais de cette méthodologie, les chercheurs recueillent et utilisent des données verbales, textuelles ou descriptives non numériques, répondant ainsi à la question « pourquoi » d'un phénomène, permettant une démarche basée sur l'interprétivisme / constructivisme.

### **Plan de recherche :**

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres présentés comme suit :

- **Le premier chapitre** porte sur le cadre théorique de l'audit interne et la performance.
- **Le deuxième chapitre** traite de la transformation digitale de l'audit interne et de son impact sur la performance de l'entreprise.
- **Le troisième chapitre** Le dernier chapitre porte principalement sur la présentation de l'entreprise d'accueil, et de mettre en pratique les connaissances acquises au titre des deux premiers chapitres théoriques.

## **Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance**

L'audit interne est un élément essentiel pour assurer la bonne gouvernance et la performance des organisations. Ce chapitre offre une vue d'ensemble des bases de l'audit interne, en abordant son historique, ses définitions et ses objectifs. Nous explorerons les différentes formes que peut prendre l'audit interne et son positionnement stratégique au sein des entreprises. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie pour conduire une mission d'audit interne, en incluant les outils et les phases clés. Enfin, nous analyserons comment l'audit interne contribue à la performance globale de l'entreprise en améliorant l'efficacité et l'efficience. Ce chapitre se divise en trois sections principales : les fondements théoriques de l'audit interne, la méthodologie des missions d'audit, et l'interrelation entre audit interne et performance d'entreprise.

### Section 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne

L'audit interne est considéré comme l'un des moyens efficaces de contrôle interne mise en place par la direction pour garantir l'exactitude des données comptables et économiques. Il fournit des assurances objectives pour les travaux professionnels de contrôle financier et de contrôle des performances.

Cette section explore les fondements de l'audit interne, en commençant par son historique et son évolution au fil du temps. Nous abordons ensuite les différentes définitions et objectifs de l'audit interne, ainsi que les diverses formes qu'il peut prendre et son positionnement stratégique au sein de l'organisation.

#### 1. Historique et évolution de l'audit interne

La première civilisation à laquelle on retrouve les traces d'existence des bases de l'audit (la démarche de normalisation et le contrôle) est la civilisation sumérienne.

Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C avaient déjà compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Ainsi le fameux code d'Hammourabi qu'ils avaient gravé sur un bloc de diorite ne se contentait pas de définir des lois commerciales et sociales générales mais mentionnaient explicitement l'obligation d'utiliser un plan comptable, de respecter des normes de présentation et de tenir un manuel de comptabilité afin d'établir un support fiable de communication financière entre agents économiques.<sup>1</sup>

Les Sumériens ont aussi compris que même s'ils recourent à un système de comptabilité générale, il reste quand même insuffisant pour ressortir une information de gestion fiable. Pour remédier à cette faiblesse, ils utilisaient un système de comptabilité analytique pour dégager les bénéfices acquis et les pertes subies dans les diverses transactions.<sup>2</sup>

Comme nous l'avons perçue, la notion d'audit chez la civilisation sumérienne était inexistante, mais qui il apparaît sont les fondements initiaux du contrôle interne qui constitue à leur tour la base de l'audit.

---

<sup>1</sup> Olivier HERRBACH Thèse de doctorat en Sciences de Gestion - Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique P17.

<sup>2</sup> Lionel Collins et Gérard Vallin « Audit et contrôle interne », 2ème édition p4

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance

---

Une autre civilisation chez laquelle on trouve aussi les traces du contrôle est celle de l'ancienne civilisation égyptienne, civilisation connue au monde entier par ses fameux masques d'or et ses pyramides.

Plus tard, dès le III<sup>e</sup> siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs »<sup>1</sup>

Dans la civilisation islamique, le contrôle se réalisait à travers la pratique de l'institution de *Hisba*. Dans ce mode de contrôle avait pour but la promotion de la vertu et la prévention du mal. Le *Muhtassib* intervenait dans les domaines transactionnels (inspecter les conditions de poids et les balances ainsi que les artisans qui produisent de la nourriture, des vêtements et les machines,)<sup>2</sup>

Cependant l'émergence de l'audit interne en tant qu'idée remonte aux années trente, et cela après la fameuse crise économique de 1929, aux États-Unis, et l'une des principales raisons qui ont conduit à son émergence est la volonté des institutions américaines de réduire le poids de l'audit externe si l'on sait que la législation américaine obligeait toutes les institutions traitant des marchés financiers à soumettre leurs comptes à un audit externe jusqu'à ce qu'ils soient certifiés. Jusqu'à ce que les auditeurs internes soient organisés sous la forme d'une organisation unifiée à New York en 1941 et forment le soi-disant Institut américain des auditeurs internes (IIA), qui fonctionne depuis sa création pour développer et organiser cette profession. Cet institut a modifié sa définition en 1947, puis en 1957 et 1971, de sorte que nous observons l'évolution de ses objectifs d'un point de vue purement comptable, basé sur la détection des erreurs, des fraudes et des manipulations jusqu'à ce qu'il s'intéresse à toutes les activités et fonctions de l'institution.

Pour mieux présenter l'évolution de l'audit interne, le tableau suivant nous permet de synthétiser le progrès de ces fonctions :

---

<sup>1</sup> Olivier HERRBACH, Op.cit, p17

<sup>2</sup> Dr BOUHDIDA Mohamed « Audit interne aspect théorique et pratique », Edition Pages Bleues année 2017, P9

**Tableau n °01 : tableau d'évolution d'audit interne**

Période	Prescripteur	L'auditeur	Objectifs de l'audit
1) 2000 avant J.C.	Rois, Empereurs	Clercs ou Ecrivains	Punir les voleurs pour détournement de fond, protéger le patrimoine.
2) 1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaire	Comptable	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs, protéger le patrimoine.
3) 1900-1940	Etats, et actionnaires	Professionnels de la comptabilité juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
4) 1900-1940	Etats, et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Eviter les fraudes et les erreurs et attester la fiabilité des états financiers historiques
5) 1940-1970	Etats, banque, actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
6) 1970-1990	Etats, tiers et actionnaire	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester la qualité du contrôle interne et de respecter les normes d'audit.
7) A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dès le respect des normes. protection contre la fraude internationale.

**Source :** C. LIONNEL 1, Op.cit.p17.

### 2. Définitions de l'audit interne

Il y a une pluralité de définitions pour caractériser l'audit interne. Parmi ces définitions on citera trois (03) définitions :

#### ❖ La définition de l'IIA (the Institute of Internal Auditors)

« 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». <sup>1</sup>

Sur la base de cette définition nous trouvons les mots-clés suivants :<sup>2</sup>

#### **Activité indépendante et objective :**

- L'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite (récente, actuelle, ou prochaine)
- Les interventions sont menées par équipe, où les travaux des auditeurs sont supervisés par le chef de mission, et ceux de chef de la mission par le responsable de l'audit interne.

**Activité d'assurance :** l'audit interne permet d'assurer la direction sur l'application de ses activités.

**Activité de conseil:** l'audit interne permet de conseiller les managers opérationnels et parfois la direction et les aider à contrôler leur entité et améliorer son fonctionnement.

Valeur ajoutée : l'activité d'audit interne est créatrice de valeur ajoutée ; l'audit interne par sa présence au sein de l'entreprise doit faire constater une amélioration substantielle au plan qualitatif et quantitatif de ses activités.

#### ❖ La définition de Elisabeth Bertin

Selon Elisabeth Bertin l'audit interne est défini comme :

« Une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriés de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors. « **Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles** », Version 2017, Base Documentaire de l'IFACI <https://docs.ifaci.com>, consulté le 14/03/2024 à 13 h.

<sup>2</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7<sup>ème</sup> Edition Eyrolles, Paris, 2010, p68-74

ajouté, l'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tous ce qui la touche ses succès, ses difficultés ou ses échecs »<sup>1</sup>

### ❖ La définition de ALBERTO SILLERO

D'après SILLERO Alberto, l'audit interne se définit comme suit :

« Une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y-a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société. »<sup>2</sup>

D'après ces différentes définitions, on peut en conclure que :<sup>3</sup>

- L'audit interne est un mécanisme de contrôle exercé au niveau de la direction, dont le rôle est d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles au sein de l'entreprise.
- L'audit interne est une fonction d'expertise indépendante qui assiste la direction dans le contrôle global des activités de l'entreprise. Son objectif est d'évaluer le niveau, l'efficacité et la cohérence du contrôle interne de l'entreprise.
- L'audit interne est une entité chargée de veiller au bon fonctionnement du système de contrôle interne dans toute l'organisation. Son rôle est de s'assurer que les processus de contrôle sont en place et efficaces à tous les niveaux.

### 3. Les objectifs de l'audit interne <sup>4</sup>

Les objectifs de l'audit interne sont multiples et variés, et ils sont déterminés en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Ces objectifs peuvent être résumés en six points :

#### ❖ Évaluer le contrôle interne :

L'audit interne vise à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Cela comprend l'identification des faiblesses ou des lacunes dans les processus, les risques et les contrôles internes.

#### ❖ Assurer la conformité :

L'audit interne s'assure que l'organisation respecte les lois, les réglementations et les politiques internes en vigueur. Il vérifie également que les opérations sont effectuées de manière éthique et conforme aux normes de l'entreprise.

#### ❖ Identifier les risques :

---

<sup>1</sup> BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale », édition Eyrols, Paris, 2007, p.5.

<sup>2</sup> MIGHISS, Samira, KABBAJ, Smail. « L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02/09/2021, P06.

<sup>3</sup> EL HAIBA. F & MAIMOUN. A (2024) « L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation », Africain Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0850 – 0868.

<sup>4</sup> Idem.



L'audit interne identifie les risques auxquels l'organisation est exposée et évalue leur impact potentiel. Il contribue à la mise en place de mesures de gestion des risques pour atténuer les impacts négatifs et améliorer la résilience de l'organisation.

### ❖ **Améliorer l'efficacité opérationnelle :**

L'audit interne examine les processus opérationnels de l'organisation afin d'identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la rentabilité. Il recommande des actions correctives et des optimisations pour accroître l'efficacité des activités.

### ❖ **Renforcer la gouvernance :**

L'audit interne soutient la gouvernance de l'organisation en évaluant la structure de gouvernance, les rôles et responsabilités des parties prenantes, et en fournissant des recommandations pour renforcer la transparence, la responsabilité et l'intégrité dans la prise de décision.

### ❖ **Fournir des conseils et des recommandations :**

L'audit interne apporte des conseils et des recommandations à la direction pour améliorer les pratiques de gestion, renforcer les contrôles internes et maximiser la création de valeur. Il participe à l'élaboration de stratégies et de plans d'action pour atteindre les objectifs organisationnels.

## **4. Les formes de l'audit interne**

On distingue plusieurs types d'audit, ces types d'audit peuvent être différenciés selon les trois critères suivants :

- Selon le domaine concerné
- Selon la nature de l'audit ou son objectif
- Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

### **4.1. Selon le domaine concerné :**

#### ❖ **Audit social :**

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LASLOUDJI, B « Analyse de la pratique de l'audit interne dans un secteur pétrolier », université de Tizi-Ouzou, 2023, p18.

### ❖ **Audit qualité :**

Selon NF X 50-90, en juillet : « l'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit , un processus , une organisation en matière de qualité , réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché »<sup>1</sup>

### **4.2.Selon la nature d'audit ou son objectif**

#### ❖ **Audit de régularité ou de conformité :**

L'audit de régularité ou de conformité consiste à vérifier si les dispositions du contrôle interne sont appliquées de manière régulière et conforme. Ses objectifs sont de signaler les distorsions, les non applications et les mauvaises interprétations des règles, d'analyser leur cause et conséquences et de faire des recommandations pour une meilleure application des règles.

#### ➤ **Audit de l'efficacité**

L'audit d'efficacité englobe aussi bien les notions d'efficacité (atteinte des résultats) et d'efficience (la meilleure façon d'atteindre les résultats).

L'audit porte sur l'appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne (existence, exhaustivité, exactitude...) notamment des méthodes, procédures, analyses des postes, organisation du travail...d'une activité donnée.

#### ❖ **L'audit de management :**

L'audit de management, également connu sous le nom d'audit organisationnel ou d'audit de gestion, est un examen indépendant et méthodique des pratiques de management d'une organisation afin d'évaluer leur efficacité, leur efficience et leur adéquation aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il vise à identifier les points forts et les points faibles du système de management de l'organisation et à proposer des recommandations pour améliorer sa performance globale.

### **4.3.Selon le domaine d'intervention de l'auditeur**

Deux principaux types d'audit ont été répertoriés à savoir :

---

<sup>1</sup> Jacques Renard Audit interne : audit qui fait débat, édition Maxima, Paris, 2003, p78.

### ❖ L'audit financier <sup>1</sup> :

Selon l'association technique d'Harmonisation (ATH) créée en 1968 aux Etats-Unis, avec préoccupation de développer une communauté des normes applicables aux cabinets d'audit et de conseil « L'audit financier est une démarche entreprise par un professionnel indépendant dans le but d'émettre une opinion motivée sur la qualité de l'information financière publiée ».

« L'audit financier est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié ».

### ❖ L'audit opérationnel :

Il s'agit d'une évaluation périodique, indépendante et continue des opérations de l'organisation, afin d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités, ensuite d'apprécier objectivement ces opérations et d'apporter des recommandations pour les améliorer.<sup>2</sup>

L'audit opérationnel examine les aspects de gestion tels que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, ainsi que les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, et les ressources humaines et physiques. En d'autres termes, il s'agit d'une analyse complète de tous les éléments qui constituent la gestion d'une organisation. Cette approche permet d'identifier les points forts et les faiblesses de l'entreprise, et de proposer des mesures correctives pour améliorer son efficacité et sa performance. En somme, l'audit opérationnel est un outil essentiel pour toute entreprise souhaitant optimiser sa gestion et maximiser ses résultats.

## 5. Le positionnement de l'audit interne

Dans un environnement organisationnel complexe et en constante évolution, la compréhension du rôle de l'audit interne par rapport à d'autres fonctions connexes telles que l'audit externe, le contrôle de gestion, et l'inspection revêt une importance capitale. Cette analyse comparative permettra de mettre en évidence les distinctions fondamentales entre ces

---

<sup>1</sup> BOUAMAMA.F « Contribution de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne », ESC,2021, p,6-7.

<sup>2</sup> BERTIN Elisabeth, Op.cit , p 63

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance

---

fonctions et d'identifier les synergies potentielles qui peuvent être exploitées pour renforcer la performance globale de l'organisation.

### 5.1. Audit interne et audit externe

Les deux types d'audit entretiennent une relation complémentaire, visant ensemble à renforcer la gouvernance et la transparence financière de l'organisation en partageant des informations, en collaborant sur les contrôles internes et en améliorant l'efficacité des processus d'audit.

Toutefois, il faut noter qu'il existe des différences notoires et notamment, au niveau des périmètres d'intervention de chacun. Les différences, résumées ci-dessous :

**Tableau° 02 : Comparaison entre l'audit interne et l'audit externe :**

Aspects	Audit interne	Audit externe
<b>Le statuts de l'auditeur</b>	L'auditeur interne fait partie des personnels de l'entreprise.	Un prestataire de services juridiquement indépendant.
<b>Les bénéficiaires de l'audit</b>	Responsables de l'entreprise : managers, direction générale, comité d'audit.	Tous ceux qui en ont besoin d'une certification des comptes : actionnaires, banquiers, fournisseurs...etc.
<b>Les objectifs de l'audit</b>	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et recommander les actions pour l'améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, des résultats et des états financiers.
<b>Le champ d'application de l'audit</b>	Non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également toutes leurs dimensions.	Tout ce qui concourt à la détermination des résultats financiers et à l'élaboration des états financiers.
<b>La prévention de la fraude</b>	Toute fraude interne, telles que les fraudes liées aux aspects opérationnels, à la conformité aux politiques et procédures internes, à la gestion des risques, à la gouvernance d'entreprise, à la confidentialité des informations internes.	Toute fraude ayant ou susceptible d'avoir un impact sur les résultats financiers.

**Source :** RENARD, Jacques, Op.cit.p80-82.

### 5.2. Audit interne et le contrôle de gestion

Pour Anthony (1965), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs ».

Cette définition met en relief que le contrôle de gestion et l'audit interne ont un objectif commun : apprécier les éléments emblématiques Du système de contrôle interne qui sont l'efficacité et l'efficience. Cependant, il existe pourtant des distinctions entre ces deux fonctions, comme illustré dans le tableau suivant :

**Tableau° 03: divergence et complémentarités entre l'audit et le contrôle de gestion**

		<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Audit interne</b>
<b>Divergences</b>	Fonction	Pilotage de l'entreprise	Assistance au management
	Objectif	Veiller au maintien des grands équilibres	Apprécier la bonne maîtrise des activités
	Champ d'application	Systèmes d'information : résultats réel et prévisibles	Toutes les information (chiffrées ou non )
	Périodicité	Dépend des résultats de l'entreprise	Planifiée et systématisée
	Méthodes de travail	Dépend des informations des opérationnels	Spécifique à la fonction
<b>Complémentarité</b>	Objectifs de travail	-L'audit interne s'intéresse également aux procédures du contrôle de gestion(apporte assistance au contrôle de gestion )	-Le contrôle de gestion fournit les informations nécessaires pour améliorer les performances e l'audit interne

**Source :** Mme KOBIANE cours d'audit interne

### 5.3. Audit interne et inspection

L'audit interne et l'inspection sont deux fonctions de contrôle conçues pour garantir la conformité et l'efficacité des opérations d'une organisation. Cependant, leurs méthodes et leurs objectifs diffèrent, l'audit interne adoptant une approche plus large et systématique, tandis que les inspections ont tendances à se concentrer sur des inspections spécifiques et ponctuelles.

Le tableau suivant montre les différences et les complémentarités des deux fonctions :

## Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et de la performance

**Tableau n°04 :** différences et complémentarité de l'audit interne et l'inspection

		<b>Inspection</b>	<b>Audit interne</b>
Divergence	Rôle	Contrôle le travail des hommes	Apprécier le fonctionnement des systèmes
	Mission	S'assurer e l'application des règles et directives	Apprécier les règles et directives
	Champ d'application	- Recherche du responsable et éventuellement sanction -Récupération de ce qui a disparu -Correction de la situation	-Recherches des forces et faiblesses, leur cause et leurs conséquences -recommandations et propositions de solutions
	Méthodes de travail	Contrôle exhaustif	Utilisation de test
	Modalités d'intervention	Peut intervenir de manière spontanée et de son propre chef	Intervient que sur mandat
	Compétences et qualités	Personne d'expérience, rigoureuse, ayant autorité et talent pour s'imposer	Compétences techniques et qualités morales
Similitudes	Statut	Personnel de l'entreprise	
Complémentarité		Se saisit éventuellement des révélations de l'audit pour inspecter les personnes concernées.	Dans les structures ou il n'y a pas d'inspection

**Source :** Mme KOBIANE cours d'audit interne

### Section 02 : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

Dans cette section, nous détaillons la méthodologie à suivre pour mener à bien une mission d'audit interne. Nous examinerons les différentes étapes, outils et phases spécifiques qui composent une mission d'audit, fournissant un guide pratique pour les auditeurs internes.

#### 1. Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

Est un ensemble structuré de processus et de procédures utilisé pour planifier, exécuter et rapporter les résultats d'une mission d'audit interne. Il comprend plusieurs phases : la préparation, la réalisation, la conclusion et le suivi des recommandations.

##### 1.1. L'utilité de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

Cette méthodologie vise à faciliter l'intervention de l'auditeur sur le terrain et favorise la compréhension des concepts de base relatifs à une mission d'audit interne. Elle comporte en même temps des éléments relatifs à une mission ainsi que des éléments pour la réalisation du travail d'audit sur le terrain.

Elle aussi permettra d'aborder les missions d'audit selon ces trois phases et propose pour la réalisation des travaux d'audit, l'utilisation d'outils et de techniques d'analyse et d'audit.

##### 1.2. Les principes fondamentaux de la méthodologie

- **Simplicité** : une bonne méthode est simple, ce qui rend une méthode facilement compréhensible et applicable dans la pratique.
- **La rigueur** : Le déroulement d'une mission d'audit interne exige la plus grande rigueur et pour s'appliquer celle-ci doit obéir à des règles. On a vu que la Fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissant pas de méthodologie précise mais imposant d'en avoir une norme de fonctionnement. Et de fait, il est bon que des normes universelles ne descendent pas à ce niveau de détail, faute de se trouver en contradiction avec l'environnement et la culture.
- **Relativité du vocabulaire** : le vocabulaire utilisé en audit interne peut varier selon les pratiques et le vécu des organisations, traduisant parfois des nuances dans l'application des principes. L'auditeur doit s'adapter à ces différences sémantiques pour analyser les dysfonctionnements, leurs causes, et proposer des solutions réalistes et acceptables.

- **L'adaptabilité** : bien que la méthode soit unique dans ses fondements, elle doit être adaptable au contexte spécifique de chaque organisation. L'auditeur interne, étant en phase avec la culture de son milieu, utilise naturellement une approche ajustée à son environnement
- **Transparence**: l'audit interne étant au service des responsables audités, l'auditeur doit faire preuve de transparence. Son rôle est de partager la pertinence de ses constats et la nécessité d'agir en conséquence.

### 2. La mission d'audit interne

#### 2.1. Définition

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

La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ».<sup>1</sup>

Alors la mission d'audit interne est composée d'une série de missions temporaires, qui confèrent au travail de l'auditeur interne un caractère continu et permanent.

#### 2.2. Nature des missions

« Les missions de l'audit interne sont de deux natures : une mission d'assurance et une mission de conseil qui diffèrent par leur finalité, leur champ, leur nature et les parties prenantes concernées ».<sup>2</sup>

##### 2.2.1. Mission de conseil

Les missions de conseil comprennent la fourniture d'un accompagnement et de services associés au client qui en fait la demande, la nature et l'étendue de ces services étant prédéterminées. L'objectif de ces efforts est d'améliorer la gouvernance d'entreprise, la gestion des risques et les mécanismes de contrôle d'une organisation, tout en garantissant que l'auditeur interne n'assume aucune obligation de gestion. L'objectif ultime est de générer de la valeur supplémentaire et d'optimiser les processus susmentionnés.

---

<sup>1</sup> Jacques Renard « théorie et pratique de l'audit interne », op.cit. p195

<sup>2</sup> KURT F. & al, « Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », IFACI, 2<sup>ème</sup> édition, 2011. P 01-06.



