

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

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

Spécialité : Audit et Control de Gestion

THEME :

**L'AUDIT INTERNE À L'ÈRE DE LA
DIGITALISATION
CAS : SONATRACH**

Présenté par :

Mme, CHERGUI Bouchera

Encadré par :

Mme. BOURENANE Chérif Lydia.

Maitre-assistant B

2^{ème} Promotion

Juin / 2023

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE
ESGEN**

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

Spécialité : Audit et Control de Gestion

THEME :

**L'AUDIT INTERNE À L'ÈRE DE LA
DIGITALISATION
CAS : SONATRACH**

Présenté par :

Mme, CHERGUI Bouchera

Encadré par :

Mme. BOURENANE Chérif Lydia.

Maitre-assistant B

2^{ème} Promotion

Juin / 2023

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A l'homme de ma vie, celui qui a toujours sacrifié pour me voir réussir, qui a toujours cru en moi, à qui je dois ma vie et toute ma réussite, mon cher papa : Mohammed, Merci pour ton éducation et ton soutien

A ma petite sœur Maya Serine, la source de tendresse, qui m'a comblé de joie

A ma chère amie Salima, je souhaite te dédier une pensée particulière pour ton amour, ton soutien et ta gentillesse qui ont été des piliers essentiels tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ta présence bienveillante et ton appui constant ont contribué à faire de cette expérience un parcours significatif.

A mes chères cousines Ranya et Chahinez, cette dédicace est un témoignage de ma gratitude envers vous, mes cousines extraordinaires. Votre présence et votre soutien ont été un cadeau précieux tout au long de cette aventure académique, et je suis honorée de vous avoir comme membres de ma famille.

À mes chers grands-parents maternels, Zahíya et L'houcine, et ma Grande mère paternelle Malika, merci pour vos prières, vos encouragements et votre support tout au long de mon chemin

A l'âme de mon grand-père paternelle, Cherif, Que dieu le miséricordieux, t'accueille dans son éternel paradis

A tous mes oncles et leurs épouses, toutes mes tantes et leurs maris, toutes mes cousines et tous mes cousins

A la plus belle rencontre de ma vie, la personne qui a toujours été à mes côtés, qui n'a pas cessé de me conseiller, encourager et supporter, mon soutien moral et ma source de joie

A toutes mes chères copines, 'mes sœurs' : Nada, Ikram, Selma, Manel et Ranya et tous les autres camarades avec qui j'ai partagé des moments agréables et inoubliables, je vous souhaite tout le succès et le bonheur

A tous ceux qui m'ont cher, et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Remerciements

Je remercie, en premier lieu, Allah, le Tout Puissant, de m'avoir accordée santé, force et courage pour accomplir ce travail

Nous adressons le grand remerciement à notre encadrante madame BOURENANE Lydia, qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche

Je tiens à prendre un instant pour exprimer ma profonde gratitude envers moi-même pour la réalisation de ce mémoire de fin d'étude. Ce fut un parcours exigeant, rempli de défis et de sacrifices, mais j'ai persévéré avec force et détermination.

Je tiens à exprimer aussi ma gratitude et mes remerciements à ma chère amie, DEBBACHE Salima pour ses conseils et son soutien tout au long de la rédaction de ce mémoire. Tu es une amie exceptionnelle et précieuse, et je suis profondément reconnaissante de t'avoir à mes côtés.

Un grand remerciement à monsieur L'HOUCINE Abdelhamid Directeur développement, qualité et reporting de la direction Audit et risques à SONATRACH, pour son accueil, ses orientations et sa gentillesse

J'exprime aussi toute ma reconnaissance à mon maître de stage madame ABBOUB Houria chef de mission d'Audit interne au sein de SONATRACH, pour ses orientations, sa gentillesse et accueil, ses bonnes explications et pour le temps qu'elle m'a consacré tout au long de la période de stage ainsi que sa collaboration dans l'accomplissement de ce travail

Je remercie également Mr. LOUAKED Hakim pour sa disponibilité et sa précieuse aide. Ainsi que Mr. LOUBAILI Mounir pour ses orientations et son soutien

Nous remercions tous les travailleurs de notre chère école ESGEN Ainsi que l'ensemble des enseignants qui ont contribué à notre formation

En dernier, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma famille qui m'a toujours soutenue et à tous ceux qui ont participé de loin à la réalisation ce mémoire.

Résumé

Ce mémoire vise à décrire et analyser l'impact de la digitalisation sur les pratiques d'auditeurs internes, en se concentrant principalement sur les missions d'audits.

Depuis l'avènement de l'informatique, le domaine numérique a connu une expansion considérable, introduisant progressivement de nombreux nouveaux outils technologiques. Cette transformation digitale des organisations a engendré d'importants changements dans divers métiers, y compris celui des auditeurs internes. Alors que l'utilisation d'outils classiques tels que les fichiers PDF ou les e-mails semble maintenant courante, il est primordial de se demander quels seront les nouveaux outils digitaux indispensables à l'avenir. Les études et la théorie existantes soulignent que les technologies émergentes sont multiples et très avantageuses

Toutefois, une expérience pratique en tant qu'assistante auditrice au sein de SONATRACH révèle que l'entreprise est très investie en ce qui concerne la digitalisation de ses processus d'audit, toutefois, il reste encore beaucoup de progrès à réaliser dans l'entreprise. Bien qu'ils soient conscients de la transformation digitale en cours dans le domaine de l'audit, ils ne semblent pas encore pleinement saisir toutes ses implications.

Mots clés : Audit interne, Digitalisation, Technologie.

Liste des schémas

N°	Titre	Page
1	Les périodes de l'informatisation de la société.	31
2	Pyramide des valeurs de la culture digitale	34
3	Chemin de réussite de la transformation digitale.	38

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	L'évolution de l'audit interne	5
2	Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne	11
3	Les trois phases d'une mission d'audit interne	18
4	Exemple d'organigramme fonctionnel « fonction vente ».	23
5	Exemple d'une grille d'analyse des tâches	24

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Évolution des approches d'audit	5
2	Les différences majeures entre une culture d'entreprise classique et une culture d'entreprise digitale.	36
3	Les avantages et inconvénient de la digitalisation	41
4	Les facteurs de succès et challenge de la digitalisation dans le domaine d'audit interne.	51
5	Objectifs généraux et spécifiques de la note d'orientation	76