### 2.2.2. Mission d'assurance

Les missions d'assurance impliquent de procéder à une évaluation impartiale des éléments probants afin d'offrir aux organisations une évaluation indépendante de leurs procédures de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques et de contrôle.

### 2.3. Les caractéristiques d'une mission d'audit interne

#### 2.3.1. Le champ d'application d'une mission d'audit interne

L'étendue d'une mission d'audit interne peut varier considérablement en fonction de deux éléments : son objectif et sa fonction.

##### ➤ **Objet<sup>1</sup> :**

« Va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques. Ou bien, cas le plus fréquent, on a affaire à une mission spécifique, c'est à-Dire portant sur un point précis en un lieu déterminé. Ainsi en est-il si la Mission a pour objet « l'audit du magasin de l'usine de Valenciennes » ou Encore « l'audit des ventes du secteur Maine-Anjou » ou encore « l'audit de La sécurité du siège social », ou encore « l'audit du centre informatique de La succursale de Lyon ».

Par opposition à ces missions « spécifiques » on peut définir des missions « Générales » qui ne vont connaître aucune limite géographique. En reprenant Les exemples précédents, on peut illustrer la notion de mission générale Avec « l'audit des magasins » ou encore « l'audit des ventes » ou encore « L'audit de la sécurité » ou encore « l'audit des centres informatiques » et Ce, partout où dans l'entreprise il y a un magasin, une activité de vente, Une fonction sécurité ou un centre informatique »

##### ➤ **Fonction :**

Les audits peuvent également être classés en fonction du nombre de fonctions qu'ils évaluent :

- **Missions non fonctionnelles :** Qu'elles soient spécifiques ou générales, ces missions se concentrent sur une seule fonction au sein de l'organisation.

- **Missions multifonctionnelles:** Dans ce cas, l'auditeur s'intéresse à plusieurs fonctions au cours de sa mission.

Comprendre ces distinctions permet d'adapter le processus d'audit aux besoins spécifiques de l'organisation et de garantir une couverture complète de tous les domaines nécessaires.

---

<sup>1</sup>RENARD Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, p211

### 2.3.2. La durée d'une mission d'audit interne :

« Une mission d'audit peut durer dix jours ou dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer »<sup>1</sup>.

Les missions d'audit sont soit courtes, allant jusqu'à quatre semaines, soit longues, durant plus d'un mois.

Les longues missions suivent rigoureusement la méthodologie d'audit, exploitant divers outils pour produire des rapports détaillés avec de nombreuses recommandations.

Les missions courtes quant à elles, sont plus directes et rapides. Souvent choisies pour leur simplicité, elles requièrent une familiarité avec le sujet et moins de recherches. Leur rapport est concis, même si leur importance n'est pas moindre. Elles impliquent une méthode d'audit comprimée, mais toujours efficace.

Ces missions courtes coutent moins cher et sont logistiquement plus simple. Elles sont généralement effectuées en réponse à des demandes urgentes de la direction générale pour s'attaquer à des problèmes immédiats.

Une mission d'audit est généralement structurée en établissant d'emblée ces paramètres. La planification d'une mission d'audit nécessite une bonne compréhension de ces domaines afin que l'équipe d'audit soit ciblée et efficace, que les objectifs de l'audit soient atteints et qu'ils apportent une valeur ajoutée à l'organisation.

## 3. Les outils d'Audit interne

### 3.1. Les outils d'interrogation

Ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

- a) **Les sondages statistiques :** le sondage statistique implique l'utilisation d'un échantillon sélectionné de manière aléatoire dans une population donnée pour généraliser les observations faites sur cet échantillon à l'ensemble de la population.
- b) **Les interviews :** sont des conversations directes entre les auditeurs et les membres de personnel. Ils offrent une opportunité d'obtenir des informations sur les processus, les pratiques et les contrôles internes. Les auditeurs posent des questions ciblées pour comprendre les activités opérationnelles, identifier les risques potentiels et recueillir des perspectives clés des parties prenantes.

---

<sup>1</sup> RENARD Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, p211

- c) **les outils informatiques<sup>1</sup>** : ils sont devenus de plus en plus indispensables dans toutes les activités d'audit. Ces outils constituent pour un auditeur un gain de temps considérable. Les auditeurs en générale, ils utilisent :
- logiciels de traitement de texte comme Microsoft Word
  - logiciels de présentation telle que Microsoft power point
  - logiciels statistiques et d'analyse des données
  - des tableaux tels que Microsoft Excel
- d) **Le questionnaire** : c'est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur les questionnaires (administration indirecte) ; parfois l'interrogé reçoit et remplir lui-même le questionnaire (administration directe). On peut classer les questionnaires en deux grandes catégories : d'une part les questionnaires à choix multiples(QSM) ou le choix des réponses sont limité, d'autre part les questionnaires ouverts (QO) ou le choix des réponses est illimité.

### 3.2.Les outils de description

Les outils de description en audit interne sont des moyens utilisés pour documenter les processus, les procédures et les contrôles au sein d'une organisation.

#### a) **L'analyse économique et financière<sup>2</sup>** :

C'est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées (principalement monétaires) de la fonction ou entité auditée, qui permet de :

- Situer l'entité auditée et comprendre son évolution et son contexte.
- Situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit.
- Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les Seuils de matérialité.

L'analyse économique et financière est une technique utilisée en phase d'étude (initialisation de la mission et examen de l'activité et élaboration d'un référentiel de Risques).

---

<sup>1</sup> Haddad Chiha, « l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise : cas entreprise cevital de Bejaia », université ABDERRHMEN MIRA, Bejaia, Mémoire de master en comptabilité et audit.

<sup>2</sup>SCHICK pierre, VERA jacques, BOURROUILH-PAREGE olivie, « audit interne et référentiels de risques », édition dunod, paris,2010, p176.

- b) **l'observation physique**<sup>1</sup>: « l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique. L'observation par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable ».
- c) **La narration** : la narration dans l'audit interne est essentielle pour présenter de manière claire et compréhensible les constatations, les recommandations et la conclusion de l'audit.

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique.

- d) **L 'organigramme fonctionnel** : la collecte des organigrammes de l'auditeur est important afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur se trouve dans la nécessité de mettre à jour ces organigrammes et d'ajouter ses propres observations sur les véritables attributions.
- e) **la grille d'analyse des tâches**<sup>2</sup>: permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donné. L'auditeur établit cette grille afin d'assurer du respect d'un principe de base de contrôle interne la séparation des fonctions.
- f) **le diagramme de circulation**<sup>3</sup> : **Le flow charte** : est une représentation de circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, il s'agit de donner une vision complète de cheminement des informations et de leurs supports.

Enfin, pour conclure la mission de l'auditeur interne n'est pas une pratique qui se fait d'une manière désordonnée. Il y'a un ensemble de techniques sur lesquelles s'appuie l'auditeur interne au cours de sa mission. Il est important de noter que ces techniques d'audit interne ont une influence positive sur l'efficacité du système de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> Renard Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, p352

<sup>2</sup> SCHICK pierre, VERA jacques, BOURROUILH-PAREGE olivie, Op.cit, P195.

<sup>3</sup>KOPP, LORI.S, «The rôle of documentation and Memory in internal control evaluation», University of Alabama, USA, 2000, P 02.

### 4. Les phases de la mission d'audit interne :

Une mission d'audit interne se compose de trois élémentaire : phase de préparation, phases de réalisation, phases de conclusion.

#### a. Phase de préparation

Elle se réalise en trois étapes, en commençant par l'initialisation de la mission, en passant par la présentation de la mission et en arrivant au lancement de la mission sur site.

L'initialisation de la mission ou le droit d'accès ou l'ordre de mission, se réalise par trois acteurs qui sont le commanditaire, l'auditeur et l'entité auditée. Dans cette étape un ordre de mission est élaboré par l'équipe d'audit selon les attentes du commanditaire et transmet à l'entité auditée après validation par le commanditaire. Ces procédures donnent à l'équipe d'audit le droit d'accès à l'entité concernée.

Or la présentation de la mission, se base sur un tableau des risques édité par l'équipe d'audit, relatif au domaine audité pour une thématique donnée. Ce tableau des risques comporte les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Ce référentiel sert de base à comparer les bonnes pratiques à la réalité du terrain. Ce document est nécessaire pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site <sup>1</sup>.

En fin, débute le programme de vérification qui marque le lancement officiel de la mission d'audit interne dans l'entité concernée. En partant du tableau des risques préétablis, l'équipe d'audit procède à l'identification des forces et des faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Le travail de discernement des risques se fait par la consultation de la documentation disponible concernant les processus et par les entretiens avec les audités. En synthèse, un Tableau des Forces et de Faiblesses Apparentes (TFFA) est dressé pour détecter les éventuels dysfonctionnements de l'organisation. Mais à ce stade, tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre théorique sans valeur probante.

A partir du tableau des forces et des faiblesses apparentes, l'équipe de l'audite établie :

-Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, Op.cit, P75

- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.

-Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

### **b. phase de réalisation**

La phase de réalisation commence par une réunion d'ouverture ou réunion du début des opérations qui se tient dans les locaux de l'entité auditée avec la participation de l'équipe d'audit chargée de la mission et les représentants habilités du service audité.

L'objectif de cette réunion est de prendre connaissance du travail à réaliser et ses modalités. Dans ce cas l'équipe de l'audit doit établir un programme de travail pour déterminer les tâches et les répartir sous la supervision du chef de la mission qui suit de près l'état d'avancement des travaux <sup>1</sup>.

Sur le terrain le travail se fait selon une démarche logique pour s'assurer du bon déroulement des différentes tâches : découpage séquentiel des opérations, identification des risques, définition des objectifs, élaboration d'un QCI par rapport au point de contrôle, établissement d'un programme de travail afin de détecter les dysfonctionnements et les anomalies et établir une FRAP <sup>2</sup>.

Au fur et à mesure que le travail est en marche, l'auditeur doit se faire une appréciation rapide sur l'organisation des méthodes de travail et noter les observations dans leur contexte, pour aboutir en fin à des conclusions précises qui permet d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne. Ces constats répertoriés dans la FRAP ne sont validés par l'auditeur qu'après avoir recouper l'information ou le constat par des interviews, un document ou une observation visuelle ou physique.

### **c. phase de conclusion**

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis

---

<sup>1</sup> NAGO Dorine, « Evaluation de la performance du service d'audit interne d'une banque : Cas de la Continental bank/ UBA du Benin », encadré par SAWADOGO Alin, Institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance (ISCBF), Master professionnel en audit et contrôle de gestion (MPAG), Centre Africain d'études supérieures en gestion. 2009-2010, p.47.

<sup>2</sup> RENARD J, « Théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, p263

a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état relevées et la prise en compte des recommandations<sup>1</sup>.

Dans cette phase de prise en compte des recommandations, l'auditeur arrête un plan d'action sur lequel sont indiqués les mesures correctives et/ou d'améliorations à prendre en charge, par qui (c'est la responsabilisation des missions confiées) et quand (dans quels délais ces recommandations seront prises en charge)

---

<sup>1</sup> NAGO Dorine, Op.cit, p.48.

### Section 03: audit interne et performance de l'entreprise

Cette section met en lumière la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise. Nous commencerons par définir la performance et ses concepts de base, avant d'explorer les divers indicateurs et types de performances. Enfin, nous analyserons comment l'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

#### 1. La définition de la performance et ses concepts de base

##### 1.1. La définition :

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique.

La performance, dans son sens le plus général, fait référence à l'efficacité et à l'efficience avec lesquelles une tâche ou une activité sont réalisées. Elle mesure la capacité d'un processus, d'une personne, d'une organisation ou d'un système à atteindre ses objectifs en exploitant de manière optimale les ressources disponibles telles que le temps, l'énergie et l'argent.

##### ❖ Selon LORINO Philippe :

« La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à Améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût.) »<sup>1</sup>.

##### ❖ Selon ANGELE Dohou et NICILAS Berland:

« La performance a longtemps été réduite à sa Dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les Actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservent la pérennité de L'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation Financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et Environnementale.»<sup>2</sup>

---

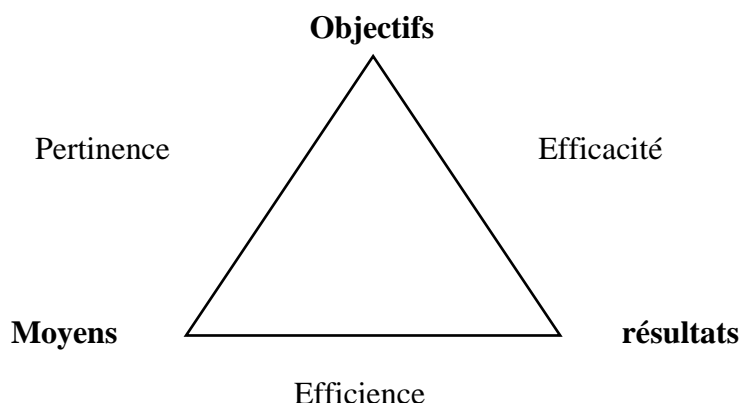
<sup>1</sup> LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003, p.5.

<sup>2</sup> ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28eme congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.p.3.



### 1.2. Les concepts de base de la performance :

**Figure N° 01:** modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance



**Source :** GIBERT, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris. Editions d'organisations (p.109).

A partir de la figure n° on comprend que la performance de l'entreprise dépend de : son efficacité, son efficacité et sa pertinence. Sans ces trois concepts réunis l'entreprise ne peut être performante.

#### 1.2.1. L'efficacité :

« L'efficacité est la capacité d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs fixés. Etre efficace revient produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. la notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion. Elle se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production »<sup>1</sup>.

**Efficacité= objectifs + résultats**

#### 1.2.2. L'efficacité :

L'efficacité est le degré auquel une organisation, un processus ou un système utilise de manière optimale ses ressources pour atteindre ses objectifs. En d'autres termes, l'efficacité se mesure par la capacité à réaliser une tâche ou à produire un résultat avec le minimum de gaspillage possible, que ce soit en termes de temps, d'argent, de matériaux ou d'autres ressources. Une organisation efficace parvient à maximiser ses résultats tout en minimisant les couts et en évitant les inefficacités.

---

<sup>1</sup> LORINO Philipe, Op.cit, p5.

**Efficienc**e= résultat +moyens

### 1.2.3. L'économie (pertinence)<sup>1</sup> :

On entend par économie les conditions dans lesquelles le gouvernement acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite en quantité appropriée et ces ressources doivent être d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible. L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût.

**Economie**= objectif + moyens

## 2. Les indicateurs de la performance

Les indicateurs de performance également appelés KPIs, sont des mesures utilisées pour évaluer le succès d'une entreprise, d'un projet ou d'une activité. Ils sont spécifiques, mesurable, pertinents, et permettent de suivre les progrès vers les objectifs fixés.

« Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>2</sup>.

Il existe plusieurs types de la performance à savoir :

- **Les indicateurs financiers :**

Sont des mesures utilisées pour évaluer la performance financière d'une entreprise. Ils servent à analyser la santé financière, la valeur et le rendement d'une organisation.

Les indicateurs financiers peuvent inclure des mesures de rentabilité, de liquidité, de solvabilité, de croissance. Ils sont généralement calculés à partir des états financiers de l'entreprise.

- **Les indicateurs de résultats :**

Sont des mesures qui évaluent les résultats obtenus par l'entreprise sur une période donnée (CA, marge, degrés de satisfaction de la clientèle, bénéfice net...).

- **Les indicateurs de moyens :**

---

<sup>1</sup> BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, « Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou sécurité », 2ème Édition Economica, Paris, 1996, p.46.

<sup>2</sup> FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème Edition Eyrolles, 2011, p105.

Les indicateurs de moyens indiquent le niveau des ressources consommées, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières. Ces indicateurs fournissent des informations sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont utilisées pour produire des biens ou des services.

- **Les indicateurs d'efficacité :**

Les indicateurs d'efficacité mesurent la capacité d'une entreprise à utiliser ses ressources de manière optimale pour atteindre ses objectifs. Ils permettent de quantifier la capacité d'une entreprise à transformer ses inputs en outputs de manière efficace.

### 3. Les types de performances <sup>1</sup>

Selon l'auteur Pesqueux (2005) la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs dimensions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale.

En littérature, il est courant d'observer différents types de performance, notamment :

- ❖ **La performance économique et financière :** concerne la survie de l'entreprise et se mesure par la rentabilité des investissements et des ventes, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle ne peut pas être attribuée à des facteurs non financiers tels que la satisfaction des employés, la loyauté des clients et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la profitabilité, la rentabilité des investissements, la productivité et le rendement des actifs.
- ❖ **La performance sociale :** se réfère aux résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus par une entreprise en matière de climat social. Elle correspond à trois grands courants qui se concentrent sur le caractère humain des organisations. Leur objectif commun est d'investir dans les ressources humaines de toute organisation en leur donnant une place centrale.

---

<sup>1</sup> FARAH, S. **La contribution du management par la qualité totale à la performance de l'entreprise**, Alternatives Managériales et Economique, Juillet, 2022.p282-303

❖ **La performance commerciale :** Ce type de performance vise la capacité de l'entreprise à proposer un produit ou un service qui répond aux attentes des clients tout en ayant des processus organisationnels optimaux. Les indicateurs quantitatifs tels que les ventes, le chiffre d'affaires, les marges et la part de marché peuvent être utilisés pour mesurer cette performance. Cependant, il est important de noter que la performance commerciale ne se limite pas à l'acquisition de nouveaux clients, mais aussi à la fidélisation de la clientèle existante.

❖ **La performance organisationnelle:** La performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle. Selon Vassilakis et Besseris (2009), « la performance organisationnelle indique la réalisation des objectifs organisationnels de l'entreprise ».

Afin d'évaluer l'efficacité d'une organisation, différents indicateurs sont considérés tels que la qualité du produit, la satisfaction du client et la performance financière. Pour ce faire, plusieurs facteurs sont pris en compte, tels que les relations entre les différentes composantes de l'organisation, le respect de la structure formelle, la qualité de la diffusion de l'information et la flexibilité de la structure.

❖ **La performance stratégique :** Pour garantir la durabilité d'une organisation, il est important de se démarquer des concurrents en fixant des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité des produits/services ou l'adoption de technologies de fabrication plus performantes. Pour y parvenir, la direction doit communiquer ces objectifs stratégiques au personnel et veiller à ce qu'ils soient transformés en objectifs opérationnels afin d'atteindre ce que l'on appelle la performance stratégique. Ce type de performance est mesuré par un système d'excellence, et plusieurs facteurs sont nécessaires pour y parvenir, tels qu'une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation du personnel, la création de valeur pour les clients, la qualité du management et des produits pour les clients, la maîtrise de l'environnement et des risques de sécurité.

❖ **La performance sociétale<sup>1</sup> :**

La performance sociétale des entreprises est un concept qui dépasse la simple mesure des résultats financiers pour inclure l'ensemble des impacts sociaux, environnementaux et

---

<sup>1</sup> BOUSTILZ (2022) « la performance de l'entreprise : concept et indicateurs de mesure », revue d'études et de recherche sociale ISSN 2352-9555-V (10) N 03 261-262

économiques de leurs activités. Elle repose sur l'engagement volontaire des entreprises à intégrer les préoccupations sociales et écologiques dans leurs opérations commerciales et dans leurs relations avec les parties prenantes. Ce concept implique la considération des intérêts des employés, des communautés locales, des clients, de l'environnement naturel, et des générations futures.

Le modèle traditionnel de la performance financière, longtemps dominant, est aujourd'hui remis en question. La simple mesure des profits et de la croissance ne suffit plus à évaluer la réussite d'une entreprise dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté. Face à cette critique croissante, la performance globale émerge comme une alternative holistique, prenant en compte les dimensions stratégiques, organisationnelles, sociétales et environnementales de la performance d'une entreprise.

L'émergence de la performance globale répond à plusieurs besoins et enjeux majeurs du 21<sup>ème</sup> siècle :

- **Responsabilité sociétale et durabilité** : Les entreprises ne sont plus de simples entités économiques, mais des acteurs sociaux responsables. La performance globale intègre les principes de RSE et de développement durable, reconnaissant l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement.
- **Création de valeur durable** : La performance globale va au-delà des profits à court terme, en se concentrant sur la création de valeur durable pour toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté et l'environnement.
- **Attentes des parties prenantes** : Les consommateurs, les investisseurs et les employés sont de plus en plus exigeants en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. La performance globale permet aux entreprises de répondre à ces attentes et de renforcer leur réputation.

Dans L'environnement d'aujourd'hui, la performance globale n'est plus une option, mais une nécessité pour les entreprises qui souhaitent prospérer. En adoptant cette approche holistique, les entreprises peuvent créer de la valeur durable pour toutes leurs parties prenantes, contribuer à un monde plus juste et plus durable, et assurer leur succès à long terme.

### 4. Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit <sup>1</sup> :

- Développer des produits innovants.
- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

### 5. La contribution de l'audit interne dans la performance de l'entreprise

Comme mentionné précédemment, la performance d'une entreprise se réfère à sa capacité à réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et efficiente, tout en maximisant la création de valeur pour toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la société dans son ensemble.

Cette définition indique que le pilotage de la performance est crucial pour la croissance, le développement et l'excellence d'une entreprise. Il permet de suivre les performances exceptionnelles, d'en analyser les causes et de les reproduire. Il aide également à détecter rapidement les sous-performances et à mettre en place des plans d'action pour s'améliorer.