Liste des abréviations

AACIA : Association des **Auditeurs Consultants Internes Algériens**

ADD : **Analyse De Donnée**

ADR : **Audit et Risques**

CBOK: **Common Body Of Knowledge**

COM: **Commercialisation**

COSO : **Committee Of Sponsoring Organizations**

CRIPP : **Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne**

DC : **Direction Centrale**

DGPS : **Direction de Gestion du Patrimoine Siege**

DSI : **Digitalisation et Systèmes d'Information**

E & P : **Exploration et Production**

EPE : **Entreprise Publique Economique**

ERM : **Enterprise Risk Management**

FRAP : **Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes**

GAAP: **United States Generally Accepted Accounting Principles**

GAAS: **Generally Accepted Auditing Standards**

IAASB: **International Auditing and Assurance Standards Board**

IFAC: **The International Federation of Accountants**

IFACI : **Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes**

IIA: **The Institute of Internal Auditors**

IPPF : **International Professional Practices Framework**

LQS : **Liquéfaction Séparation**

MPA : **Les Modalités Pratiques d'Application**

OTA : **Outils Techniques Automatisés**

REX : **Retour Sur Expérience**

RIMS: **Risk and Insurance Management Society**

RPC : **Raffinage et Pétrochimie**

SCI : **Le Système de Contrôle Interne**

SONATRACH : **Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures**

SPA : **Société Par Action**

TCS : **Transport Commercialisation et Structure de siège**

TIC : Technologie de l'Information et de Communication

TRC: Transport par Canalization

USA: United States of America

Sommaire

Introduction générale	
Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne.....	1
Section 01 : Généralités sur l'audit interne	2
Section 02 : La normalisation de l'audit interne.....	11
Section 03 : La démarche d'une mission d'audit interne.....	15
Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne.....	25
Section 01 : Généralités sur la digitalisation.....	26
Section 02 : Vers une nouvelle ère de l'audit interne : l'intégration de la digitalisation...	43
Section 03 : les technologies numériques dans l'audit interne :.....	54
Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.....	62
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	63
Section 02 : la conduite d'une mission d'audit de la gestion des équipements amortissables.....	67
Section 03 : l'utilisation de la digitalisation dans la démarche d'audit interne au sein de SONATRACH.....	83
Conclusion générale.....	91
Bibliographie.....	96
Annexes.....	101
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Dans notre société contemporaine fortement marquée par les avancées technologiques, la digitalisation a engendré des transformations profondes dans tous les secteurs d'activité. Les entreprises ont dû s'adapter à ce nouvel environnement numérique pour rester compétitives et relever les défis qui en découlent.

Cette mutation accélérée a touché toutes les sphères de l'entreprise, de la numérisation des processus de gestion à la dématérialisation des documents.

Cette révolution va bien au-delà d'une simple innovation technologique, elle a profondément bouleversé la vision des entreprises dans tous les secteurs d'activité.

Parmi les fonctions essentielles des organisations, l'audit interne, Son objectif principal est de fournir au management une assurance sur la maîtrise des risques et la sécurisation des opérations de tous les départements.

L'audit interne offre une assurance raisonnable quant au contrôle des opérations et des décisions, veillant ainsi à leur contribution aux objectifs de l'entreprise. Si des écarts sont constatés, l'audit interne propose des recommandations pour y remédier.

A l'ère de la digitalisation, l'audit interne se trouve confronté à de nouveaux enjeux et opportunités. Il doit acquérir des compétences approfondies dans le domaine du digital et se tenir constamment informé des évolutions technologiques. Son expertise lui permet d'assurer une gestion adéquate des données et d'anticiper les risques potentiels liés à leur utilisation.

L'auditeur interne a pleinement embrassé l'utilisation des outils de numérisation et de digitalisation dans l'exercice de ses fonctions. Ces avancées technologiques lui permettent de repenser ses méthodes de travail et d'obtenir des résultats plus efficaces et pertinents.

C'est dans ce contexte que se situe notre recherche qui se concentre sur l'audit interne à l'ère de la digitalisation.

A notre humble avis, l'importance de ce thème réside dans le fait que la digitalisation a entraîné une profonde transformation des pratiques et des processus au sein des entreprises, avec des implications significatives pour l'audit interne. Dans cet environnement en constante évolution, il est essentiel de comprendre comment les avancées technologiques ont modifié la fonction d'audit interne et quels sont les défis et les opportunités qui en découlent.

L'intérêt porté au sujet est certes guidé par son actualité, mais aussi par le fait que les nouvelles technologies numériques ne cessent d'apporter à l'audit interne en matière de visibilité, de rapidité d'accès à l'information et de son traitement, et particulièrement

Introduction générale

l'utilisation de l'outil numérique, au-delà de l'instrument, son apport à l'analyse pointue et pertinente qu'elle accorde aux auditeurs.

Selon nous, il s'agit d'un sujet très intéressant parce que l'audit et le digital sont deux domaines qui ont grandement attiré notre curiosité et il est directement lié à la spécialité choisie par nous, Nous envisageons même sérieusement de nous orienter dans le secteur de l'audit interne dans un futur proche. Ce mémoire est ainsi un excellent moyen pour nous d'en savoir plus sur la profession tout en nous permettant de mieux visualiser l'impact que peut avoir le digital actuellement. Aussi, afin de laisser la place aux étudiants pour explorer et étudier ce sujet en raison de son importance et de son potentiel d'expansion à l'avenir.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser comment les avancées technologiques ont modifié les méthodes et les processus de l'audit interne, et d'évaluer les impacts de la digitalisation sur cette fonction clé au sein des entreprises.

Pour mener à bien cette présente recherche, notre problématique principale se construit à partir de l'interrogation suivante :

« Comment l'intégration de la digitalisation impact-elle les pratiques d'audit interne au sein de SONATRACH ? »

De cette problématique découlent les questions subsidiaires suivantes :

- Quels sont les étapes clés de la démarche d'audit interne dans une entreprise ?
- Quelles sont les motivations qui ont poussé les entreprises à se mettre à l'heure du numérique ?
- A quel point la digitalisation a-t-elle transformé les méthodes et les processus de l'audit interne au sein de SONATRACH ?

Afin de bien cerner cette problématique, et pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Les phases clés de la démarche d'audit interne dans une entreprise comprennent la planification, la collecte et l'analyse des données.

H2 : Parmi les motivations qui ont poussé les entreprises à se mettre à l'heure du numérique sont la recherche d'efficacité opérationnelle, la nécessité de rester compétitives sur le marché.

Introduction générale

H3 : La digitalisation a complètement transformé les méthodes et les processus de l'audit interne au sein de SONATRACH.

Afin d'apporter des éléments de réponse aux questionnements, cités ci-dessus, nous nous sommes basés sur la combinaison de deux méthodes, à savoir la descriptive et l'analytique, tout en intégrant les outils de recherche suivants :

La recherche grise et documentaire, à travers la consultation de différents ouvrages, articles et travaux universitaires qui abordent le sujet de l'audit interne et la digitalisation.

- La méthode descriptive pour décrire la démarche de la mission d'audit interne au sein de l'organisme d'accueil.
- Le recours aux techniques d'entretiens directes et semi-directes avec les différents auditeurs et cadre supérieure de SONATRACH.
- La méthode analytique pour analyser l'impact de la digitalisation sur les pratiques de l'audit interne.

Le travail de recherche est organisé en trois chapitres distincts pour aborder de manière approfondie le sujet.

Le premier chapitre de cette étude vise à introduire le thème de recherche en fournissant une présentation claire des définitions clés liées à l'audit interne. Nous mettrons en lumière la normalisation de l'audit interne en passant en revue les principales phases du déroulement d'une mission d'audit interne, tout en fournissant des généralités sur les caractéristiques, objectifs et principes de cette fonction.

Par la suite, nous allons développer dans le deuxième chapitre des généralités sur la digitalisation et son impact sur l'audit interne, et terminerons le chapitre par l'exposition des différents outils digitaux utilisés dans le processus d'audit.

En fin, nous menons une mission d'audit interne de suivi de la gestion des équipements amortissables réalisée dans le cadre de notre cas pratique, En parallèle, nous examinerons l'impact de la digitalisation des pratiques d'audit interne tout au long de la mission. Cette analyse approfondie nous permettra de mieux comprendre les implications et les avantages du digital pour la fonction d'audit interne

Introduction générale

Pour conclure, l'utilisation de ces outils digitaux dans la pratique de la mission d'audit interne a profondément transformé la manière dont les audits sont menés et les résultats qui en découlent.

1 Chapitre I : cadre conceptuel de l'audit interne.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Introduction

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance et la gestion des organisations, en offrant une assurance indépendante sur l'efficacité des processus internes, la gestion des risques et la conformité aux réglementations. Ce chapitre explore notre cadre conceptuel, qui guide notre action et définit nos principes fondamentaux.

Nous commencerons par présenter les généralités sur l'audit interne, mettant en lumière ses caractéristiques distinctives et ses objectifs essentiels.