#### 5.1. Le lien entre l'audit interne et la performance d'entreprise

L'audit interne est une activité essentielle pour toute organisation cherchant à améliorer ses opérations. Il s'agit d'une évaluation systématique et méthodique des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. L'audit interne est mené de manière

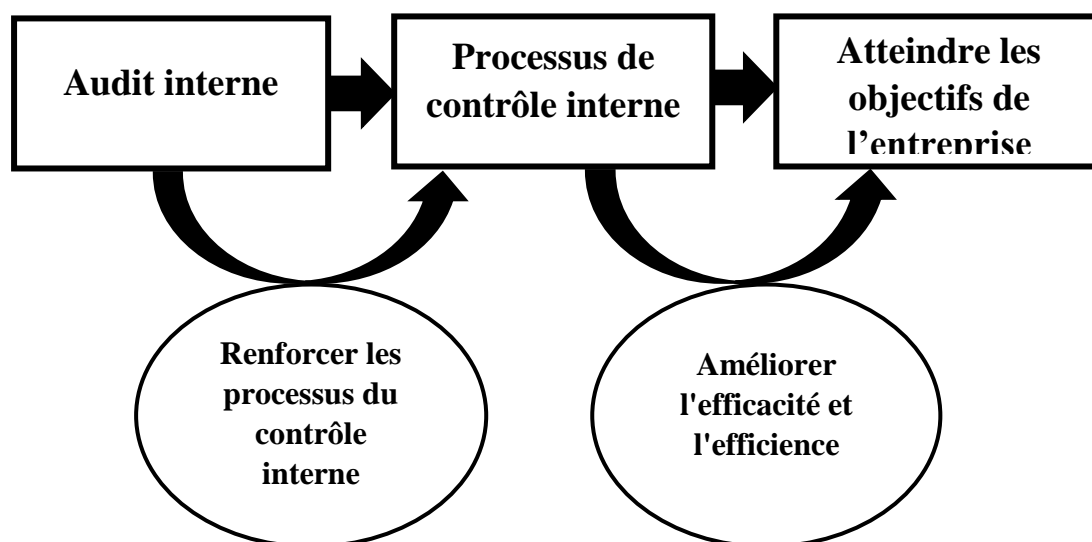
---

<sup>1</sup> CALLAT Allain, « Management des entreprises », Edition Hachette Live, France 2008, p.38

indépendante et objective, offrant ainsi une assurance quant au niveau de maîtrise de l'organisation sur ses activités. Cela permet également de fournir des conseils pour améliorer les processus et de contribuer à la création de valeur pour l'organisation. L'objectif de l'audit interne est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en proposant des solutions pour renforcer l'efficacité de ses processus.

En partant de cette définition, on peut conclure que l'audit interne permet à l'organisation d'atteindre ses buts en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus, tels que le contrôle interne, et en proposant des solutions pour les renforcer, ce qui se traduit par une amélioration des performances de l'entreprise. Le schéma ci-dessous illustre la relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise :

**Figure N°02:** La relation entre l'audit interne et la performance de l'entreprise



**Source :** Elaborer par nos soins

## 5.2. Les apports de l'audit interne sur la performance de l'entreprise

### 5.2.1. L'audit interne et la maîtrise des risques

#### ➤ Définition du risque :

Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteindre des objectifs fixés depuis le début.

Dans le glossaire des normes, L'IIA et l'IFACI définissent le risque comme «la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectif »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> IDDOU, M « la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise Algériennes », ESC,2018, P,45

En audit interne, le risque est défini comme : « la possibilité que se produise un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Cette définition reprend nos deux points et lie remarquablement bien risques et objectifs : il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif. Les facteurs de risque sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la survenance d'évènements, vont entraîner des conséquences dommageables. »<sup>1</sup>

Les risques sont classés selon trois niveaux à savoir :

- Risques élevés : actions prioritaires.
- Risques moyens : actions sont envisagées
- Risques faibles : situation acceptable

### ➤ **Le management des risques :**

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes : « Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>2</sup>.

### ➤ **Les avantages du management des risques:**<sup>3</sup>

Le management des risques peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs. Voici ses avantages :

- ✓ Meilleures chances d'atteindre ses objectifs.
- ✓ Communication consolidée de risques disparates au niveau du Conseil.
- ✓ Meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences.
- ✓ Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise.
- ✓ Recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment.
- ✓ Moins de surprises ou de crises.

---

<sup>1</sup> SCHICK pierre, « mémento d'audit interne », Edition dunod, Paris 2007, P.12 et 14.

<sup>2</sup> Kurt F. Op.cit, P05.

<sup>3</sup> Dunand-Roux GILLES, Desportes BERTRAND, « Asset management : à l'heure de la durabilité », Edition Economica, Paris 2023, p: 65.



- ✓ Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut.
- ✓ Meilleures chances de faire aboutir les changements.
- ✓ Capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs.
- ✓ Prise de risque et de décision plus éclairée.

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

Au cours des dernières années, la maîtrise des risques est devenue un enjeu capital pour l'entreprise, c'est dans ce cadre qu'apparaît l'importance et l'efficacité de l'audit interne. Cette fonction joue un rôle primordial dans :

- **L'identification et l'évaluation des risques:**

L'audit interne collabore avec la direction et les gestionnaires pour identifier les risques les plus importants auxquels l'organisation est confrontée.

Il analyse ces risques en détails pour déterminer leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiels.

- **Assurer la conformité de l'activité de l'entreprise par rapport au dispositifs de contrôle interne :**

L'audit interne permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif de contrôle interne. Il donne une assurance raisonnable que les contrôles sont adéquats pour maîtriser les risques

- **Apporter une assurance objective que les principaux risques ont bien gérés :**

A travers l'évaluation approfondie des processus de gestion des risques et la communication transparente des risques à la direction et au conseil d'administration l'audit interne peut

- **Formuler des recommandations pour améliorer la gestion des risques :**

L'audit interne propose des recommandations à la direction et aux gestionnaires pour améliorer le processus de gestion des risques.

Ces recommandations peuvent porter sur l'identification et l'évaluation ou bien la surveillance des risques.

L'audit interne est également recommandé des améliorations aux contrôles internes

### **5.2.2. L'audit interne et la prise des décisions :**

Chaque jour, de nombreuses décisions sont prises à différents niveaux de l'organisation pour atteindre des objectifs précis. L'environnement commercial devenant de plus en plus complexe et imprévisible, les décideurs doivent rassembler une grande quantité

d'informations pour s'y retrouver avec succès. Les systèmes d'information génèrent une gamme de données cruciales, notamment des informations opérationnelles, financières et réglementaires, nécessaires à la gestion et à la supervision des opérations commerciales. Ces systèmes traitent non seulement les données internes, mais intègrent également des données externes, renforçant ainsi l'importance et la base de connaissances de la prise de décision.

C'est dans ce cadre que l'auditeur interne apparaît comme une figure incontournable. En fournissant des informations précises et fiables à l'équipe dirigeante, il aide les décideurs à s'assurer de la qualité et de la fiabilité des données sur lesquelles ils se basent pour prendre des décisions cruciales. Par exemple, un audit interne peut identifier des inefficacités dans les processus, des lacunes dans les contrôles financiers ou des risques de non-conformité réglementaire. En mettant en lumière ces aspects, l'auditeur interne permet aux dirigeants de prendre des mesures correctives appropriées. De plus, l'auditeur interne garantit que les décisions prises sont effectivement mises en œuvre. Il vérifie que les directives et les politiques de l'entreprise sont respectés et que les objectifs stratégiques sont en voie d'être atteints. Cette assurance est essentielle pour maintenir la confiance des parties prenantes internes et externes, telles que les investisseurs, les régulateurs et les employés. L'auditeur interne, grâce à son indépendance et à son objectivité, offre une perspective impartiale qui peut s'avérer cruciale pour les dirigeants. Par exemple, dans un environnement concurrentiel, il peut identifier des opportunités d'amélioration et d'innovation qui pourraient autrement passer inaperçues. Sa capacité à fournir des informations stratégiques de haute qualité renforce la capacité de l'entreprise à réagir rapidement et efficacement aux changements externes.

En somme, l'audit interne est un pilier essentiel dans le processus décisionnel d'une entreprise. Il ne se contente pas de fournir des informations fiables et crédibles, mais apporte également une assurance sur l'application des décisions prises. Ainsi, l'auditeur interne contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise et à garantir une gestion efficace et transparente de ses ressources.

### **5.2.3. L'audit interne et la gouvernance d'entreprise:**

#### **➤ Définition de la gouvernance d'entreprise :**

Selon l'OCDE, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme :

« L'ensemble des mécanismes et moyens visant à rallier les intérêts des différentes parties prenantes, à éviter les divergences, à chercher la compatibilité, à manager la susceptibilité afin d'arriver au compromis voire le consensus ».

➤ **Rôle de l'audit interne dans la gouvernance:**

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise en fournissant une rétroaction précieuse sur les résultats stratégiques, financiers, opérationnels, administratifs et légaux. Il offre une perspective objective, certifie la fiabilité des comptes rendus et complète les informations disponibles. En confirmant les bonnes pratiques de gestion et en identifiant les améliorations possibles, l'audit interne devient un outil de référence pour les acteurs de la gouvernance, leur offrant le niveau de confort et d'assurance nécessaire pour une introspection organisationnelle efficace. Le défi pour toute équipe d'audit interne est d'assurer une rétroaction de qualité sur la bonne marche des affaires de l'entreprise.

L'audit interne renforce l'efficacité de la gouvernance de l'organisation à travers l'évaluation du système de contrôle interne et la mise en œuvre de ses recommandations visant à corriger les faiblesses constatées. Il améliore de façon qualitative la bonne gouvernance d'entreprise d'une part et d'autre part, contribue à créer de la valeur ajoutée.

### **Conclusion :**

Ce premier chapitre a posé les bases théoriques de l'audit interne et de son lien avec la performance de l'entreprise. Nous avons d'abord exploré les fondements théoriques de l'audit interne, en examinant ses définitions, ses objectifs, ses principes et ses normes. Ensuite, nous avons approfondi la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, en détaillant les différentes étapes, les techniques et les outils utilisés. Enfin, nous avons établi le lien crucial entre l'audit interne et la performance de l'entreprise, en démontrant comment l'audit interne contribue à l'amélioration de la gouvernance, à la gestion des risques, au contrôle interne et à la création de valeur pour l'entreprise.

En conclusion, l'audit interne se révèle être une fonction indispensable au sein d'une organisation, lui permettant d'atteindre ses objectifs de manière efficiente, efficace et responsable. Son rôle dans l'amélioration de la performance de l'entreprise n'est plus à démontrer.

Dans le chapitre suivant, nous nous pencherons sur la transformation digitale de l'audit interne, en analysant son impact sur les pratiques et les processus d'audit, ainsi que sur sa contribution à l'optimisation de la performance globale de l'entreprise.

## **Chapitre 02 : la transformation digitale de l'audit interne et la performance d'entreprise**

Le monde actuel est en constante évolution et l'une des principales tendances aujourd'hui est la digitalisation. Les entreprises sont touchées par ces vagues technologiques et doivent constamment s'adopter afin de rester compétitives sur le marché et répondre au mieux besoins des clients de plus en plus exigeants. Le métier d'auditeur interne est plus que jamais une fonction essentielle au sein de ces organisations et nous pouvons par conséquent nous interroger quant aux différents impacts que cette digitalisation de l'environnement porte sur cette fonction. D'une part, sur les compétences et le rôle de ce professionnel et d'autre part, sur les différents processus d'audit suite à l'implémentation des outils digitalisés au sein du métier. Ainsi que, l'émergence de certains évènements soudains nous montre l'importance de l'intégration de la technologie dans les outils de travail dans les différents secteurs. Et c'est le cas de la pandémie du COVID-19 qui a poussé les professionnels à quitter leurs locaux et faire appel à un télétravail basé sur la technologie pour ne pas affecter la situation financière de leur business.

Parmi les technologies numériques, l'IA, la blockchain et le big data sont actuellement les plus utilisés par les cabinets d'audit pour faire évoluer leurs processus et leurs offres de services.

L'objet de ce chapitre est de comprendre comment la fonction d'audit interne s'est digitalisée, connaître les outils et les processus mis en place par ses changements

### Section 01 : La transformation digitale

Cette section introduit les concepts clés de la transformation digitale, en distinguant entre digitalisation et numérisation. Nous aborderons les objectifs, les déterminants clés, ainsi que les outils et dimensions de cette transformation.

#### 1. La définition de la transformation digitale

La notion de transformation digitale telle qu'elle existe aujourd'hui vient petit à petit se substituer à la notion de digitalisation. Donc sa définition est assez difficile, car il n'existe pas de définition type qui engloberait la transformation digitale en général et c'est parce qu'il peut être très varié selon les entreprises. En effet, il ne sera pas mis en place de la même façon suivant le secteur dans lequel l'entreprise évolue, mais également suivant sa taille, sa forme ou encore son type de direction.

La transformation digitale est un concept récent qui a connu des définitions multiples, nous présentons ci-dessous quelques-unes :

- ✓ **Selon l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) :**  
« la transformation digitale fait référence aux effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation... »<sup>1</sup>.
- ✓ Le concept de transformation digitale est formé par la fusion d'environnements informatiques, personnels et d'entreprise et résume l'effet transformationnel des nouvelles technologies digitales telles que les technologies Sociales, Mobiles, Analytiques, Cloud et Internet des objets<sup>2</sup>.

Autrement dit :

- ✓ **Selon SCHWEBEL.GD (2016) :** « la transformation digitale est le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités »<sup>3</sup>.

En guise de conclusion, nous pouvons définir la transformation digitale comme étant : les changements plus globaux liés à l'intégration des technologies numériques dans tous les aspects de l'entreprise. C'est le changement de pensée et la façon (des changements culturels et organisationnels profonds) pour exploiter pleinement les technologies numériques et créer de la valeur pour l'entreprise. La transformation digitale concerne non seulement l'utilisation

---

<sup>1</sup> Site OCDE, **Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives**, Édition OCDE:

<https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>, consulté le 15/04/2023 à 18h22.

<sup>2</sup> ZIYADIN, S et autres, **Digital Transformation in Business**, Conference proceedings ISCDTE: International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities", 2020, p 409.

<sup>3</sup> Idem.

de technologies numériques, mais aussi la façon dont les entreprises fonctionnent, communiquent, travaillent avec leurs clients et partenaires, et développent de nouveaux produits et services. Elle peut également impliquer l'adoption de nouvelles méthodes de travail, la création de nouveaux modèles d'affaires et l'expérimentation de nouvelles technologies émergentes.

### 2. La numérisation, la digitalisation et la transformation digitale

Ils sont des termes abondants dans la littérature. Cependant, ils sont rarement définis avec précision et sont utilisés d'une manière interchangeable. Une clarification de ces différents concepts s'impose :

- ❖ **La numérisation** : cela implique la conversion de l'information analogique en format numérique. Par exemple : passer d'un document papier à la version numérique. La numérisation se concentre principalement sur la conversion des supports physiques en données numériques.
- ❖ **La digitalisation** : est un concept plus large est souvent utilisé de manière interchangeable avec la numérisation, mais il peut également impliquer une utilisation plus large des technologies numérique.
- ❖ **La TD** : englobe davantage d'éléments que la digitalisation, puisqu'elle prend en compte les changements induits par celle-ci, qu'ils soient au niveau sociétal, industriel ou organisationnel.

### 3. Les objectifs de la transformation digitale <sup>1</sup>

La transformation digitale représente un virage essentiel pour les entreprises cherchant à améliorer leur efficacité, leur productivité, la satisfaction de leurs clients et de leurs employés, ainsi que leur compétitivité sur le marché.

Parmi les objectifs de la transformation digitale, on peut citer :

#### ➤ **Les stratégies de transformation basées sur l'intelligence économique:**

« Internet a rendu l'information économique plus accessible et plus complexe parce que même si vous avez accès à plus d'informations, vous en avez toujours besoin sachez chercher, ne vous laissez pas submerger par trop de données et, surtout, validez-les. Par exemple, des nombreux chefs d'entreprise ont une expérience limitée des médias sociaux. Profils inappropriés, influenceurs non suivis, etc. ».

---

<sup>1</sup> AIT LEMQEDDEM H. & CHOUAY J. (2020) « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : numéro 1 » page 53.

En fait, c'est une arme à double tranchant puisqu'elle est accessible grâce à Internet. Traiter de grandes quantités de données en beaucoup moins de temps que d'habitude Il est donc nécessaire de s'assurer de la fiabilité et de l'exactitude de ces données.

➤ **Les clients sont au centre d'intérêt de l'entreprise :**

La transformation digitale offre aux clients plusieurs outils numériques pour permettre cet accès permanent à la connaissance. Dans le secteur privé, les entreprises tendance à utiliser ces outils pour contacter les clients finaux et savoir ce qu'ils veulent savoir qu'en pensent les clients, l'interaction entre l'entreprise et le client Concevoir de nouveaux produits, créer de nouvelles offres, mener des recherches.

➤ **Faciliter les transactions avec les clients :**

Les clients achètent via les canaux physiques et numériques. En réalité, les clients du réseau physique n'achèteront pas nécessairement moins en magasin, mais un client numérique visitant un magasin pourrait être incité à acheter davantage. Être présent sur les deux canaux signifie un processus d'achat plus facile et une satisfaction client accrue.

➤ **Améliorer les pratiques et les processus décisionnels :**

La numérisation impacte tous les secteurs de l'organisation, pas seulement le pôle commercialisation ou communication. Cela affecte quatre axes :

- **Stratégie** : l'impact de la digitalisation sur les services organisationnels, influence automatiquement sa stratégie, elle a besoin de l'améliorer ou de l'adopter, de nouvelles stratégies adaptées aux fonctions organisationnelles.
- **Organisations** : la transformation digitale a toujours eu un impact direct sur les organisations.  
Si des modifications sont apportées aux services de la Société, l'organisation de la Société effectuera les modifications. Échange.
- **Technologie** : L'impact de la numérisation sur la technologie est en développement des plateformes et outils pour accélérer et permettre la transformation.

#### 4. Les Facteurs clés de la transformation digitale

- **Orientation stratégique** : le passage au numérique doit être soutenu par la direction générale avec des objectifs clairement définis et alignés sur un vision transparent. La direction doit orienter tous les efforts vers la réalisation de ces objectifs.
- **Orientation client** : « dès que la valeur marchande d'un produit ou d'un service est déterminée par les clients, les nouvelles technologies afin de suivre l'évolution du



comportement et des habitudes des clients afin de pouvoir influencer prévoir, imposer ou créer de nouveaux besoins qui peuvent être satisfaits avec leur offres »<sup>1</sup>

- **Infrastructure des TIC et des processus** : « la dimension technologique constitue bien évidemment la pierre angulaire de toute transformation digitale mais elle ne concerne pas seulement la technologie, celle-ci doit être prise en compte et utilisée pour modifier les produits, les services ou mêmes les processus. L'introduction de la technologie dans la gestion des processus métier augmente le niveau de maturité digitale d'une entreprise, la rendant ainsi plus agile face aux niveaux défis »<sup>2</sup>
- **Compétences et renforcement des capacités** : si les technologies sont utilisées pour redéfinir fondamentalement les opérations d'une entreprise, il est impératif que la main-d'œuvre comprenne comment utiliser efficacement ces technologies pour travailler et s'améliorer. Il est donc nécessaire d'investir dans l'amélioration des compétences, le développement des connaissances et le renforcement des capacités du personnel.
- **Culture de l'innovation et engagement organisationnel** : les entreprises doivent encourager une culture de l'innovation ou les employés sont incités à participer activement à la transformation digitale, et où l'environnement de travail soutient le changement et l'expérimentation.

### 5. Les outils de la transformation digitale

#### 5.1.L'intelligence artificielle <sup>3</sup> :

L'intelligence artificielle (IA) est un domaine de la technologie qui se concentre sur la création de systèmes capables de simuler des processus cognitifs humains. Elle consiste à développer des programmes informatiques capables d'effectuer des tâches nécessitant des compétences mentales élevées telles que l'apprentissage, le raisonnement, la perception et la prise de décision.

En simulant l'intelligence humaine, l'IA permet aux machines d'analyser des données, d'anticiper des événements, de traiter des informations complexes et d'interagir avec leur environnement de manière autonome. Cette technologie promet de transformer de nombreux aspects du travail administratif, notamment par l'automatisation de la prise de décision,

---

<sup>1</sup> MASKINI. N & KARBOUBI. Z (2022) « L'audit qualité à l'ère de la transformation digitale : une réflexion prospective », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » page5.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> BENMEHDI. S et CHOUALIA : **L'intelligence artificielle IA transforme le monde des affaires**, Journal of Contemporary business and Economic Studies, 2024, p246,247

l'analyse prédictive, le traitement de documents et l'amélioration des interactions avec les utilisateurs.

L'intelligence artificielle est classée selon trois types :

- **Intelligence artificielle étroite ou faible** : C'est la forme la plus simple, elle est programmée pour remplir certaines fonctions pour un agent spécifique et un environnement spécifique, elle est considérée comme réagissant à des situations spécifiques et fonctionne dans les conditions spécifiques de son propre environnement.
- **Intelligence artificielle générale** : elle collecte, analyse et transforme les données en informations utiles basées sur l'expérience acquise des situations, lui permettant de prendre des décisions indépendantes et autonomes, comme les voitures autonomes et le chat instantané.
- **Super intelligence artificielle** : Ces modèles visent à imiter le fonctionnement de l'esprit humain. Deux types principaux peuvent être distingués : le premier cherche à comprendre comment les pensées et les émotions influencent le comportement des gens. Le second s'appuie sur la théorie de l'esprit, permettant à ces modèles d'exprimer leur propre état intérieur, d'anticiper les sentiments et les attitudes des autres, et d'interagir avec eux en conséquence.

L'intelligence artificielle (IA) possède de nombreuses capacités notamment :

- Résoudre des problèmes complexes avec des informations limitées, grâce à son intelligence.
- Apprendre et comprendre à partir de son expérience et de son expertise passée.
- Explorer différentes options en testant et en corrigeant ses erreurs.
- Réagir rapidement à de nouvelles situations et traiter efficacement des dossiers difficiles et complexes.
- Posséder la capacité de visualiser, d'être créative, de comprendre et de percevoir les questions visuelles.

### 1.2.L'Internet des Objets (IoT) <sup>1</sup>

L'IoT, ou Internet des Objets, désigne un système dans lequel des objets physiques sont connectés à Internet. Cela permet de créer et de transmettre des données, offrant divers services de valeur aux utilisateurs, comme l'agrégation et l'analyse des informations.

Ce concept, introduit à la fin des années 1990, a depuis révolutionné de nombreux secteurs. Le nombre d'objets connectés a considérablement augmenté au fil des ans, se déployant massivement sur le marché grand public. Cette technologie a également transformé le monde des affaires en rendant les opérations des entreprises plus intelligentes et plus efficaces. Voici comment l'IoT est utilisé dans différents domaines :

- **L'industrie** : L'IoT permet de connecter des machines et des équipements pour surveiller leur état en temps réel, améliorer la maintenance et optimiser les coûts.

Par exemple, des capteurs peuvent détecter des anomalies dans les machines, permettant ainsi de planifier des réparations avant qu'une panne ne survienne, réduisant les temps d'arrêt et les coûts de maintenance.

- **L'énergie et les services publics** : L'IoT améliore l'efficacité et la gestion des ressources. Les compteurs intelligents, par exemple, fournissent des données précises sur la consommation d'énergie, aidant les entreprises et les particuliers à optimiser leur utilisation et à réduire le gaspillage. Les réseaux intelligents peuvent également adapter l'offre d'énergie en fonction de la demande en temps réel, ce qui améliore la stabilité et l'efficacité du réseau.

L'IoT trouve aussi des applications dans divers autres domaines comme la santé, où il permet de surveiller les patients à distance, et le commerce de détail, où il optimise la gestion des stocks et améliore l'expérience client. En intégrant des objets connectés, les entreprises peuvent obtenir des informations précieuses, améliorer leurs processus et offrir de nouveaux services innovants.

---

<sup>1</sup> Étude sur la digitalisation du secteur de l'assurance. (2021). Scribd <https://fr.scribd.com/document/549054132/Etude-Sur-La-Digitalisation-de-Lassurance/>, consulté le 21/05/2024 à 16h28.

### 1.3. Big data analytics <sup>1</sup>

L'explosion de la quantité de données numériques oblige les chercheurs à trouver de nouvelles façons d'observer et d'analyser le monde.

Le concept de « big data » est né de cette nécessité. Il s'agit d'un ensemble de technologies permettant de capturer, rechercher, partager, stocker, analyser et présenter de grandes quantités de données, en s'appuyant sur la capacité de traiter de grandes quantités de données numériques en temps réel. Il permet de collecter et d'agréger des données issues de sources hétérogènes telles que les réseaux sociaux, les capteurs IoT, les transactions financières, etc. Les données multi-sources sont ensuite modélisées pour prédire et optimiser des aspects tels que la consommation et le comportement. Par exemple, dans le secteur de l'énergie, le Big data permet de prédire les pics de consommation et d'optimiser l'allocation.

Les entreprises exploitent le Big Data pour améliorer leurs stratégies marketing en analysant le comportement des consommateurs. En résumé, le Big Data révolutionne la façon dont les données sont utilisées et interprétées, offrant des possibilités infinies d'innovation et d'amélioration des processus de prise de décision.

### 1.4. Les sites web

Un site Web, également appelé site Internet, est un ensemble de pages Web reliées entre elles et accessibles à partir d'une même adresse appelée URL. Ces pages sont stockées sur un serveur et envoient les informations. Et contiennent des informations sous différents formats : textes, images, vidéos, etc.

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoie le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Une belle devanture de magasin, propre et éclairée vous attirera beaucoup plus qu'une façade non entretenue avec un éclairage en panne, et ce, même si les 2 magasins proposent exactement les mêmes services ou produits.

---

<sup>1</sup> Étude sur la digitalisation du secteur de l'assurance. (2021). Scribd <https://fr.scribd.com/document/549054132/Etude-Sur-La-Digitalisation-de-Lassurance./>, consulté le 21/05/2024 à 20h.

### 1.5. Les logiciels métiers

Un logiciel métier est une application spécialisée conçue pour répondre aux besoins spécifiques d'une organisation dans son domaine d'activité. Il facilite la gestion des ressources humaines, la production, le suivi des clients, la facturation, la gestion commerciale, etc.

Les termes ERP (Enterprise Resource Planning) ou logiciel intégré sont également utilisés pour désigner ce type de logiciel. Ce qui distingue le logiciel métier, c'est qu'il est adapté au secteur d'activité ou même à l'entreprise qui l'utilise. Il existe deux façons d'acquérir un logiciel métier :

**Prêt à l'emploi :** avec des fonctionnalités préconçues par un éditeur de logiciel.

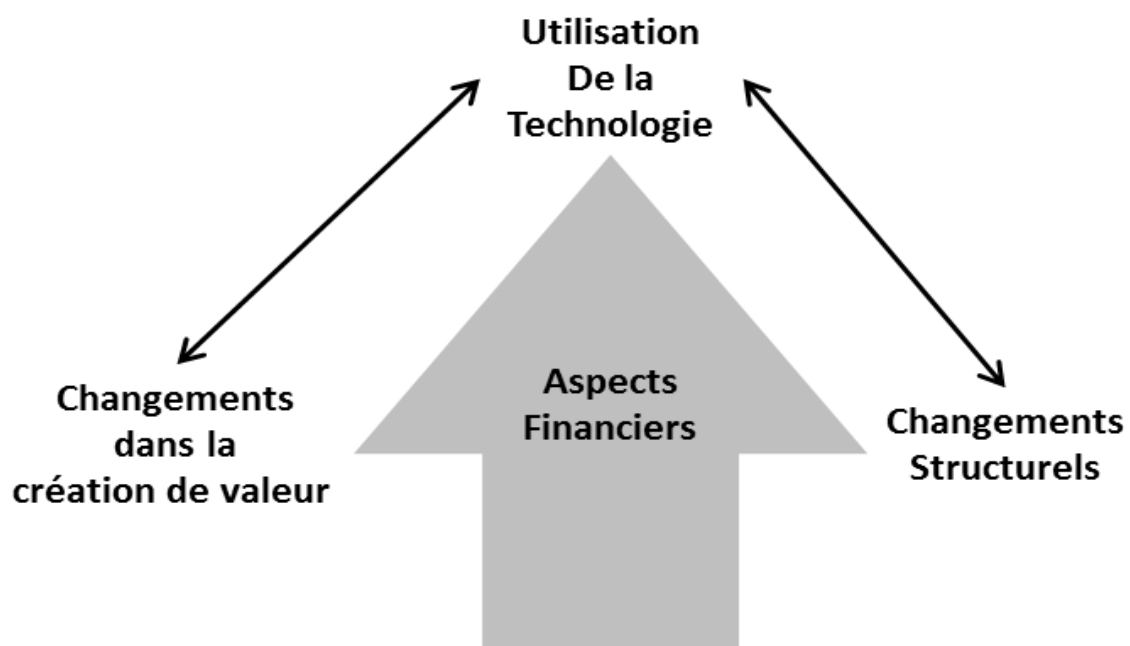
**Sur mesure :** créé par un développeur en fonction des besoins spécifiques définis dans un cahier des charges.

De nos jours, de nombreuses entreprises utilisent plusieurs logiciels métier pour couvrir l'ensemble de leurs besoins, en développant des fonctionnalités personnalisées.

### 6. Les dimensions de la TD

Cette transformation s'opère au sein de l'entreprise à travers quatre dimensions à savoir : Utilisation de la technologie, changements dans la création de valeur, changements Structurels et les aspects financiers. La figure suivante illustre ces quatre dimensions.

**Figure N°03 :** Les dimensions de la transformation digitale



**Source:** Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, 2015, p341

### ➤ Utilisation de la technologie :

Concerne la manière dont une entreprise perçoit et exploite les avancées technologiques, ainsi que sa vision future de leur utilisation. Elle doit choisir entre deux approches : soit devenir un leader en développant ses propres normes technologiques, ce qui comporte des risques mais offre un avantage concurrentiel potentiel, soit adopter les standards déjà établis par d'autres.

### ➤ Changements dans la création de valeur

L'utilisation des TIC implique des changements dans la chaîne de valeur. Cela implique aussi de trouver de nouvelles façons de monétisation.

### ➤ Changements structurels :

Les ajustements structurels sont nécessaires pour soutenir les nouvelles opérations découlant de l'adoption de nouvelles technologies et des nouveaux modes de création de valeur.

### ➤ Les aspects financiers

Les aspects financiers sont essentiels pour permettre la transformation digitale. Cela inclut l'investissement initial dans les nouvelles technologies, la gestion des coûts opérationnels supplémentaires, et le suivi du retour sur investissement (ROI). Les entreprises doivent également envisager des sources de financement externes comme les prêts ou les investissements en capital-risque.

### Section 02 : La digitalisation de la fonction d'audit interne

Cette section se concentre sur la mise en œuvre pratique de la transformation digitale dans la fonction d'audit interne. Nous explorerons la démarche à suivre et les étapes de la transformation digitale de la fonction d'audit interne et outils technologiques nécessaires

#### 1. La démarche de la transformation digitale

##### 1.1. La chaîne de valeur de la fonction d'audit interne

Afin de comprendre la démarche de digitalisation de la fonction d'audit interne, il est nécessaire de mettre en place la chaîne de valeur de ce service. Il s'agit d'un schéma décrivant les différents étapes ou activités que l'audit interne réalise pour fournir de la valeur à une organisation.

La chaîne de valeur de la fonction d'audit interne se compose de trois processus comme le montre le schéma suivant :

Figure N°04 : La cartographie des processus d'un service d'audit interne



**Source :** IFACI, base documentaire

##### 1.1.1. Le processus support :

Ce processus comprend les deux activités suivantes :

###### ❖ Elaboration des règles de procédures :

Cette activité implique la définition et le maintien des règles, normes et procédures qui régissent les activités d'audit interne au sein de l'organisation, ce qui comprend l'élaboration

de politiques et de lignes directrices spécifiques qui définissent la manière dont les audits sont planifiés, réalisés, rapportés et surveillés. L'objectif est de garantir que les activités d'audit interne sont continuées, efficaces et conformes aux normes professionnelles et aux exigences réglementaires.

### ❖ **Gestion des ressources :**

Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé.<sup>1</sup>

#### **1.1.2. Le processus produit :**

Il s'agit de toutes les activités liées à la génération des résultats de l'audit interne :

❖ **Elaboration du programme d'audit :** Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.<sup>2</sup>

### ❖ **La réalisation des missions :**

Afin d'accomplir leurs missions, les auditeurs internes sont chargés d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de documenter les informations nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

### ❖ **Le suivi des actions de progrès :**

Il s'agit de mettre en œuvre et de maintenir un système permettant de suivre de manière actualisée les résultats transmis à la direction.

#### **1.1.3. Le processus client :**

### ❖ **La communication du plan d'audit**

Le plan d'audit et les besoins en ressources doivent être communiqués par le responsable de l'audit interne à la haute direction et au conseil d'administration pour examen et approbation. De plus, tout changement notable pouvant survenir au cours de l'année doit également être communiqué. Il est également important que le responsable de l'audit interne fasse rapport sur les effets de toute limitation des ressources.

### ❖ **La communication des résultats :**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

### ❖ **Communication à la direction générale et au Conseil**

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors. « **Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles** », Version 2017, Base Documentaire de l'IFACI <https://docs.ifaci.com>, consulté le 02/04/2024 à 20h47.

<sup>2</sup> Idem



Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du niveau de réalisation du plan d'audit ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les normes. Il doit notamment rendre compte :

- Des risques significatifs, y compris les risques de fraude, et des contrôles correspondants.
- Des sujets relatifs à la gouvernance et ;
- De tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et/ou du conseil.<sup>1</sup>

### ❖ **Coordination et utilisation d'autres travaux**

Afin d'éviter les redondances et d'assurer une couverture complète, il est impératif que le responsable de l'audit s'engage dans le partage d'informations, coordonne les efforts et envisage de recourir aux services d'autres prestataires d'assurance et de conseil, tant internes qu'externes.

### **1.2. Les activités concernées par la transformation digitale :**

Après avoir établi la chaîne de valeur du service d'audit interne, la question qui se pose consiste à savoir lequel des processus peut être automatisé, quelles activités et pour quelles raisons. Pour cela on va procéder à un deuxième filtre afin de cerner les activités susceptibles d'être digitalisées.

#### **1.2.1. Au niveaux du processus support**

La digitalisation et l'utilisation des nouvelles technologies peuvent apporter plusieurs avantages à la gestion des ressources de la fonction d'audit interne, notamment dans la gestion des données. Voici quelques exemples :

- **Centralisation des données :** Les nouvelles technologies permettent de centraliser toutes les données relatives aux ressources (humaines, matérielles, financières) de l'audit interne dans un seul système. Cela facilite l'accès aux informations et la gestion globale des ressources.
- **Analyse avancée des données :** Les outils d'analyse de données avancés peuvent être utilisés pour analyser les données relatives aux ressources de l'audit interne. Cela peut permettre d'identifier des tendances, des anomalies ou des opportunités d'amélioration dans la gestion des ressources.

---

<sup>1</sup> Idem

- **Prise de décision basée sur les données :** En utilisant des données fiables et précises, les responsables de l'audit interne peuvent prendre des décisions plus éclairées en matière de gestion des ressources. Cela peut conduire à une utilisation plus efficace et efficiente des ressources disponibles.

### 1.2.2. Au niveau du processus produit :

L'automatisation concerne dans ce cas le plan d'audit et l'exécution des missions :

- **L'établissement du plan d'audit :** La création d'un plan d'audit nécessite un niveau élevé de standardisation en termes de définition d'objectifs et d'analyse. Ce processus peut être rationalisé grâce à l'utilisation d'outils numériques pour la gestion et la planification de projets. En utilisant un logiciel spécialisé, il devient plus facile de définir des objectifs, d'allouer des ressources et d'établir un calendrier pour les audits futurs. De plus, l'intégration de données historiques et d'analyses prédictives dans la phase de planification peut améliorer l'allocation des ressources et l'efficacité globale. La numérisation de cet aspect ajoute un élément dynamique, garantissant que la stratégie s'aligne parfaitement sur les résultats de l'analyse et les objectifs stratégiques.
- **L'exécution des missions :** Afin de moderniser le processus de réalisation des audits internes, l'utilisation d'un logiciel d'audit assisté par ordinateur (AAO) est impérative. Ces outils logiciels permettent aux auditeurs de documenter directement leur travail au sein d'un système informatisé. Cela comprend la création, la réalisation et le stockage électronique de documents de travail, de feuilles de couverture et de FRAP, ce qui améliore l'accessibilité, l'organisation et le partage des informations. De plus, l'incorporation de modèles de documents préexistants garantit la cohérence et la standardisation de la documentation. Les fonctionnalités collaboratives permettent aux membres de l'équipe d'audit de collaborer sur des documents, de fournir des commentaires et de proposer des commentaires, même lorsqu'ils travaillent à distance. En outre, l'intégration de fonctionnalités de suivi et de reporting simplifie le suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations et facilite la génération de rapports d'audit complets et précis.

### 1.2.3. Au niveau du processus client :

La digitalisation du processus client de la fonction audit interne est une étape cruciale pour moderniser la communication du fonds. Grâce aux technologies numériques, il est maintenant possible de créer des schémas sophistiqués à partir de données simples, ce qui permettra de réduire la standardisation des rapports d'audit. En d'autres termes, les rapports seront plus attrayants visuellement et plus personnalisés pour chaque client. Cela permettra également

aux auditeurs internes de se concentrer davantage sur le contenu et de fournir des recommandations plus pertinentes pour améliorer la gestion des risques.

### 1.3. Les étapes de la digitalisation de la fonction d'audit interne<sup>1</sup>

Pour maximiser le fruit de la transformation digitale et minimiser les risques qui en découlent, il est essentiel de suivre 6 étapes :

#### a) L'initiation à la réflexion digitale :

La comparaison entre la digitalisation et la transformation digitale constitue un élément fondamental pour une réflexion digitale approfondie et efficace. Il ne s'agit pas simplement de choisir quels outils technologiques intégrer ou quelles activités automatiser, mais plutôt d'adapter le modèle d'affaires aux nouvelles réalités digitales afin de générer davantage de valeur et de compétitivité. Cette approche implique d'examiner de près tous les processus impliqués dans la chaîne de valeur de la fonction d'audit interne, notamment le support, la production et la relation client.

Dans cette optique, il est crucial d'évaluer la maturité digitale actuelle de la fonction d'audit interne afin de l'optimiser au maximum.

#### b) L'implication des collaborateurs

La réalisation de cette démarche exige l'implication des personnes qui vont la subir, le but est de maximiser le profit tiré du point de vue création de valeur et minimiser les risques en termes de rejets ou résistance aux changements. Les auditeurs internes eux-mêmes reconnaissent les fruits et l'intérêt de cette approche lors de l'exécution de leur mission face aux audités. Il est donc primordial d'informer, expliquer et consulter les points de vue des collaborateurs, cela permettra non seulement de leur familiariser avec les nouvelles techniques installées mais aussi de leur initier aux changements stratégiques et managériales issus de la transformation digitale.

#### c) La fixation du cap :

Après avoir expliqué le « comment » des choses aux collaborateurs, le tour vient pour mettre la lumière sur le « pourquoi » des choses, à ce niveau on parle de cap, autrement dit : direction. Elle consiste à communiquer l'intérêt et la valeur ajoutée de cette démarche (le cap), à faire comprendre aux collaborateurs le but et la raison derrière la suppression des anciennes

---

<sup>1</sup> COULIBALY S, FISSOUROU Ch., « Audit interne face à la transformation digitale Et performance de l'entreprise », mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI.TIZI-OUZOU.2022. p.

méthodes, afin qu'ils ne se sentent stériles et menacés face à ces nouvelles conditions de travail et ne résistent au changement. Et communiquer aux collaborateurs les opportunités qui s'offre à eux grâce à cette transformation, c'est-à-dire qu'ils bénéficieront une double formation à la fois par rapport à la manière d'utilisation du digital et sa valeur ajouté (le comment et le pourquoi des choses).

### **d) La planification des chantiers prioritaires**

« Il faut plus que des investissements financiers pour réussir la transformation digitale d'une entreprise. Cela requiert leadership et vision de la Direction Générale. » (Westerman, 2012). La direction chargée donc de cette démarche de transformation doit prendre en considération trois chantiers prioritaires :

-Le personnel de l'entité à digitaliser: il doit être le cœur de cette démarche.

-L'organisation toute entière : comme expliqué, la digitalisation influence le cadre de travail de toute l'organisation, raison pour laquelle il faut adapter les changements technologiques au niveau de la fonction d'audit interne aux caractères spécifiques des fonctions voisines.

- les données : il est primordial de se baser sur des données de qualité pour en tirer le maximum de profit non seulement lors de l'utilisation du digital implémenté mais aussi au moment de la prise des décisions.

### **e) Le déploiement des bons outils :**

A ce niveau, l'entreprise doit examiner tous les outils disponibles sur le marché, comprendre leur utilité, leurs avantages, leurs inconvénients et leur prévision de durée de vie. Une fois qu'une vision générale et spécifique de ces outils est construite, l'entreprise doit les sélectionner en prenant en considération ses objectifs, ses caractéristiques et ses besoins humains et financiers.

### **f) L'apprentissage par le biais des tests**

La transformation digitale est un processus continu qui nécessite une veille technologique régulière et un apprentissage constant par le biais de tests. L'implémentation des outils technologiques et la formation du personnel ne suffisent pas. L'entreprise doit mettre constamment à jour son plan stratégique en fonction de l'évolution du marché et rechercher des leviers de performance pour garantir une réussite continue de la transformation digitale

### 2. Les outils technologiques

Il existe une variété d'outils technologiques utilisés dans la fonction d'audit interne, parmi ces outils on trouve :

#### 2.1.L'intelligence artificielle :<sup>1</sup>

L'intelligence artificielle (IA) joue un rôle crucial dans la transformation de l'audit interne en automatisant et en améliorant diverses étapes du processus d'audit. Grâce à des algorithmes d'apprentissage automatique, l'IA peut analyser de grandes quantités de données financières et opérationnelles en temps réel, permettant aux auditeurs de détecter plus rapidement les anomalies et les risques potentiels. De plus, l'IA facilite l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, telles que la vérification des transactions et la conformité réglementaire, libérant ainsi les auditeurs pour des analyses plus stratégiques et à valeur ajoutée. En outre, l'utilisation de l'IA dans l'audit interne permet de générer des rapports plus précis et détaillés, contribuant ainsi à une prise de décision plus éclairée et à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise.

Effectivement, l'IA peut accomplir trois tâches cognitives majeures, permettant aux machines de penser et d'agir parfois mieux que l'intelligence humaine. Ces tâches sont la perception, la compréhension et la prise de décision, grâce à des algorithmes qui égalent ou surpassent les capacités de l'homme dans de nombreux domaines.

#### ➤ L'automatisation robotique des processus (RPA) :

L'automatisation robotique des processus (RPA) est la technologie logicielle la plus élémentaire de l'intelligence artificielle. Son objectif est de rassembler, d'analyser et de traiter des données à grande échelle et à grande vitesse. Dans le cadre de l'audit, la RPA permet de croiser les informations provenant de diverses sources afin de repérer les écarts, d'automatiser les vérifications et les contrôles, ainsi que de générer des rapports standardisés.

Pour illustrer son utilité, la RPA peut automatiser les tâches récurrentes en audit, depuis la collecte des données jusqu'à la production des rapports. Cela a pour effet d'accélérer le processus et de permettre aux auditeurs de se concentrer sur les missions les plus complexes, nécessitant une intelligence humaine.

#### ➤ Le machine learning :

---

<sup>1</sup> GARAWIT.S, « L'impact de la nouvelle technologie sur les mécanismes de gouvernance de l'entreprise face à la qualité de l'information financière », Int. J. Econ. Stud. Manag. 3, No.4 (JULY-2023),p1059-1062.

Le machine learning est défini comme « l'endroit où les compétences informatiques et algorithmiques retrouvent l'analyse statistique, et le résultat est un ensemble d'approches d'inférence et d'exploration de Données qui incarnent la manifestation la plus tangible de la science des données ».

Le Machine Learning fait partie intégrante de l'intelligence artificielle. Son but est de développer des machines capables d'apprendre par elles-mêmes à partir de grandes quantités de données, de s'améliorer constamment afin de pouvoir détecter les problèmes, comme les erreurs, les anomalies ou les fraudes, et d'en tirer les meilleures conclusions possibles, notamment dans les domaines de l'audit et du contrôle interne. Selon le rapport du PIPAME, le secteur des services financiers est l'un des plus avancés dans l'utilisation des technologies de Machine Learning, notamment pour l'assistance intelligente dans les opérations courantes, la conformité et la qualité des documents, ainsi que pour formuler des recommandations.

Pour illustrer ce concept, le processus retient de nombreuses informations indiquant, par exemple, les situations comportant des données comptables frauduleuses ou des erreurs, ainsi que celles qui n'en comportent pas. L'algorithme est ensuite nourri de ces informations, considérées comme des données d'entrée, et tente de construire automatiquement un modèle des situations possibles.

Le système de comptabilité peut parfois être utilisé pour dissimuler des activités financières illégales. Cependant, plus le système est utilisé de manière régulière et appropriée, plus il devient efficace et fiable dans ses fonctions. Bien que des abus puissent survenir, une bonne gestion comptable permet en réalité d'améliorer la transparence et la précision des opérations financières.

### ➤ **Natural Language Processing (NLP):**

NLP est une discipline qui permet à un ordinateur de lire, de comprendre et d'analyser des données textuelles pertinentes. L'un des premiers champs d'application de NLP a porté sur la traduction

Automatique sous le projet de « Georgetown-IBM Experiment » en 1954. Et a ouvert la voie à de nombreux développements ultérieurs pour atteindre un niveau plus proche que les capacités humaines.