Ensuite, nous nous pencherons sur la normalisation de l'audit interne, en examinant le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP). Ce cadre établit les normes et les lignes directrices primordiales pour notre pratique, assurant la cohérence et la qualité de nos missions.

Enfin, nous examinerons la démarche d'une mission d'audit interne, en détaillant les différentes phases et en présentant les outils utilisés par les auditeurs internes pour mener à bien leurs missions de manière efficace et rigoureuse.

Ce chapitre vise à approfondir notre compréhension du cadre conceptuel de l'audit interne et de son importance pratique. En comprenant les généralités sur notre discipline, la normalisation qui la régit et la démarche à suivre lors des missions.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

1 Section 01 : Généralités sur l'audit interne

Au fil des décennies passées, l'audit interne a connu une évolution majeure, devenant une fonction essentielle au sein des organisations. Son rôle clé consiste à améliorer continuellement les performances et à préserver la valeur pour toutes les parties prenantes. Guidés par des principes directeurs et des normes spécifiques, les praticiens de l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités avec rigueur.

Cette section explore les objectifs fondamentaux de l'audit interne, qui vont bien au-delà de la simple vérification des états financiers. Il s'agit notamment d'évaluer l'efficacité des processus opérationnels, d'identifier les risques et les faiblesses du contrôle interne, de proposer des améliorations et de favoriser une culture d'intégrité et de responsabilité au sein de l'organisation. En comprenant les différents domaines d'intervention de l'audit interne, nous pourrons apprécier pleinement son impact sur la gestion globale des organisations.

En somme, cette introduction jette les bases nécessaires à une compréhension approfondie de l'audit interne, en explorant ses objectifs, ses principes directeurs et ses normes spécifiques.

1.1 Définition de l'audit interne

1.1.1 Définition de L'audit

Le mot "audit" a une étymologie latine provenant du verbe "audire" qui signifie "écouter" et qui suggère l'importance de l'écoute pour être un bon auditeur. Cependant, aujourd'hui, l'audit est appliqué dans divers domaines, y compris le contrôle, l'inspection, le conseil et bien d'autres encore. Dans tous ces domaines, l'audit est une évaluation critique et objective des activités d'une organisation effectuée par un auditeur indépendant et mandaté. Son objectif est d'évaluer la conformité aux normes et aux procédures, d'identifier les faiblesses et les lacunes, et de proposer des recommandations pour les améliorer.¹

Selon PERROTIN Roger et autres : « *L'audit est un examen par un professionnel compétant et indépendant en vue de l'expression d'une opinion motivée sur la régularité, la sincérité, et l'efficacité d'une information ou d'une entreprise par référence à des critères de qualité* »².

¹ IFACI et IAS, Les mots de l'audit, Edition LIAISON-2000,P.17.

²PERROTIN, (Roger), SOULET, (François) et PASERO, (Jean-Jacques) : le manuel des achats : Processus. Management. Audit, les éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007, P.333

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

1.1.2 Définitions de l'audit interne

De nombreuses définitions ont été proposées pour définir le concept d'audit interne, parmi lesquelles figurent certaines des plus connues et des plus importantes.

Jacques Renard, définit quant à lui l'audit interne de la manière suivante : « *L'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables, assurer la sécurité physique et comptable des opérations, Garantir l'intégrité du patrimoine, Juger l'efficacité des systèmes d'information.* »¹

Selon Elisabeth Bertin l'audit interne est défini comme : « *Une activité, est avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriées de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs* »²

Selon la théorie classique, « *L'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction* »³

The Institute of Internal Auditors (IIA), a donné une définition de l'audit interne, en ces termes « *L'audit interne est une activité **indépendante et objective** qui donne à une organisation une **assurance** sur le **degré de maîtrise de ses opérations**, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à **créer de la valeur ajoutée**. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.* »⁴

La définition de l'audit interne selon l'Institute of Internal Auditors (IIA) met en avant les points suivants :

- L'audit interne est une activité indépendante qui fournit des conseils objectifs pour améliorer les opérations de l'organisation et apporte une valeur ajoutée.
- Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant systématiquement et méthodiquement la gestion des risques, le contrôle et le gouvernement d'entreprise.