En fait, la NLP implique la collecte de données qui peuvent provenir de plusieurs sources, telles que des contrats, des factures et des rapports. Le prétraitement consiste à éliminer les

fautes et les erreurs de syntaxe, entre autres. Ensuite, vient l'analyse syntaxique qui permet de comprendre la relation entre les mots dans une phrase. Puis, l'analyse sémantique est utilisée pour comprendre le sens des données textuelles, comme les noms, les dates et les lieux. L'extraction de données spécifiques qualifiant le document, comme les dates, les noms des parties prenantes, l'ICE, les montants ...etc. La classification ou le regroupement des données en fonction de leur type (facture, contrat, relevés bancaires, etc.). Enfin, la visualisation des données sous forme de graphiques et de tableaux permet une analyse plus facile et précise.

### 2.2.Le Big data analytics<sup>1</sup> :

Le data analytics est définie comme « le processus d'extraction des connaissances à partir des données ». Il est utilisé comme terme générique pour couvrir une gamme de termes ambigus avec des significations qui se chevauchent, et qui incluent un large éventail de méthodes qui tournent autour de l'analyse de données - des termes tels que : “data mining”, “data science”, “texte mining”, “l'intelligence artificielle”, et “machine learning”

Présentement, les auditeurs internes opèrent dans une période très instable dans laquelle ils Tentent d'évaluer et d'améliorer l'efficacité du processus de gestion des risques, de contrôle et De gouvernance. Ils disposent d'un volume de données important et Croissant, de plus en plus varié et utiles.

Généralement, les auditeurs se concentrent sur ce qui peut mal tourner en essayant de Comprendre la population et de créer un échantillon représentatif pouvant être extrapolé. Cependant, l'échantillon peut ne pas être représentatif et l'audit peut manquer des domaines critiques et ne pas identifier tous les problèmes pertinents, sans parler de la perte du temps et de ressources pour réaliser l'opération d'audit. Ce fait a mis en évidence la nécessité d'exploiter une grande quantité de données, ce qui a accentué à son tour la nécessité de l'utilisation du BDA dans le processus d'audit. L'utilisation du BDA par l'audit interne fait référence à la recherche et l'analyse des données, identification des anomalies et l'extraction de toute information utile liée à l'objet d'audit pour améliorer les performances de l'entreprise, réduire les risques et maximiser la valeur commerciale.

Ainsi, en utilisant le BDA, les auditeurs pourront inspecter une population très large, voire complète, de données en utilisant diverses techniques descriptives, prédictives et normatives

---

<sup>1</sup> JABRAOULS & VANDAPUYE.S (2023) « La digitalisation du métier d'audit : analyse bibliométrique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » p 476.

et se concentrer sur les problèmes significatifs et à la détection des contrôles défectueux. Cela leur permettra d'une part une profonde compréhension et interprétation plus significative des données, et d'autre part, une exploitation exhaustive de données auparavant non utilisées telles que les photos, vidéos et la localisation GPS.

Le développement de l'utilisation du BDA a été accompagné par le développement des outils utilisés avec des versions payantes ou gratuites. Le choix des outils à utiliser est d'une importance capitale, et doit être s'effectuer en fonction de plusieurs facteurs. Plusieurs outils sont disponibles, dont on cite :

- **Bureautique de base** : Microsoft Excel, Microsoft Access...
- **Outils de requête intégrés** : PeopleSoft, SAP, Oracle, JDE...
- **Rédacteurs de rapports** : Cognos, Business Objects...
- **Microsoft SQL Server**
- **Logiciels d'audit spécialisés** : ACL, IDEA, Arbutus, SAS...

**Logiciels de visualisation de données spécialisés** : Tableau, Qlikview/Qlik Sense....

### 2.3.Blockchain :

La blockchain fonctionne comme un grand livre de comptes réparti sur des machines dans un réseau (appelé nœuds). On distingue principalement deux sortes de blockchain : les blockchains privées qui exigent une autorisation préalable pour l'accès, et les blockchains publiques qui sont accessibles sans permission spécifique. Depuis 2017, cette technologie a gagné en popularité et est perçue comme une innovation disruptive, influençant profondément les métiers de la comptabilité et de l'audit, suscitant des interrogations sur son but et ses possibilités appliquée aux pratiques actuelles d'audit et de comptabilité, les firmes d'audit qui disposent de logiciels basés sur la blockchain, tout comme leurs clients, peuvent réaliser des économies de temps, d'argent et éviter les procédures de vérification réciproque redondantes. Pour que cela soit efficace, il faut que les clients et les auditeurs intègrent des fonctionnalités de la technologie blockchain au sein de leurs systèmes comptables. La blockchain est un outil qui rationalise les transactions interentreprises, favorise la coopération, renforce la confiance entre les entités commerciales et diminue les coûts liés aux transactions dans divers secteurs. Parmi les bénéfices apportés au domaine de la comptabilité et de l'audit, on retrouve une



meilleure exactitude dans la vérification et un suivi précis des transactions, des enregistrements horodatés et immuables, la fiabilité, l'efficacité opérationnelle et des processus de confirmation optimisés. Les atouts de la blockchain en matière d'audit offrent un avantage compétitif par la réduction des délais grâce à l'automatisation et par l'amélioration de la précision due à une moindre intervention humaine. Néanmoins, les qualités intrinsèques des auditeurs ainsi que les limitations des outils informatiques persistent malgré l'adoption de ces technologies naissantes. Les professionnels de l'audit doivent s'adapter, se former continuellement à de nouvelles compétences et chercher à créer de nouveaux services de conseil pour répondre aux attentes évolutives de leurs clients.

### Section 03 : L'impact de l'audit interne digitalisé sur la performance globale de l'entreprise

Cette section examine l'impact de la digitalisation sur la fonction d'audit interne, en soulignant comment elle peut devenir plus efficace et efficiente. Nous discuterons également des effets sur le métier d'auditeur, de l'acceptation de la digitalisation par les auditeurs internes et de la manière dont cette transformation peut servir de levier pour améliorer la performance de l'organisation.

#### 1. Les conditions préalables de la transformation digitale de l'audit interne <sup>1</sup>

Pour parler de l'impact du AI digitalisé sur la performance globale de l'entreprise, il est nécessaire de réunir un certain nombre de conditions préalables

##### 1.1. Engagement du Top management :

L'adhésion et le soutien du top management sont essentiels pour la réussite de la mise en œuvre d'un audit interne digitalisé. Cela implique:

- **Comprendre les avantages de l'audit interne digitalisé:** Le top management doit comprendre comment l'audit interne digitalisé peut améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des audits, tout en réduisant les coûts.
- **Allouer les ressources nécessaires:** L'audit interne digitalisé nécessite des investissements en logiciels, en formations et en infrastructures. Le top management doit s'engager à fournir les ressources nécessaires pour soutenir la mise en œuvre et la maintenance du système.
- **Promouvoir une culture d'audit:** Le top management doit créer une culture d'audit positive au sein de l'entreprise, en encourageant l'adoption de l'audit interne digitalisé par tous les départements.

##### 1.2 Entreprise digitalisée:

L'audit interne digitalisé s'appuie sur les technologies numériques pour automatiser et rationaliser les tâches d'audit. Par conséquent, il est essentiel que l'entreprise ait déjà un certain niveau de maturité numérique pour réussir sa mise en œuvre

---

<sup>1</sup> Iraki, I., El Amrani, B., & El Bardouni, H. (2020). L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE. Revue CCA, 18(66), p107-120.

- **Infrastructures informatiques adéquates:** L'entreprise doit disposer d'une infrastructure informatique robuste et sécurisée pour prendre en charge les outils et les logiciels d'audit interne digitalisé.
- **Connectivité réseau fiable:** Une connexion réseau fiable est nécessaire pour permettre aux auditeurs internes d'accéder aux données et aux outils d'audit à distance.
- **Culture du partage des données:** L'entreprise doit avoir une culture du partage des données, où les données sont facilement accessibles aux auditeurs internes pour les analyses et les investigations.

### 1.3.SI intégré:

Un système d'information (SI) intégré est essentiel pour fournir une vue d'ensemble holistique de l'entreprise à des fins d'audit. Cela permet aux auditeurs internes de retracer les transactions et les activités de l'entreprise à travers différents systèmes et départements.

- **Intégration des données:** Le SI doit être intégré pour permettre une consolidation transparente des données provenant de différentes sources.
- **Extraction de données:** Le SI doit disposer de fonctionnalités d'extraction de données robustes pour permettre aux auditeurs internes d'extraire facilement les données nécessaires pour leurs analyses.
- **Accès aux données:** Les auditeurs internes doivent avoir des autorisations adéquates pour accéder aux données pertinentes du SI.

### 1.4. Compétence humaine:

Même avec les outils et les technologies les plus avancés, l'audit interne digitalisé ne peut pas remplacer le jugement et l'expertise des auditeurs internes humains. Il est donc crucial de disposer d'une équipe d'auditeurs internes compétents et expérimentés qui ont les compétences nécessaires pour:

- **Comprendre les technologies d'audit:** Les auditeurs internes doivent avoir une compréhension approfondie des outils et des logiciels d'audit interne digitalisé.
- **Analyser les données:** Les auditeurs internes doivent avoir des compétences en analyse de données pour interpréter les résultats des analyses d'audit digitalisé.
- **Communiquer efficacement:** Les auditeurs internes doivent avoir de solides compétences en communication pour communiquer efficacement les résultats d'audit aux parties prenantes.

En réunissant ces conditions préalables, les entreprises peuvent mettre en place un audit interne digitalisé efficace qui contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise.

### 2. La transformation digitale de l'audit interne et la performance globale de l'entreprise

#### 2.1. Audit interne digitalisé et la performance de l'auditeur :<sup>1</sup>

L'ère du numérique bouleverse le paysage de l'audit interne, offrant aux auditeurs des outils puissants pour accroître leur efficacité et leur impact sur la performance globale de l'entreprise. Loin d'être de simples gadgets technologiques, ces outils deviennent de véritables alliés précieux, permettant aux auditeurs de naviguer avec précision dans les méandres de l'information et d'accomplir leurs missions avec une acuité inégalée.

##### ➤ **Une Vision Globale : La Cartographie des Risques comme GPS des Zones Sensibles**

Les systèmes d'information et les bases de données digitalisées constituent une mine d'or pour les auditeurs, leur offrant un accès inégalé à des informations détaillées sur toutes les structures de l'entreprise, telles que les ressources humaines, les systèmes d'information, le secteur commercial, la finance et la gestion du patrimoine. Grâce à des outils d'analyse de données avancés, les auditeurs peuvent obtenir une vue d'ensemble complète, comprendre les mécanismes internes de l'entreprise et identifier les zones à risque avec une précision accrue. La cartographie des risques, rendue possible par ces technologies, devient un outil indispensable. Elle permet de dresser une carte précise des risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée, orientant ainsi les efforts des auditeurs vers les domaines les plus critiques. Cela optimise l'allocation des ressources et maximise l'efficacité des interventions, en se concentrant sur les zones les plus risquées et en améliorant ainsi la performance de l'audit.

##### ➤ **Des outils numériques au service de la prise e décision éclairée :**

L'analyse approfondie des données et la cartographie des risques, rendues possible par les outils numériques, permettent à l'auditeur de formuler des recommandations pertinentes et d'apporter des insights précieux aux parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Deloitte. (2022). Les outils de la transformation digitale pour l'industrie : Vers l'industrie4.0. [PDF]. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/digital-transformation-in-the-age-of-industry-4-0.html>

L'auditeur devient ainsi un véritable partenaire stratégique, accompagnant l'entreprise dans sa quête d'excellence et de performance durable.

### ➤ **Un auditeur plus efficient et productif :**

Bien regarder juste le travail avant L'automatisation des taches manuelles chronophages, telles que la collecte et l'analyse de données, libère u temps précieux pour l'auditeur, lui permettant de se concentrer sur des analyses à plus forte valeur ajouté. L'efficacité et la productivité de l'auditeur s'en trouvent ainsi considérablement améliorées.

### ➤ **Une communication fluide et une collaboration renforcée :**

Les outils numériques facilitent la communication et la collaboration entre les auditeurs internes, les parties prenantes et les dirigeants. Cela permet de partager l'information plus rapidement et efficacement, de prendre des décisions plus éclairées et renforcer la cohésion au sein de l'entreprise.

En résumé, la transformation numérique enrichit considérablement les compétences, l'efficacité et la performance des auditeurs. Grâce aux outils numériques, les auditeurs peuvent désormais traiter les informations avec une grande précision, identifier de manière proactive les risques potentiels, formuler des recommandations judicieuses et fournir des informations de grande valeur. Le développement de cette technologie permet aux auditeurs d'affiner leurs capacités analytiques et décisionnelles, ce qui se traduit par des audits plus rigoureux et plus efficaces.

## **2.2. Audit interne digitalisé et performance globale de l'entreprise :**

Au-delà de l'amélioration des performances individuelles des auditeurs, la digitalisation de la fonction d'audit interne peut transformer radicalement la performance globale des entreprises, tant sur le plan financier que non financier.

### **2.2.1. Aspect financier :**

#### ➤ **Réduction des coûts :**

La digitalisation permet d'automatiser plusieurs tâches répétitives et chronophages, réduisant ainsi les couts opérationnels. En outre, les outils digitaux permettent une meilleure allocation des ressources humaines et matérielles, minimisant les inefficacités et maximisant l'efficacité.

Augmentation de la Rentabilité La détection rapide des anomalies grâce aux technologies d'analyse de données permet de prévenir les pertes financières potentielles, tandis que des

rapports d'audit plus précis et rapides aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées, augmentant ainsi les marges bénéficiaires.

**Amélioration de la Gestion des Risques** L'analyse prédictive des outils de data analytics anticipe les risques futurs et propose des mesures préventives, limitant les impacts financiers négatifs, et la surveillance continue permise par la digitalisation améliore la gestion des risques et réduit les coûts liés aux incidents.

### 2.2.2. Aspect non financier :

#### ➤ Amélioration de l'efficacité opérationnelle :

**Accès facilité à l'information** : Les systèmes digitaux centralisent les données, permettant un accès rapide et facile à l'information pour les auditeurs.

**Collaboration accrue** : Les plateformes digitales favorisent la collaboration entre les différentes équipes, améliorant ainsi l'efficacité des processus d'audit.

#### ➤ Amélioration de la qualité des audits :

**Standardisation des processus** : La digitalisation permet de standardiser les méthodes et les procédures d'audit, garantissant ainsi une qualité homogène et élevée.

**Formation continue** : Les outils digitaux offrent des possibilités de formation continue pour les auditeurs, améliorant leurs compétences et leur performance.

#### ➤ Renforcement de la conformité :

**Mise à jour réglementaire** : Les systèmes digitaux peuvent être régulièrement mis à jour pour intégrer les nouvelles réglementations, assurant ainsi que l'entreprise reste conforme aux normes en vigueur.

**Traçabilité et transparence** : La digitalisation offre une meilleure traçabilité des actions et des décisions, augmentant ainsi la transparence et la confiance dans les processus d'audit.

#### ➤ Satisfaction des parties prenantes :

**Communication améliorée** : Les rapports d'audit digitalisés sont plus clairs et plus accessibles, facilitant la communication avec les parties prenantes internes et externe.

### Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons exploré la transformation digitale en profondeur, en commençant par sa définition, ses objectifs et les facteurs clés qui la sous-tendent. Nous avons ensuite examiné les outils et les dimensions de la transformation digitale. Par la suite, nous nous sommes penchés sur la démarche de transformation digitale et les outils technologiques qui révolutionnent la fonction d'audit interne. Nous avons découvert comment l'audit interne tire parti des technologies numériques pour améliorer son efficacité, son efficience et sa pertinence dans l'environnement numérique actuel.

Enfin, nous avons abordé les conditions préalables essentielles à la réussite de la transformation digitale de l'audit interne et son impact tangible sur la performance des auditeurs et sur la performance globale de l'entreprise. Nous avons souligné les avantages considérables de l'adoption d'une approche d'audit interne digitalisée, notamment l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et la qualité d'audite et le renforcement de la conformité.

Ce chapitre a mis en lumière la transformation digitale comme un vecteur nécessaire du changement pour la fonction d'audit interne. En adoptant les outils et les approches numériques appropriés, l'audit interne peut jouer un rôle encore plus important dans la promotion de la bonne gouvernance, la gestion efficace des risques et l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : Digitalisation de l'audit interne au sein de « NAFTAL »**

Ce chapitre va nous permettre de mettre en pratique les connaissances acquises dans les deux chapitres antérieurs. À cet effet, et dans le but de répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'entreprise NAFTAL.

Chapitre se structure en trois sections distinctes :

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, son historique, et ses missions ainsi que son organigramme, avec un focus particulier sur la Direction Centrale d'Audit.

Dans la deuxième section, nous allons présenter les outils numériques utilisés par NAFTAL pour digitaliser ses processus d'audit interne, en soulignant leur nécessité et leur contribution à l'amélioration de l'efficacité des audits et de la performance globale de l'entreprise.

Enfin, dans la troisième section, nous avons jugé utile de réaliser une étude qualitative, incluant des entretiens semi-directifs, où nous tenterons de mettre en relation la digitalisation de la fonction d'audit interne avec la performance globale de NAFTAL. Cette analyse se basera sur les données collectées et les observations faites durant notre stage pratique, permettant ainsi d'apporter des réponses concrètes à notre problématique de recherche.



### Section01 : présentation de la société NAFTAL

L'entreprise NAFTAL est une société nationale algérienne spécialisée dans la commercialisation et la distribution de produits pétroliers, notamment l'essence, le diesel, le gaz de pétrole liquéfié (GPL) et les lubrifiants.

La présente section traite les points suivants :

- Présentation de NAFTAL
- Les activités et les produits de NAFTAL
- Présentation de La direction centrale d'audit, ses missions et ses responsabilités

#### 1. Présentation de la société

##### 1.1. Historique de la société NAFTAL :

Après l'indépendance l'état algérien a commencé à développer son économie en se basant essentiellement sur les hydrocarbures ,grâce à la découverte du pétrole saharien qui procure les éléments économiques pour une stratégie d'investissement étatique de la rente , c'est ainsi que l'entreprise publique SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 dans le but principal de transporter et de commercialiser les hydrocarbures, à cette époque, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national dépendaient entièrement des grandes sociétés internationales telles qu'esso, SHELL, BRITISH PETROLIUM, TOTAL.

La société nationale SONATRACH a considérablement élargi ses compétences à partir de 1965.Le décret n° 66-292 du 22 septembre 1966 aménage le sigle qui devient« Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».En vertu du décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) a été créée en transférant les structures, les moyens et les biens, les activités et le personnel qui étaient auparavant détenus et gérés par SONATRACH.L'ERDP, Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers. L'ERDP a été renommée NAFTAL le 5 février 1983, par le décret N° 83/112.

Le nom NAFTAL a été choisi à partir d'un concours et dérive de deux syllabes:

- **NAFT** : Terme pour désigner le pétrole.

- **AL** : En référence à Algérie ou Al-djazair.

En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 25 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- **NAFTEC** chargée du raffinage du pétrole ;
- **NAFTAL** chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. Le 18 Avril 1998, NAFTAL marque la transformation en société par action SPA au Capital social plus de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation Des Hydrocarbures (SVH). En 21 Décembre 1999, est la création de STPE, Société de Transport des Produits Energétiques par chemin de fer dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (société nationale de Transport Ferroviaire).

**NAFTAL** chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers. Le 18 Avril 1998, NAFTAL marque la transformation en société par action SPA au Capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation Des Hydrocarbures (SVH). En 21 Décembre 1999, est la création de STPE, Société de Transport des Produits Energétiques par chemin de fer dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (société nationale de Transport Ferroviaire).

### 1.2. Les activités de la société NAFTAL :

NAFTAL repose sur trois branches dans le développement de l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers présentés comme suit :

- **Les branches carburantes** : Sa mission consiste à l'approvisionnement et le ravitaillement en carburants des centres et des dépôts carburants terre – aviation et marine à part:

**NAFTAL** repose sur trois branches dans le développement de l'activité de commercialisation et des raffineries et la commercialisation des produits aviation et marine tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.

- **La branche commercialisation** : Sa mission principale consiste à la mise à la disposition de la clientèle l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau station-service et par vente directe aux gros consommateurs sur tout le territoire national et la généralisation de la carte à puce comme moyen de paiement électronique moderne sur tout le réseau stations-services tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.

- **La branche GPL** : sa mission consiste à la satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionné en tous lieux et en toutes circonstances ; en restant tous le temps à l'écoute des attentes de sa clientèle et tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité. Notant qu'à l'intérieur de chaque branche d'activités on trouve une Direction d'audit.

- **Remarque**: les directions audit des branches d'activités sont liées fonctionnellement à la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés, et administrativement à leurs branches respectives.

### 1.3. Missions et objectifs NAFTAL :

- **Missions** :

NAFTAL a pour principale mission, dans le cadre du plan national de développement économique et social, d'assurer la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Cela inclut les produits destinés à l'aviation, la marine, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, les bitumes et les pneumatiques.

Ses missions essentielles comprennent notamment :

3. Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés.
4. Définir et développer une politique d'audit.
5. Concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information.
6. Développer et mettre en œuvre des actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens, tout en maintenant une image de marque de qualité.
7. Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation en vigueur.

- **Objectifs** :

Les objectifs de NAFTAL à travers son plan de développement incluent :

1. Assurer la continuité de sa mission de distribution des produits pétroliers.

2. Améliorer la qualité de ses services.
3. Mettre en conformité ses installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle.
4. Moderniser et réhabiliter ses infrastructures de stockage.
5. Renouveler ses moyens de transport par route.
6. Promouvoir l'image d'une "entreprise verte" engagée pour l'environnement.

### 1.4. Les moyens de NAFTAL :

- **Moyens matériels:**

Infrastructures opérationnelles :

- 41 dépôts carburants terre ;
- 41 centres et mini-centres GPL ;
- 10 centres vrac GPL ;
- 48 dépôts relais ;
- 30 dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;
- 15 centres bitumes ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
- Un parc roulant de 3 300 unités ;
- Un réseau de stations-services de 1013 dont 380 stations-services en gérance directe.

- **Moyens de transport:**

- ✓ Types de transport : Trains, pipes, camions, et navires ;
- ✓ Parc de 3000 véhicules (tracteurs routiers, semi-remorque citernes) ;

- ✓ 07 barges pour le soutrage du navire ;
- ✓ Affrète en permanences auprès de SNTF et SNTR des citernes et wagons citernes.

### 1.5. Organisation de l'entreprise NAFTAL:

NAFTAL est structurée en trois entités principales :

#### 1. Direction Générale :

- Responsable de la politique générale et des orientations stratégiques.
- Dirigée par un président directeur général, avec des départements tels que les directions projets, le secrétariat général et les conseils exécutifs.

#### 2. Structures Fonctionnelles :

- Divisées en directions exécutives et centrales.
- Comprennent des départements tels que la stratégie, les ressources humaines, les finances, les systèmes d'information, la santé, la sécurité et l'environnement, l'audit et la réglementation des marchés, ainsi que le département juridique.
- Incluent également des directions de soutien comme la gestion de projets et du développement, le transport et la maintenance, la communication et les relations publiques, le système de management intégré, l'administration générale, les affaires sociales et culturelles, et la sûreté interne de l'établissement.

#### 3. Structures Opérationnelles :

- Composées de trois branches d'activités : la branche carburante, la branche commercialisation et la branche GPL.
- Chaque branche est responsable de la gestion opérationnelle dans son domaine spécifique.

**Remarque :** NAFTAL peut ajouter une nouvelle direction qui s'appelle direction projet: Cette organisation consiste à mettre en place un service ou une direction dans l'entreprise

comprenant à la fois les chefs de projets, mais aussi les ressources nécessaires à la réalisation des projets. Cette direction peut être spécialisé dans un domaine d'expertise ou couvrir tous les domaines de l'entreprise.

### **1.6. Organigramme de NAFTAL :**

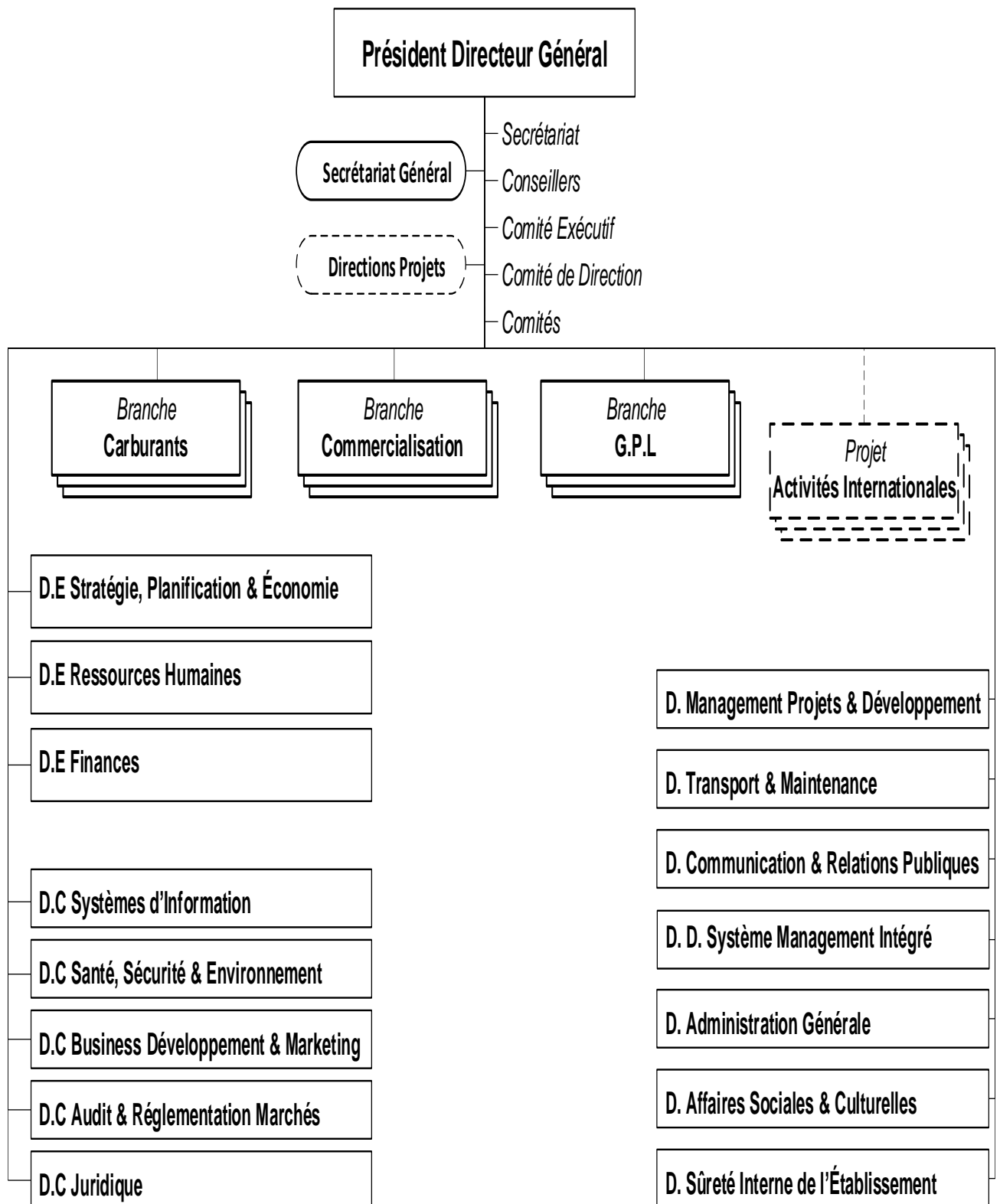
L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structures opérationnelles autour des produits pétroliers. Ces structures opérationnelles ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Le but de cette fonction consiste à regrouper les ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée et à répartir les individus selon un modèle acceptable leur permettant de remplir les tâches qui leur sont assignées.

Ce modèle doit établir des relations d'autorité entre les diverses structures, il s'agit de diviser l'objectif global de l'entreprise en diverses tâches individuelles et de les regrouper en services, départements, directions, sous la responsabilité d'un manager à qui l'autorité nécessaire sera déléguée.

Il y a lieu de noter que la Branche Projet Activité Internationale n'est pas opérationnelle.

**Figure N°05 : l'organigramme de NAFTAL**



**Source :** Document interne de l'entreprise

### **2. Présentation de la direction centrale d'audit**

#### **2.1. Historique de l'audit au sein de NAFTAL :**

Jusqu'en mars 1998, un département rattaché à la Direction Centrale Finances s'occupait de la fonction d'audit interne, avec pour mission principale l'audit financier et comptable. Cependant, à partir de cette date, la Direction Audit & Systèmes (A.D.S) a été créée pour prendre en charge les missions d'audit et de systèmes d'informations. En novembre de la même année, l'organisation de la Direction A.D.S a été modifiée pour définir clairement les missions, les tâches et les responsabilités de la Direction et de ses Départements.

Le 14 août 1999, la création de trois (3) directions régionales (Est, centre, ouest), toutes relevant directement de la direction A.D.S.

En décembre 2002, la Direction Audit & Systèmes a été transformée en Direction Centrale Audit (D.C.A), avec la dissolution des Directions Régionales et le transfert de l'activité systèmes d'informations à la Direction Systèmes d'Information et Procédures (S.I.P).

En avril 2004, le schéma d'organisation détaillé de la D.C.A a été modifié, avec la création des Sous Directions Audit et Programmation & Analyse.

En 2005, des groupes d'audit ont été créés dans les différentes branches d'activités. Le Secrétariat Technique Central des Marchés a également été renommé en Secrétariat Central des Marchés en juillet de la même année.

En 2007, les postes de travail relevant de la Direction Centrale Audit ont été modifiés. En 2008, le Secrétariat Central des Marchés a été érigé en sous-direction des Marchés.

En juillet 2010, les 03 Postes de Sous Directeurs ont été supprimés lors du réaménagement de l'organisation de la société.

Le 27 octobre 2011, la Direction Marchés a été créée pour gérer le processus de passation des marchés, avec le transfert de ses activités, moyens humains et matériels de la Direction Centrale Audit.

Enfin, le 2 février 2012, le schéma d'organisation général de la société a été actualisé pour confirmer le statut de la Direction Marchés en tant que Direction de Soutien.



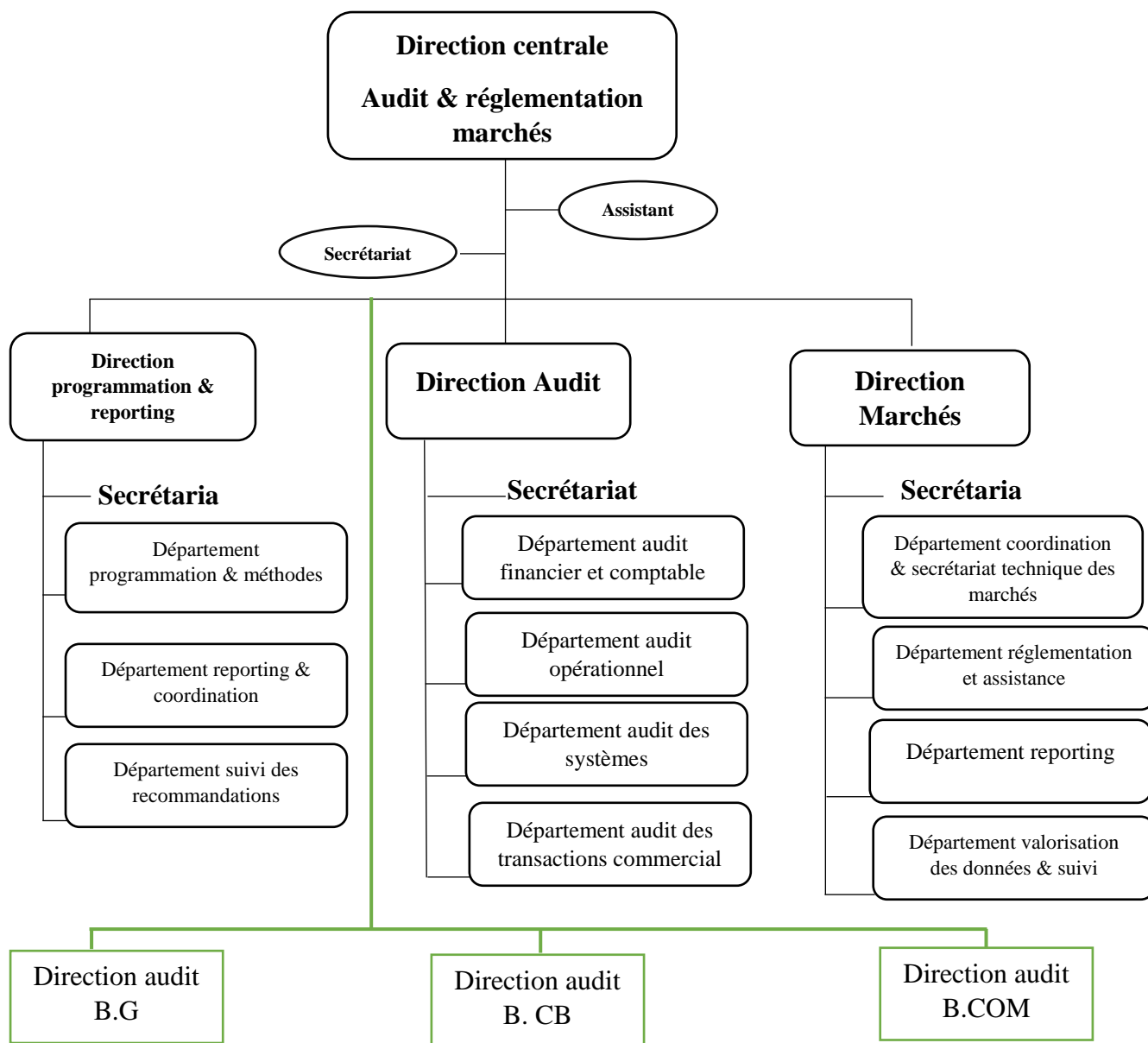
### **2.2.la direction audit et réglementation marchés :**

La direction Centrale Audit & Réglementation Marchés est la structure chargée de l'évaluation du système de contrôle interne.

Cette direction est chargée d'établir et d'exécuter la politique globale d'audit et de contrôle interne de l'entreprise, en l'alignant sur les objectifs de l'entreprise. De plus, il est chargé de développer les procédures d'approvisionnement et les systèmes de contrôle interne de l'entreprise. Par ailleurs, le département est chargé de réaliser les missions d'audit selon le plan d'audit approuvé par le conseil d'administration de la société. Il gère également toutes les missions d'audit non programmées demandées par la direction.

2.3. L'organigramme de la direction audit et réglementation marchés :

Figure N°06 : L'organigramme de la direction audit et réglementation marchés :



Source : Document interne de l'entreprise.

2.4. Missions et responsabilités de la D.C.A

D'après le schéma organisationnel ci-dessus, on a constaté qu'il existe trois (03) sous-directions au niveau de la direction Central Audit et Réglementation marchés à savoir :

### ❖ **Direction programmation & reporting :**

Les principaux objectifs de cette direction sont de garantir et d'organiser l'élaboration du plan d'audit annuel, ainsi que de superviser et gérer le processus de réalisation des missions liées au contrôle de l'opération d'inventaire physique des stocks de produits de fin d'année.

Ses responsabilités comprennent le reporting à la haute direction, la supervision de la création et de la révision des normes et procédures d'audit, et la communication efficace de ces mises à jour aux départements et équipes d'audit concernés. Elle est également en charge de la coordination et de la planification des missions d'audit.

Elle couvre les trois (03) départements suivants :

- **Le département de programmation et de méthodes :** est chargé d'étudier les besoins d'audit recueillis et de préparer le plan d'audit annuel. Il surveille également le budget de la direction et la mise en œuvre du programme d'audit approuvé.
- **Le département de reporting et de coordination :** est chargé d'analyser les rapports de mission d'audit afin de synthétiser les conclusions et les recommandations. Il participe également à l'élaboration du plan annuel des missions d'audit de la direction et examine les rapports d'activité des branches d'activité.
- **Le département de suivi des recommandations :** est chargé de contacter les structures concernées pour prendre en charge les recommandations non réalisées. Il participe également à l'élaboration du plan annuel d'audit pour les retours sur mission d'audit et suit, en concertation avec les structures concernées de la société, la levée des réserves du commissaire aux comptes et la mise en œuvre des recommandations issues des audits externes.

### ❖ **Direction audit :**

La direction en charge de la supervision des politiques, procédures et instructions de gestion à l'intérieur de la Société se charge également du plan d'audit interne de la société, respectant les règles et normes internationales de supervision de missions à toutes les étapes (préparation, réalisation, conclusion). Elle s'assure de l'atteinte des objectifs d'audit, du respect des délais et de la qualité requise. Cette direction est également responsable des missions d'audit stratégique pour évaluer l'efficacité des choix stratégiques. Elle veille à ce que les missions d'audit interne se déroulent correctement, en assurant le respect du planning des missions, la mise à disposition de la logistique nécessaire et la gestion des documents de travail. Les auditeurs internes sont supervisés et évalués à la fin de chaque mission, et les rapports d'audit

interne sont transmis dans les délais impartis à la hiérarchie et à toutes les structures concernées.

Elle couvre les départements suivants :

- **Département Audit Financier& Comptable** : est chargé de mettre en œuvre le plan d'audit de la société par la réalisation des missions d'audit des états financiers et des missions d'audit se rapportant à la fonction finance (trésorerie financement, ... ..). Il réalise des missions d'audit interne dans les domaines finances et comptabilité et établit des comptes rendus sur la gestion des missions d'audit et les conditions de leur déroulement, et aussi participe à l'élaboration du plan annuel d'audit.
- **Département Audit opérationnelle** : est chargé de mettre en œuvre le plan d'audit de la société et réaliser des missions d'audit interne au niveau des entités opérationnelles, et participe à l'élaboration du plan d'audit et aux travaux d'adaptation et d'actualisation des techniques de vérification et de mise à jour des manuels d'audit.
- **Département Audit des systèmes** : est chargé d'évaluer le fonctionnement et l'efficacité des systèmes mise en place pour les besoins du fonctionnement des activités de la société et faire accomplir si nécessaire le rôle de chargé de mission d'audit. Il participe à la préparation des programmes de travailles et à l'élaboration des tableaux des risques pour chaque mission d'audit et du plan annuel d'audit.
- **Département Audit des Transactions Commerciales** : est chargé d'évaluer le degré de l'efficacité et de la transparence des transactions commerciales liées aux dépenses de la société et des activités de marché de la société. Il s'assure du bon fonctionnement des commissions et comités et réalise des missions d'audit interne au niveau des structures de la société.

### ❖ Direction marchés

Cette direction travaille en collaboration avec les autres structures pour améliorer le processus de passation des marchés au sein de la société. Elle collecte des données sur toutes les étapes de la passation des marchés et publie les actes de passation sur le BAOSEM.

Elle prépare également des rapports réguliers sur les activités liées aux marchés de la société, tant pour les branches que pour le siège.

Elle couvre les départements suivants :

- **Département de coordination du Secrétariat Technique des Marchés** : travaille à améliorer le processus de passation des marchés en proposant des solutions et en conseillant les structures de la société. Il gère également le traitement des transactions

commerciales. Il est divisé en deux services : la coordination des commissions internes et le suivi des marchés.

- **Département Réglementation & Assistance** : traite les recours de soumissionnaires et apporte conseil et assistance aux structures pour l'application des procédures de passation des marchés.
- **Département Reporting** : assure la communication avec les structures en charge des activités marchées des Branches d'activités et veille à la cohérence des achats. Il identifie également les marchés qui pourraient permettre des économies grâce à des achats regroupés.
- **Département Valorisation des Données & suivi** : assure le suivi de l'exécution des contrats des marchés signés par les différentes structures de la société. Les commissions de régulation des marchés ont des approches variées pour traiter les affaires liées aux marchés publics.

### Section 02 : Le projet de la transformation digitale de la fonction d'audit interne de « NAFTAL »

NAFTAL figure parmi les entreprises pionnières dans l'adoption et l'utilisation d'une gamme variée de logiciels pour optimiser ses opérations et assurer une gestion efficace de ses différentes fonctions. Chaque logiciel implémenté est spécifiquement conçu pour répondre à des besoins précis, couvrant un large éventail de domaines tels que l'audit, la finance, les ressources humaines, la gestion des stocks, et bien d'autres. Cette diversité d'outils technologiques offre à NAFTAL une flexibilité et une efficacité accrues dans la gestion de ses processus internes, contribuant ainsi à une meilleure transparence et à une prise de décision plus informée.

Dans cette section, nous nous focaliserons sur un outil spécifique utilisé par NAFTAL dans le cadre de sa transformation digitale. Nous fournirons un aperçu de l'application, en mettant en lumière ses fonctionnalités clés, son état d'avancement, ainsi que les améliorations apportées grâce à cette application.

#### 1. Présentation de l'Application Suivi Mission Audit (SRA)

L'application Suivi Mission Audit (SMA) a été conçue pour optimiser la gestion des missions d'audit au sein des organisations. Elle vise à fournir des outils de contrôle efficaces, assurer une gestion des risques performante, et accroître la productivité du département d'audit en facilitant la production rapide de rapports et de tableaux de bord essentiels pour la gouvernance. En soutenant la modernisation de l'audit interne, SMA aide à garantir la conformité et l'efficacité des processus internes.

#### 2. Historique de l'Application SRA

L'application SMA a été lancée en mars 2011 par la direction centrale audit de NAFTAL, en collaboration avec la direction centrale des systèmes d'information. Cette initiative visait à permettre le suivi en temps réel des missions d'audit, de la programmation à la mise en œuvre des actions correctrices. Cependant, en novembre 2013, le projet a été suspendu en raison de changements organisationnels et du manque de ressources, notamment en termes de dotation en ordinateurs portables et de connexions Internet à haut débit.

Avec les avancées technologiques et l'amélioration des infrastructures Internet, le projet a été relancé en 2017. La direction centrale audit a alors sollicité la direction centrale des systèmes d'information pour revoir et améliorer le suivi des recommandations d'audit. Cela a conduit à

la mise en place de l'application "Suivi des Recommandations et Reporting Audit" (SRA), destinée à assurer un reporting fiable et en temps réel des activités d'audit à la direction générale.

### 3. Fonctionnalités Clé de l'Application SRA

L'application SRA, désormais évoluée en SRA, intègre plusieurs fonctionnalités clés pour optimiser le processus d'audit interne :

- Automatisation de la gestion de l'audit interne
- Création d'un plan d'audit qui couvre les processus, les entités et les risques, en réutilisent les missions passées et les résultats des plans d'action
- Planification et allocation des missions en fonction des compétences et disponibilités des auditeurs à l'aide de graphique comme le diagramme de GANT.
- Création de programme de travail plus rapidement en utilisant des workflows prédéfinis et des modèles fondés sur les standards (IAA...)
- Génération automatique de livrables standards tels que les rapports finaux d'audit.
- Supervision des auditeurs, des programmes de travail, l'état d'avancement des missions et la pertinence des constats, dans un environnement où la traçabilité de chaque modification est assurée.
- Un référentiel unique et auditable qui permet de stocker et consolider en temps réel toutes les informations d'audit interne.
- Possibilité de travailler en mode déconnecté.
- Suivi des recommandations, en lien avec les constats et les plans d'action.

### 4. Etat d'avancement des missions dans SRA

#### ➤ Préparation des missions : planification

La solution propose un ensemble des fonctionnalités de planification et d'affectation de ressources pour faciliter la mise au point du plan d'audit, Les informations sur les compétences des auditeurs et Leur disponibilité sont représentées, en permettant le rapprochement entre ces informations et les qualités requises pour réaliser les missions, SRA garanti la meilleure utilisation des ressources du département en regard du plan et de ses objectifs.

#### ➤ Exécution des missions-collecte et analyse des informations, production des rapports :

Les programmes de travail sont générés automatiquement. Chaque mission est décrite par son document de travail. Les commentaires et les pièces jointes associés sa mise à jour est largement facilitée par une ergonomie pensée pour chaque profil d'utilisateurs, non informaticiens, Occasionnels ou intensifs. L'utilisation de mode déconnecté permet à chaque auditeur de faire progresser l'établissement de ses constats. Y compris en absence de liaison au serveur.

### ➤ **Suivi des recommandations inspection :**

Les recommandations sont directement créées dans le référentiel SRA. À partir de cette étape, des plans d'action peuvent être définis des rapports standards fournissent un suivi efficace des recommandations par chaque auditeur concerné

## **5. Les Améliorations Apportées par le SRA**

Depuis sa réintroduction en 2017 sous le nom de SRA, l'application a apporté plusieurs améliorations significatives au processus d'audit interne :

- **Assurer un nouveau rôle dans l'organisation :**

En contribuant à la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques, la solution SRA offre un grand nombre de rapports et de recommandations pour suivre l'état des risques. Conformités et processus, ainsi que l'analyse des risques et de la performance. Elle fournit aux décideurs l'information utile et nécessaire au pilotage, contrôle et optimisation de l'organisation.

- **Organiser le département audit interne de manière plus efficace :**

Différentes fonctionnalités clés de la solution - planning et contrôle, gestion des droits et des ressources humaines et workflows d'approbation pour la préparation, la mise en œuvre et le suivi - assurent un processus d'audit cohérent et performant. Les bonnes pratiques de gestion des risques assurent en outre la bonne gestion des affectations comme des recommandations.

- **Augmenter leur productivité au quotidien :**

La solution fournit un ensemble des fonctions et modèles prédéfinis et automatise la production de rapports qui standardisent le processus et permet sa réutilisation. L'audit interne des risques est fourni en standard avec la solution.



## **Section 03 : Analyse des apports et des de digitalisation de l'audit interne au sein de NAFTAL**

Dans cette section, notre objectif est d'identifier les défis potentiels qui ont entravé le processus de digitalisation de la fonction d'audit interne chez NAFTAL, ainsi que l'impact de cette transition sur la performance des auditeurs et la performance globale de l'entreprise. Nous procéderons à cette analyse en interprétant les données obtenues lors des entretiens. Ensuite, nous examinerons les bénéfices anticipés de l'intégration de cette digitalisation. Enfin, nous conclurons cette étude en proposant quelques recommandations que nous estimons pertinentes.

### **1. Méthodologie de recherche**

Pour atteindre notre objectif et répondre à notre problématique. Nous avons adopté une méthodologie de recherche qualitative, combinant une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

La méthodologie qualitative englobe toutes les techniques interprétatives qui visent la description, le décodage, la traduction du sens et non de la fréquence de certains phénomènes.

Nous analyserons toutes les réponses fournies par les participants à notre étude ainsi que chaque document collecté. Notre objectif est de déterminer si certaines réponses convergent avec les fondements théoriques.

#### **1.1.Outils de collecte des données :**

Nous avons choisi le guide d'entretien comme outil de collecte de données. Car il s'agit d'une technique de recherche pour recueillir des données auprès d'une cible précise. La puissance des entretiens est représentée par leur pouvoir de fournir aux chercheurs un accès à des données reflètent le monde mentale conscient d'un individu.

Selon Aktouf (1987), cet outil constitue un rapport oral, entre deux personnes, qui permet la transmission et l'échange des informations à propos d'un sujet prédéterminé. C'est une discussion orientée, un mécanisme d'enquête qui utilise un processus de communication verbale pour collecté des informations pertinentes en rapport avec des objectifs précis à l'avance.

Enfin cette outil offre une marge de liberté aux interviewés permettant l'enrichissement de l'étude notamment si l'un des interviewés entraîne un aspect ou une variable non citée dans

notre recherche. En conséquence, l'information collectée à travers cette partie, est établie par des entretiens individuels semi-directifs en utilisant des questions ouvert et fermées.

### **1.2.Présentation de l'échantillon :**

Dans le cadre de notre recherche, les données ont été recueillies auprès des cadres de la direction centrale d'audit & réglementation marchés ainsi que le concepteur de l'application de suivi des recommandations et reporting d'audit « SRA ».

Compte tenue l'importance de la fiabilité et la pertinence des données collecter, nous avons choisi de mener un entretien semi-directif avec les acteurs clés, à savoir le concepteur de l'application et les cadres de la direction qui utilisent l'application SRA au quotidienne.

Nous avons mené 5 entretiens au cours du mois de mai 2024, dans les bureaux des interviewés, pendant leurs heures de travail.

Les entretiens ont duré en moyenne 62 minutes, durant ce temps, nous nous sommes efforcé de recueillir les réponses aux questions principales tout en évitant les répétitions et les digressions. L'objectif final était de pouvoir répondre de manière concise et précise à la problématique principale de recherche.

Le tableau ci-après, illustre le déroulement des entretiens de notre recherche :

**Tableau n°05** : Liste des interviewés

Date	Type d'entretien	L'interviewé	Durée
20/05/2023	Face à face individuel	Assistante directeur centrale	2H
20/05/2023	Face à face individuel	Chef de département programmation et méthodes	45 Min
20/05/2023	Face à face individuel	Chef de département architectures et urbanisation	1H Min
22/05/2023	Face à face individuel	Chargé des missions département suivi des recommandations	45 Min
22/05/2023	Face à face individuel	Directeur de programmation et reporting	40 Min
	<b>Total</b>	05	<b>5H 10 Min</b>

**Source** : Elaboré par nos soins

### 1.3.Description du guide d'entretien :

Dans le but d'accomplir notre étude, nous avons réalisé un guide d'entretien qui va nous permettre d'avoir sous les yeux le déroulement de l'entretien. Ce document regroupe l'ensemble des questions à poser sur les thèmes à aborder lors d'une entrevue (entretien). Il est structuré selon le type d'entretien mené.

Le guide d'entretien comprenait aussi des questions de relance pour garantir la bonne animation de l'entretien ainsi qu'une meilleure fluidité dans l'échange. Il doit être rédigé dans un langage accessible, vocabulaire adapté et dans un ordre de questions logique, en allant du général au particulier.

Notre guide d'entretien est divisé en trois parties à savoir l'introduction, le corps d'entretien et la conclusion.

La première va nous permettre de présenter l'entretien aux participants, à expliquer ses objectifs et comment les informations seront utilisées, assurer à l'interviewé que ses réponses seront confidentielles et à recueillir leur consentement.

Dans la deuxième partie va nous permettre d'entrer dans le sujet on commence par des questions générales qui permettent aux participants de se familiariser avec le sujet de l'entretien ensuite on passe à des questions plus spécifiques qui explorent les différents aspects du thème à la fin on pose des questions qui permettent aux participants de faire part de leurs réflexions finales sur l'entretien.

Conclusion : cette partie sert à remercier les participants et leur fournir des informations sur la suite d'étude.

### **2. Analyse du corpus de données**

Après avoir présenté notre démarche méthodologique, nous allons maintenant nous pencher sur l'analyse des données collectées. La retranscription des données s'est basée sur les notes que nous avons prises lors des entretiens. Il est important de souligner que, suite à chaque entretien, nous synthétisons minutieusement les verbatim afin de ne perdre aucun détail.

Pour analyser ces données, nous avons effectué une analyse thématique manuelle. Notre corpus a été divisé en deux thématiques principales, chaque thématique étant composée d'un ensemble d'items. Vous trouverez ci-dessous un tableau détaillant ces thématiques et leurs éléments respectifs

**Tableau n°06** : Thématiques et items traités

Thématique	Items
<b>Thématique 01 : La fonction d'audit interne au sein de NAFTAL</b>	<b>Item 01</b> : Les missions de l'auditeur interne au sein de NAFTAL. <b>Item 02</b> : les outils de suivi d'une mission d'audit
<b>Thématique 02 : La transformation digitale de l'audit interne</b>	<b>Item 03</b> : engagement de NAFTAL dans le projet de digitalisation <b>Item 04</b> : Les motivations derrière la conception de SRA. <b>Item 05</b> : Le processus de digitalisation et son état d'avancement. <b>Item 06</b> : les défis rencontrés pour la digitalisation de l'entreprise et la fonction d'audit interne.
<b>Thématique 03 : Les effets cette transformation sur la fonction d'audit interne et sur la performance globale de l'entreprise</b>	<b>Item 07</b> : Effets sur le rôle et les compétences de l'auditeur. <b>Item 08</b> : Effets sur l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne. <b>Item 09</b> : L'audit interne digitalisé et la performance globale de l'entreprise.

Source : réalisé par nos soins sur la base du guide d'entretien.

### Analyse de la thématique 01 : La fonction d'audit interne au sein de NAFTAL

La première thématique porte sur la présentation de la fonction d'audit interne au sein de NAFTAL. Pour ce faire, nous allons évoquer deux (02) items :

- **Item 01** : Les missions de l'auditeur interne au sein de NAFTAL.
- **Item 02** : les outils de suivi d'une mission d'audit.

#### **Item 01 : La fonction d'audit interne au sein de NAFTAL**

En premier lieu, Nous souhaitons savoir les missions de la direction centrale d'audit et réglementation marché au sein de NAFTAL.

« Parmi les missions de la direction centrale d'audit et réglementation des marchés :

- Organiser le planning des missions d'audit dans les domaines d'activités fixés

## **Chapitre 03 : La transformation digitale de l'audit interne au sein de NAFTAL**

---

- *Coordonner et superviser l'activité des chefs d'émission et des auditeurs placés sous sa responsabilité dans le cadre d'émission d'audit*
- *Définir le plan de charges, la méthodologie, la durée et l'effectif nécessaire à la réalisation des opérations d'audit*
- *Formuler des recommandations et à apprécier l'efficacité du contrôle interne*
- *Animer le processus de traitement des transactions commerciales*
- *Elaborer, diffuser et actualiser, en fonction des amendements du groupe SONATRACH, la procédure de passation des marchés de la société »*

A partir des propos tenus par l'interviewé, nous avons tiré que la fonction d'audit interne chez NAFTAL dirigée par la direction centrale d'audit et réglementation des marchés est bien structurée et organisée. Elle s'occupe de planifier et coordonner les missions d'audit, superviser les équipes, définir les paramètres des audits, formuler des recommandations, la gestion rigoureuse des transactions commerciales et évaluer l'efficacité du contrôle interne. Cette approche méthodique aide NAFTAL à maintenir des standards élevés de contrôle et de gouvernance, améliorant continuellement ses opérations et atteignant ses objectifs stratégiques.

### **Item 02 : les outils de suivi la mission d'audit interne**

Dans cet item, nous allons aborder les outils de suivi d'une mission d'audit interne avant l'adoption des outils technologiques.

*« Avant l'adoption des outils technologiques, la mission d'audit interne était généralement suivie manuellement à l'aide de feuilles de suivi, de documents imprimés et de rapports écrits. Nous utilisons des méthodes manuelles pour planifier, organiser et suivre les activités d'audit, ce qui pouvait parfois être assez difficile et sujet à erreurs »*

D'après ce que l'interviewé a mentionné, le suivi de la mission d'audit interne se faisait uniquement manuellement, à travers des outils simples tel que Word, Excel et d'autres documents imprimés, ce qui pose les problèmes d'erreurs, de lourdeur du processus d'audit et des retards éventuels dans les réalisations et le suivi des recommandations.

### Analyse de la thématique 02 : La transformation digitale de l'audit interne

La deuxième thématique porte sur la transformation digitale de la fonction d'audit interne au sein de NAFTAL. L'objectif est de comprendre la perception de cette transformation au sein de l'entreprise, son état d'avancement et ses défis. Pour ce faire, nous analyserons les quatre (04) items suivants :

- **Item 03** : engagement de NAFTAL dans le projet de digitalisation.
- **Item 04** : Les motivations derrière la conception de SRA.
- **Item 05** : Le processus de digitalisation et son état d'avancement.
- **Item 06** : les défis rencontrés pour la digitalisation de l'entreprise et la fonction d'audit interne.

### Item 03 : Engagements de NAFTAL dans le projet de digitalisation

Dans cet item, nous souhaitent connaître les engagements de NAFTAL dans le projet de digitalisation.

*« NAFTAL a engagé activement sa digitalisation en favorisant une culture d'innovation qui encourage les employés à penser de manière créative et à explorer de nouvelles idées, en investissant dans le développement des compétences technologiques, en créant des plateformes de collaboration numériques, en soutenant la recherche et le développement internes ou externes, en adoptant des technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle et internet des objets pour stimuler l'innovation, en mettant en place des programmes de récompenses et de reconnaissance pour les contributions innovantes des employés ».*

*« Programmation des ateliers de travail à l'effet de faciliter la compréhension des différentes fonctionnalités de l'application SRA et relever les difficultés rencontrés lors. A noter que chaque auditeur a été doté d'un laptop et d'une connexion internet.*

*« En effet des améliorations ont été porté à ladite application sur proposition des auditeurs afin de leur faciliter le travail qu'il fond manuellement ».*

A partir des propos tenus par l'interviewé, nous conclurons que les engagements de NAFTAL dans le projet de digitalisation sont profonds et variés. L'entreprise crée une culture d'innovation, investit dans les compétences technologiques, met en place des plateformes de collaboration numérique, soutient la recherche et le développement, adopte des technologies

émergentes, et récompense les contributions innovantes. Par ailleurs, NAFTAL organise des ateliers de formation, équipe ses auditeurs avec des outils modernes, et améliore constamment ses applications pour répondre aux besoins des utilisateurs. Ces initiatives montrent clairement l'engagement de NAFTAL à moderniser ses opérations et à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses processus.

### **Item 4 : les motivations de la conception de SRA**

Dans cet item, nous allons tenter de comprendre les motivations de la conception de SRA.

*« Avant la mise en place de notre SRA, nous avons rencontré des défis dans la gestion de nos missions d'audit interne chez NAFTAL. La planification, l'exécution, la restitution des résultats, le suivi des actions, et la génération de rapports étaient laborieux et peu efficaces ».*

*« La conception de SRA a été motivée par notre volonté d'améliorer et de simplifier chaque aspect de notre processus d'audit interne. Nous voulions fournir à nos équipes des outils pratiques pour planifier, exécuter et restituer les audits de manière plus efficace. En intégrant des fonctionnalités telles que le suivi des actions et des statistiques avancés, notre objectif est de faciliter le travail des auditeurs et de mieux informer la direction pour des prises de décision éclairées »*

Selon les paroles de l'interviewé, les motivations derrière la conception du SRA chez NAFTAL étaient centrées sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des missions d'audit interne. En passant d'une gestion manuelle et laborieuse à un système intégré et automatisé, NAFTAL cherche à optimiser les processus d'audit, à faciliter le travail de ses auditeurs et à fournir des informations plus précises et utiles pour la prise de décision stratégique.

### **Item 05 : Le processus de digitalisation et son état d'avancement**

Cet item a pour objectif de présenter le processus de digitalisation et connaître la démarche et l'état d'avancement du processus de digitalisation au sein de NAFTAL.

*« Le logiciel SMA, lancé en 2011 pour faciliter le suivi des missions d'audit, a été suspendu en 2013 à cause de changements organisationnels et d'un manque de ressources. Relancé en 2017 avec de meilleures infrastructures Internet, il est devenu l'application Suivi des Recommandations et Reporting Audit(SRA), offrant un reporting en temps réel des activités d'audit ».*



*« Aujourd'hui, nous sommes à 80% d'avancement, mais il reste encore 20% à compléter, principalement en matière de sécurité des données. Nous devons renforcer nos mesures pour garantir la confidentialité et l'intégrité des informations d'audit. Avec les ressources et le soutien appropriés, nous sommes confiants de pouvoir combler cette lacune et assurer une intégration harmonieuse et sécurisée du logiciel dans nos opérations courantes ».*

À partir des propos tenus par l'interviewé, nous concluons que le processus de digitalisation au sein de NAFTAL a progressé mais reste incomplet. Le logiciel SMA, lancé en 2011 et suspendu en 2013, a été relancé en 2017 sous le nom de 'Suivi des Recommandations et Reporting Audit' (SRA), offrant un reporting en temps réel des activités d'audit. Actuellement à 80% d'avancement, il nécessite encore des améliorations, notamment en matière de sécurité des données, pour assurer une intégration complète et sécurisée.

### **Item 06 : les défis rencontrés pour la digitalisation de l'entreprise et la fonction d'audit interne.**

Dans cet item, nous avons voulu connaître les défis rencontrés lors de la digitalisation de l'entreprise.

*« D'abord, il y a le coût initial. C'est un investissement important en matériel et logiciels, et ça peut sembler décourageant au début. La deuxième chose est la résistance au changement. On sait tous que changer nos habitudes n'est pas facile, et certains collègues peuvent hésiter à laisser derrière eux les méthodes qu'ils maîtrisent bien »*

*« La sécurité des données est aussi un enjeu majeur. Passer du manuel au digital expose nos informations sensibles à des risques de cyberattaque. Il est donc crucial de renforcer nos mesures de sécurité pour protéger ces données.*

*Un autre défi est l'intégration des nouveaux systèmes avec ceux que nous utilisons déjà. Faire en sorte que tout fonctionne ensemble de manière fluide et cohérente peut être techniquement complexe »*

*« Si vous avez l'engagement du top management, les moyens, et vous avez une stratégie de gestion du changement de l'entreprise, je crois que vous avez la clé de réussite de votre projet, avec la garantie de la compétence du réalisateur du projet. »*

D'après ce que l'interviewé a dit, nous concluons que la digitalisation de la fonction d'audit chez NAFTAL comporte plusieurs défis majeurs, comprennent :

- **Coût initial** : La digitalisation nécessite un investissement important en matériel et logiciels, ce qui peut sembler décourageant au début.
- **Résistance au changement** : Modifier les habitudes de travail n'est pas facile, et certains collègues peuvent être réticents à abandonner les méthodes qu'ils maîtrisent bien.
- **Sécurité des données** : La transition du manuel au digital expose les informations sensibles à des risques de cyberattaque, rendant crucial le renforcement des mesures de sécurité pour protéger ces données.

**Analyse de la thématique 03** : Les effets cette transformation sur la fonction d'audit interne et sur la performance globale de l'entreprise

Dans la troisième thématique on s'intéresse aux effets de la transformation digitale sur la fonction d'audit interne et la performance globale de l'entreprise NAFTAL. L'objectif est d'analyser l'impact de cette transformation sur le rôle, les compétences, l'efficacité et l'efficience de l'audit interne, ainsi que sur la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous examinerons les trois (3) items suivants :

- **Item 07**: Effets sur le rôle et les compétences de l'auditeur
- **Item 08**: Effets sur l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne.
- **Item 09** : L'audit interne digitalisé et la performance globale de l'entreprise.

### **Item 07 : Effets sur le rôle et les compétences de l'auditeur**

Dans cet item, Nous cherchons à comprendre les effets de la transformation digitale sur le rôle et les compétences de l'auditeur.

*Ces changements permettraient aux nous d'être plus proactifs dans la gestion des risques, en les aidant à anticiper les problèmes potentiels avant qu'ils surviennent.*

*De plus, en automatisant les tâches chronophages, cela libérerait du temps pour des activités plus valorisantes et significatives. Cependant, pour s'adapter à cette évolution, les auditeurs devraient être prêts à acquérir de nouvelles compétences. En somme cette transition vers le SRA offrirait aux auditeurs l'opportunité de jouer un rôle plus stratégique au sein de l'organisation »*

*« En adoptant les nouvelles technologies, nous sommes en mesure de prioriser les actions à plus forte valeur ajoutée et de mener une analyse plus complète et détaillée, ce qui joue un rôle crucial dans le processus décisionnel de notre entreprise ».*

A partir des propos tenus par l'interviewé, nous concluons que le SRA transforme profondément le rôle et les compétences des auditeurs chez NAFTAL. Elle les rend plus proactifs dans la gestion des risques, libère du temps pour des activités stratégiques, et nécessite l'acquisition de nouvelles compétences. Les auditeurs deviennent ainsi des acteurs clés dans le processus décisionnel, contribuant de manière significative à la stratégie et à la performance globale de l'entreprise.

#### **Item 08: Effets sur l'efficacité et l'efficacité de la fonction d'audit interne.**

Dans cet item, nous cherchons à comprendre les effets de la transformation digitale sur l'efficacité et l'efficacité de la fonction d'audit interne.

*« Avec l'intégration de SRA dans nos processus d'audit, nous constatons une amélioration significative de notre efficacité. Nous pouvons désormais suivre et mettre en œuvre les recommandations d'audit en temps réel, ce qui nous permet d'atteindre nos objectifs plus rapidement et plus précisément ».*

*« Absolument, et ce n'est pas seulement l'efficacité qui s'améliore, mais aussi notre efficacité. En automatisant les tâches de routine et en utilisant SRA pour tester l'ensemble des transactions, nous optimisons l'utilisation de nos ressources. Nous réalisons nos audits avec moins de ressources et de temps, tout en maintenant la qualité et la précision de notre travail ».*

À partir des propos tenus par l'interviewé, nous concluons que l'intégration de SRA dans les processus d'audit interne a entraîné une amélioration significative de l'efficacité et de l'efficacité de la fonction d'audit. En permettant le suivi en temps réel des recommandations d'audit, SRA a facilité l'atteinte des objectifs d'audit de manière plus rapide et précise, démontrant ainsi une meilleure efficacité. De plus, en automatisant les tâches de routine et en permettant de tester l'ensemble des transactions, SRA a permis une utilisation optimisée des ressources, conduisant à une meilleure efficacité.

#### **Item 09: L'audit interne digitalisé et la performance globale de l'entreprise.**

*« En considérant l'impact de SRA sur la performance globale de NAFTAL, nous constatons une transformation significative. Non seulement nous améliorons l'efficacité et l'efficacité de notre fonction d'audit interne, mais nous contribuons également à renforcer la performance globale de l'entreprise. En fournissant des informations précises et en temps réel, SRA nous*

*permet de mieux gérer les risques, de réaliser des économies de coûts et de prendre des décisions plus éclairées ».*

Le résultat obtenu d'après l'entretien montre que l'intégration de SRA a entraîné une transformation significative de la performance globale de NAFTAL. En plus d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne, SRA a contribué à renforcer l'ensemble de l'entreprise. En fournissant des informations précises et en temps réel, SRA a permis une meilleure gestion des risques, des économies de coûts et des décisions plus éclairées. Ces avantages se traduisent par une performance globale accrue de NAFTAL.

### **3. Discussion des résultats et suggestions**

Dans le cadre de notre problématique, nous avons mené une recherche qualitative centrée sur la transformation digitale de la fonction d'audit interne. Notre objectif était d'explorer les défis rencontrés lors de cette transition et de comprendre les enjeux liés à l'amélioration des activités grâce à la digitalisation, à la fois au niveau global de l'entreprise NAFTAL et au sein de la direction centrale d'audit et de réglementation des marchés.

Nous nous sommes d'abord intéressés à la fonction d'audit interne chez NAFTAL, en examinant ses outils et ses missions. Ensuite, nous avons étudié la perception de la digitalisation, son impact sur les missions des auditeurs ainsi que son processus de mise en œuvre au sein de l'entreprise NAFTAL, où nous avons effectué notre stage de fin d'études.

#### **3.1. Discussion des résultats**

Après avoir exploité les résultats des entretiens réalisés avec divers intervenants (Assistante du directeur central, Chef de département programmation et méthodes, Chef de département architectures et urbanisation, Chargé des missions département suivi des recommandations, Directeur de programmation et reporting), qui ont apporté des éclaircissements en répondant à nos questions sur les différentes thématiques de notre guide d'entretien, ainsi que l'analyse des quelques documents fournis par l'entreprise (présentés dans les annexes N°01), nous avons pu déduire les résultats suivants :

- La fonction d'audit interne chez NAFTAL est essentielle pour garantir l'efficacité et l'efficience des processus de contrôle interne. Grâce à une organisation rigoureuse et à une méthodologie bien définie, la direction centrale d'audit et réglementation des marchés assure un contrôle interne robuste et des pratiques de gouvernance solides.

Cette structure permet à l'entreprise de rester alignée sur ses objectifs stratégiques tout en améliorant constamment ses opérations.

- Avant la transformation digitale, le suivi des missions d'audit interne chez NAFTAL était réalisé de manière manuelle. Ce mode de fonctionnement était non seulement laborieux mais aussi sujet à des erreurs humaines, rendant le processus de planification, d'organisation et de suivi des activités d'audit moins efficace et plus prone aux inexactitudes.
- Les engagements de NAFTAL dans la digitalisation sont variés et stratégiques, visant à moderniser ses opérations et à accroître l'efficacité et l'efficience de ses processus.
- Les motivations principales pour la conception du SRA chez NAFTAL étaient de rendre les processus d'audit plus efficaces et efficients, de simplifier le travail des auditeurs, et de fournir des informations de meilleure qualité pour améliorer la prise de décision stratégique.
- La digitalisation de NAFTAL progresse mais n'est pas achevée. Bien qu'à 80% d'avancement, des ajustements, notamment en termes de sécurité des données, sont encore nécessaires pour une intégration totale et sécurisée.
- Nous avons constaté, également l'existence d'un ensemble de défis rencontrés par le processus de digitalisation mais restent surmontables. A ce niveau-là, l'entreprise essaie d'adopter une stratégie et des mesures pour confronter ces obstacles. Ces derniers prennent la forme : cout initial, résistance au changement, sécurité des données.
- L'adoption du SRA transforme le rôle et les compétences des auditeurs chez NAFTAL. Elle les rend plus proactifs dans la gestion des risques, libère du temps pour des activités stratégiques, et nécessite l'acquisition de nouvelles compétences.
- L'intégration de SRA dans les processus d'audit interne chez NAFTAL a considérablement amélioré l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit. Grâce à SRA, le suivi en temps réel des recommandations d'audit permet d'atteindre les objectifs plus rapidement et plus précisément, démontrant ainsi une meilleure efficacité.
- L'intégration de SRA a notablement optimisé la performance globale de NAFTAL. Grâce à ses informations précises et instantanées, SRA a renforcé l'efficacité et l'efficience de l'audit interne, facilitant ainsi une meilleure gestion des risques, des

économies de coûts et des décisions plus informées. Ces bénéfices se traduisent par une amélioration globale des performances de l'entreprise.

### 3.2. Suggestions

À la lumière de notre analyse, voici nos suggestions pour aider NAFTAL à relever les défis liés à sa transformation digitale et à tirer pleinement parti de sa transformation :

- **Collaboration et partenariats** : Favoriser la collaboration et établir des partenariats stratégiques avec des entreprises technologiques et des spécialistes de la transformation digitale permettra d'apporter un surplus d'expertise, des idées innovantes et des meilleures pratiques pour relever les défis spécifiques liés à la digitalisation.
- **Formation et développement des compétences** : il est essentiel d'investir dans la formation et le développement des compétences numériques des employés de NAFTAL. Cela les aidera à acquérir les compétences nécessaires pour travailler efficacement dans ce nouvel environnement.
- **Évaluer régulièrement les progrès** : NAFTAL devrait mettre en place des mécanismes d'évaluation réguliers pour suivre les progrès de la digitalisation et identifier les domaines nécessitant des ajustements ou des améliorations. Cela permettra de s'assurer que les objectifs sont atteints et que les bénéfices attendus sont réalisés.
- **Planification stratégique** : mettre en place une planification claire et bien définie de digitalisation afin de permettre de mieux anticiper les défis et de mettre en place des mesures appropriées pour les surmonter.
- **Formation et développement des compétences** : Offrir une formation adéquate sur les nouvelles technologies et les nouveaux processus est essentiel pour aider les auditeurs internes à acquérir les compétences nécessaires pour réussir dans le nouvel environnement digital. Cela réduit l'anxiété liée au changement en renforçant la confiance dans les capacités à s'adapter.
- **La gestion de changement** : La digitalisation représente un défi majeur qui peut entraîner une résistance au sein de l'entreprise. Pour surmonter ce défi, il est nécessaire de mettre en place un processus de gestion du changement efficace. L'audit interne joue un rôle clé dans cette gestion du changement pendant la transformation digitale de l'entreprise. Il peut contribuer à la réussite de cette transition de plusieurs manières :

- **Communication et sensibilisation** : L'audit interne peut jouer un rôle central en communiquant clairement les objectifs, les avantages et les étapes de la digitalisation, tout en répondant aux questions et en dissipant les craintes des employés.
  - **Facilitation de l'adaptation** : L'audit interne peut organiser des formations et des ateliers pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles technologies et processus, les familiarisant avec les changements dans leurs rôles et responsabilités.
  - **Promotion d'une culture d'innovation** : En promouvant l'adoption de nouvelles technologies et de meilleures pratiques, l'audit interne peut inspirer une mentalité ouverte au changement et à l'innovation parmi les auditeurs, facilitant ainsi la transition digitale.
  - **Suivi et ajustement** : Une gestion efficace du changement implique un suivi continu de l'impact de la transformation digitale sur les auditeurs internes. En recueillant régulièrement des commentaires et en ajustant les stratégies en fonction des besoins et des préoccupations des employés, il est possible d'assurer une transition réussie vers le nouvel environnement digital de l'audit interne.
- **Indépendance de l'Audit Interne** : Pour assurer l'objectivité et l'efficacité de la fonction d'audit interne, il est recommandé que cette structure reste indépendante des autres fonctions de l'entreprise. Préserver l'autonomie de l'audit interne est essentiel pour garantir que les auditeurs puissent mener leurs évaluations de manière impartiale et sans influence extérieure. Cette indépendance contribuera également à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la réussite de NAFTAL dans un environnement de digitalisation en évolution constante.

### **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons examiné les missions et les outils de l'audit interne au sein de NAFTAL. Ensuite, nous avons analysé l'impact de la transformation digitale de la fonction d'audit interne sur la performance de l'entreprise, en nous appuyant sur la consultation de documents fournis par l'entreprise et la réalisation d'entretiens.

Nous avons d'abord pris une connaissance générale de l'entreprise et des missions de la direction centrale d'audit et réglementation marché au sein de NAFTAL. Puis, nous avons présenté un aperçu de l'application SRA, en mettant en évidence les défis rencontrés et en discutant des résultats obtenus.

Les résultats obtenus révèlent l'importance significative de l'application SRA pour NAFTAL. Elle a permis d'optimiser la gestion des risques, d'accroître considérablement la productivité du département d'audit, et de faciliter la production de rapports essentiels à la gouvernance, jouant ainsi un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Cependant, NAFTAL est conscient de la nécessité de maintenir un engagement continu envers l'amélioration continue de SRA afin de rester compétitif dans un environnement en constante évolution. Cela implique de suivre les meilleures pratiques en matière d'implémentation et d'utilisation de l'application, d'impliquer activement les utilisateurs dans le processus d'amélioration et de s'adapter aux évolutions technologiques et aux besoins changeants de l'entreprise.



## Conclusion générale

---

Dans le contexte de l'évolution vers la digitalisation, l'accent est de plus en plus mis sur l'optimisation des processus internes, y compris la fonction d'audit interne. Ce mémoire vise à explorer en profondeur l'impact de la transformation digitale sur cette fonction clé et sa corrélation avec la performance globale de l'entreprise. Alors que l'environnement commercial continue d'évoluer vers des solutions numériques, il devient impératif pour les entreprises de s'adapter afin de rester compétitives. Ainsi, cette recherche s'attache à examiner comment l'intégration de technologies numériques dans l'audit interne peut influencer la performance de l'entreprise, tout en tenant compte des défis spécifiques à ce processus de transition.

Nous avons scindé notre travail de recherche en deux parties principales. La première partie se concentre sur une revue de littérature théorique, permettant de comprendre les fondements conceptuels de l'audit interne, la performance et de la transformation digitale, afin d'établir une base théorique solide.

Cette partie est composée deux chapitre un premier chapitre consacré au cadre fondamentale de l'audit interne et la performance d'entreprise ainsi que la relation entre les deux.

Un deuxième chapitre traitant la transformation digitale de l'audit interne et son impact sur la performance globale de l'entreprise, dans lequel nous avons parlé en premier lieu sur la transformation digitale ensuite de la démarche de digitalisation de l'audit interne, les outils numériques au profit de l'audit et à la fin nous avons parlé de l'impact de cette transformation sur l'audit interne ainsi que la performance globale de l'entreprise.

La deuxième partie porte sur notre cas pratique, où nous appliquons les connaissances acquises dans les deux chapitres antérieurs. À cet effet, et dans le but de répondre à notre problématique, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de l'entreprise NAFTA.

Au niveau de cette partie, nous avons adopté une approche pratique visant à mettre en application les concepts théoriques abordés, afin de renforcer notre compréhension du sujet et d'enrichir notre analyse.

### **Examen des hypothèses :**

Concernant les hypothèses que nous avons proposées au début de notre travail, nous avons pu constater à travers notre cas pratique au sein de NAFTAL ce qui suit :

**Hypothèse principale :** Les évolutions des pratiques et processus de l'audit interne, apportées par la transformation digitale, contribuent à l'amélioration de la performance globale de

## Conclusion générale

---

NAFTAL en optimisant les processus internes, en réduisant les coûts opérationnels et en soutenant une prise de décision plus rapide et informée.

**Hypothèse principale confirmée :** Après avoir examiné en profondeur le processus de digitalisation de l'audit interne de « NAFTAL » lors de notre stage, il est évident que l'entreprise a subi une transformation remarquable grâce à la mise en œuvre du numérique. Ce changement a considérablement amélioré l'efficacité et l'efficacite de l'audit interne, ouvrant la voie à une nouvelle ère d'amélioration des performances. Grâce à la fourniture d'outils numériques avancés aux auditeurs, à la rationalisation des processus et à la culture d'un environnement collaboratif, la numérisation a facilité l'identification précise des risques, la rationalisation des opérations et la prise de décision éclairée. Cela s'est traduit par une amélioration globale des performances de l'entreprise.

**Hypothèse 01 :** NAFTAL utilise actuellement des outils et des technologies numériques pour automatiser et rationaliser certaines tâches.

**Hypothèse 01 confirmé :** NAFTAL a intégré des outils tels que l'application SRA pour renforcer sa fonction d'audit interne, mais certaines tâches au sein de cette fonction ne sont pas encore entièrement digitalisées.

**Hypothèse 02 :** NAFTAL s'engage résolument dans l'adoption de technologies avancées pour moderniser ses processus interne et offrir une meilleure expérience client.

**Hypothèse 02 confirmé :** NAFTAL à déployé des efforts considérables pour numériser l'ensemble des processus d'audit cela comprend l'investissement dans le développement de l'application SRA, la fourniture d'une formation complète pour garantir une utilisation optimale et l'équipement de chaque auditeur d'un ordinateur comptable et internet pour un accès pratique et une flexibilité ce qui confirme notre hypothèse.

**Hypothèses 03 :** la transformation de l'audit interne réduire les couts et améliore l'efficacité des processus d'audit.

**Hypothèse 03 confirmée :** la digitalisation de l'audit interne chez NAFTAL, notamment à travers l'application SRA, a réduit les coûts et amélioré l'efficacité des processus d'audit. En permettant un suivi en temps réel des missions d'audit et en modernisant les étapes de la mission, cette application a simplifié les tâches des auditeurs et fourni à la direction des informations plus précises pour la prise de décision.

## **Conclusion générale**

---

### **Limites de recherche :**

- Les conclusions de cette recherche sont valables pour NAFTAL, mais qu'ils ne peuvent pas être généralisés à d'autres entreprises sans une analyse approfondie de leur contexte spécifique.
- L'analyse a été réalisé sur la base des données et des informations mises à la disposition du stagiaire par NAFTAL.il est possible que d'autres informations, non accessibles pendant le stage, auraient pu apporter des nuances supplémentaires aux conclusions.
- L'insuffisance de durée de stage.
- La taille restreinte de l'échantillon de l'entretien

### **Les perspectives de recherche :**

- Augmenter la taille de l'échantillon et bénéficier de davantage d'opportunités pour interagir avec des personnes issues de filiales en cours de transformation digitale.
- Avoir plus d'accès à la documentation.

# **Bibliographie**

## Références bibliographiques :

### I. Les ouvrages :

1. ANGELE Dohou et NICILAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », 28ème congrès de l'IFC, 23-24-25 mai 2007, IAE, Poitiers.
2. BECOUR Jean-Charles et BOUQUIN Henri, « Audit opérationnel : Efficacité, Efficience ou sécurité », 2ème édition Economica, Paris, 1996.
3. BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale », édition Eyrolles, Paris, 2007.
4. CALLAT Allain, « Management des entreprises », Edition Hachette Live, France 2008.
5. Dr BOUHDIDA Mohamed « Audit interne aspect théorique et pratique », Edition Pages Bleues année 2017.
6. DUNAND-Roux GILLES, BERTNARD Desportes, « Asset management : à l'heur de la durabilité », Edition economica, Paris 2023.
7. FERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5ème Edition Eyrolles, 2011.
8. Jacques Renard Audit interne : audit qui fait débat, édition Maxima, Paris, 2003.
9. Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème Edition Eyrolles, Paris, 2010.
10. KURT F. & al, « Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », IFACI, 2ème édition, 2011.
11. LORINO Philipe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3eme Édition d'organisation, France, 2003.
12. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, 2015.
13. SCHICK pierre « mémento audit interne », Edition dunod, paris 2007
14. SCHICK pierre, VERA jacques, BOURROUILH-PAREGE olivie, « audit interne et référentiels de risques », édition dunod, paris, 2010.

### II. Colloques scientifiques :

1. AIT LEMQEDDEM H. & CHOUAY J. (2020) « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : numéro 1 »
2. BENMEHDI. S et CHOUALIA : L'intelligence artificielle IA transforme le monde des affaires, Journal of Contemporary business and Economic Studies, 2024.
3. BOUSTILZ (2022) « la performance de l'entreprise : concept et indicateurs de mesure », revue d'études et de recherche sociale ISSN 2352-9555-V (10) N 03 261-262.
4. EL HAIBA. F & MAIMOUN. A « **L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation** », Africain Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » (2024) .
5. FARAH, S. La contribution du management par la qualité totale à la performance de l'entreprise, Alternatives Managériales et Economique, Juillet, 2022.
6. GARAWIT.S, « L'impact de la nouvelle technologie sur les mécanismes de gouvernance de l'entreprise face à la qualité de l'information financière », Int. J. Econ. Stud. Manag. 3, No.4 (JULY-2023).

7. JABRAOULS & VANDAPUYE.S (2023) « La digitalisation du métier d'audit : analyse bibliométrique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 ».
8. MASKINI. N & KARBOUBI. Z (2022) « L'audit qualité à l'ère de la transformation digitale : une réflexion prospective », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 ».
9. MIGHISS, Samira, KABBAJ, Smail. « L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 02/09/2021
10. ZIYADIN. S et autres, Digital Transformation in Business, Conference proceedings ISCDTE: International Scientific Conference "Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends, New Opportunities", 2020.

### III. Webographies:

1. Étude sur la digitalisation du secteur de l'assurance. (2021). Scribd <https://fr.scribd.com/document/549054132/Etude-Sur-La-Digitalisation-de-Lassurance/>.  
<https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>.
2. Site OCDE, Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives, Édition OCDE:
3. The Institute of Internal Auditors. « **Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles** », Version 31/05/2017, Base Documentaire de l'IFACI <https://docs.ifaci.com>.

### IV. Thèses et mémoires :

1. BOUAMAMA.F « Contribution de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne », ESC,2021.
2. COULIBALY.S et FISSOUROU Ch « Audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise », mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Comptabilité, Université Mouloud MAMMERI.TIZI-OUZOU.2022.
3. Haddad Chiha, « l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise : cas entreprise cevital de Bejaïa », université ABDERRHMEN MIRA, Bejaia, Mémoire de master en comptabilité et audit.
4. IDDOU, M « la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de l'entreprise Algériennes », ESC,2018.
5. Iraki, I., El Amrani, B., & El Bardouni, H. (2020). L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE. Revue CCA, 18(66), p107-120.
6. KOPP, LORIS, «The rôle of documentation and Memory in internal control evaluation», University of Alabama, USA, 2000.
7. LASLOUDJI, B « Analyse de la pratique de l'audit interne dans un secteur pétrolier », université de Tizi-Ouzou,2023.
8. NAGO Dorine, « Evaluation de la performance du service d'audit interne d'une banque : Cas de la continental Bank/ UBA du Benin », encadré par SAWADOGO Alin, Institut supérieur de comptabilité, de banque et de finance (ISCBF), Master professionnel en audit et contrôle de gestion (MPAG), Centre Africain d'études supérieures en gestion. 2009-2010.
9. Olivier HERRBACH Thèse de doctorat en Sciences de Gestion - Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. Lionel Collins et Gérard Vallin « Audit et contrôle interne », 2ème édition.

# **Annexes**

## **Annexe 01 : Guide d'entretien**

### **Guide d'entretien**

**Nom de la personne rencontrée :**

**Le poste de la personne :**

**Date de l'entretien :**

**Durée de l'entretien :**

Nous sommes TOUMI Rania, NOUAR Inas : étudiantes en Master en contrôle de gestion à l'école supérieure de commerce.

Merci monsieur/madame de nous consacrer votre temps et votre expertise pour répondre à nos questions qui seront exploitées dans la réalisation de notre mémoire de fin d'étude qui est intitulé « l'audit interne face à la transformation digitale et la performance d'entreprise ».

Notre objectif est de déterminer l'impact de cette transformation digitale sur la performance de la fonction d'audit interne et sur la performance globale de l'entreprise, tout en identifiant les enjeux et les défis de sa mise en place.

#### **Les questions :**

- 1- pourriez-vous décrire les principales missions de l'auditeur interne au sein de NAFTAL ?
- 2- Quels sont les outils utilisés pour le suivi d'une mission d'audit chez NAFTAL ?
- 3-Comment NAFTAL s'est-elle engagée dans le projet de digitalisation de son audit interne ?
- 4- Quelles étaient les principales motivations derrière la conception de l'application ?
- 5- Pouvez-vous nous parler du processus de digitalisation de l'audit interne chez NAFTAL et de son état d'avancement actuel ?
- 6- Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés lors de la digitalisation de l'entreprise et de la fonction d'audit interne ?
- 7- Comment la transformation digitale a-t-elle impacté le rôle et les compétences des auditeurs internes chez NAFTAL ?
- 8- Quels sont les effets de la transformation digitale sur l'efficacité et l'efficience de la fonction d'audit interne chez NAFTAL ?
- 9- En quoi l'audit interne digitalisé contribue-t-il à la performance globale de NAFTAL ?



## Annexe 02 : Population interviewée et items

	Item 01	Item 02	Item 03	Item 04	Item 05	Item 06	Item 07	Item 08	Item 09
Assistance directeur centrale	×	×							
Chef de département programmation et méthodes			×					×	
Chef de département architectures et urbanisation					×				
Chargé des missions département suivi des recommandations				×			×		×
Directeur de programmation et reporting						×			

**Source :** réalisé par nos soins sur la base des entretiens.

## Annexe 03 : la cartographie des processus d'un service d'audit interne



## *Table des matières*

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>3</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>6</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>7</b>
<b>Résumé : .....</b>	<b>9</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et de la performance .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 01 : Les fondements théoriques de l’audit interne .....</b>	<b>2</b>
1. Historique et évolution de l’audit interne :.....	2
2. Définitions de l’audit interne .....	5
3. Les objectifs de l’audit interne .....	6
4. Les formes de l’audit interne.....	7
5. Le positionnement de l’audit interne .....	9
<b>Section 02 : Méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne :.....</b>	<b>13</b>
1. Méthodologie de conduite d’une mission d’audit interne .....	13
2. La mission d’audit interne.....	14
3. Les outils d’Audit interne.....	16
4. Les phases de la mission d’audit interne .....	19
<b>Section 03: audit interne et performance de l’entreprise .....</b>	<b>22</b>
1. La définition de la performance et ses concepts de base :.....	22
2. Les indicateurs de la performance .....	24
3. Les types de performances .....	25
4. Les objectifs de la performance .....	28
5. La contribution de l’audit interne dans la performance de l’entreprise.....	28
<b>Chapitre 02 : la transformation digitale de l’audit interne et la performance d’entreprise .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 01 : La transformation digitale.....</b>	<b>36</b>
1. La définition de la transformation digitale .....	36
2. La numérisation, la digitalisation et la transformation digitale .....	37
3. Les objectifs de la transformation digitale .....	37
4. Les Facteurs clés de la transformation digitale .....	38
5. Les outils de la transformation digitale .....	39

6. Les dimensions de la TD .....	43
<b>Section 02 : La digitalisation de la fonction d’audit interne.....</b>	<b>45</b>
1. La démarche de la transformation digitale .....	45
2. Les outils technologiques .....	51
<b>Section 03 : L’impact de l’audit interne digitalisé sur la performance globale de l’entreprise. ....</b>	<b>56</b>
1. Les conditions préalables de la transformation digitale de l’audit interne .....	56
2. La transformation digitale de l’audit interne et la performance globale de l’entreprise ..	58
<b>Chapitre 03 : Digitalisation de l’audit interne au sein de « NAFTAL ».....</b>	<b>62</b>
<b>Section01 : présentation de la société NAFTAL .....</b>	<b>63</b>
1. Présentation de la société .....	63
2. Présentation de la direction centrale d’audit .....	70
<b>Section 02 : Le projet de la transformation digitale de la fonction d’audit interne de « NAFTAL ».....</b>	<b>76</b>
1. Présentation de l'Application Suivi Mission Audit (SRA) .....	76
2. Historique de l'Application SRA .....	76
3. Fonctionnalités Clé de l'Application SRA .....	77
4. Etat d’avancement des missions dans SRA .....	77
5. Les Améliorations Apportées par le SRA .....	78
<b>Section 03 : Analyse des apports et des de digitalisation de l’audit interne au sein de NAFTAL.....</b>	<b>79</b>
1. Méthodologie de recherche: .....	79
2. Analyse du corpus de données .....	82
3. Discussion des résultats et suggestions .....	90