¹RENARD, (Jacques) Op,Cit.P72.

²BERTIN, (Elisabeth) : audit interne enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, Paris 2007, p.5

³ ENARD, (Jacques) Op,Cit. P63

⁴Elisabeth Bertin, audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éditions d'Organisation, Paris, 2007, p 21

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

1.2 Historique de l'audit interne¹

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'audit interne, il est important de rappeler ses origines historiques, les événements, les lois et les théories ont eu une influence considérable sur son évolution.

Historiquement, le terme "audit" est ancien et remonte à plusieurs décennies dans les plus anciennes civilisations, où il était considéré comme une pratique comptable. Peu après la révolution et l'émergence des grandes entreprises économiques, les administrations et les entités économiques capitalistes, industrielles et financières ont ressenti le besoin d'audit, et en d'autre part, pour des raisons circonstanciées, notamment illustrées par la crise économique de 1929, cette crise économique a entraîné une récession économique pour les entreprises américaines, En conséquence, les législateurs américains ont pris des initiatives pour renforcer le marché financier en mettant en place des travaux d'audit.

Avant cette époque, Les grandes entreprises américaines ont eu recours à des services d'audit externes en tant que sous-traitants pour mener des missions de certification des comptes, des bilans et des états financiers.

Par la suite, dans le cadre de la réduction des coûts, ces entreprises ont conçu une idée innovante consistant à embaucher des professionnels de l'audit travaillant directement au sein de l'entreprise. Ces auditeurs salariés étaient chargés d'effectuer des travaux d'inventaire de toutes natures, d'analyser les comptes, de mener des sondages variés et de se conformer aux auditeurs externes en effectuant des vérifications de comptes et d'états financiers ainsi que le contrôle de leur conformité aux règles et dispositions légales, et ainsi est née la cellule d'audit.

A ce stade, les auditeurs avaient pour seule mission l'audit comptable et financier. En 1941, Les auditeurs internes américains s'associèrent pour fonder leur association professionnelle appelée "*The Institute of Internal Auditors*", qui avait pour objectif de faire évoluer leur fonction, passant de l'audit financier et comptable à l'audit opérationnel.

En 1965, s'est constituée l'Association Française des Contrôleurs Internes, devenue après en 1973 l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI)².

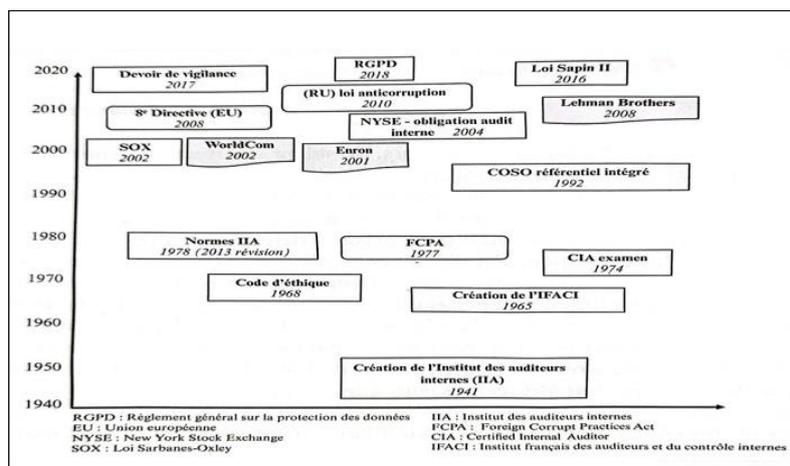
Le schéma suivant présente les principaux faits marquants et évolutions de la théorie de l'audit interne.

¹ LIONEL(Collins) et GERARD(Vallin), Audit et contrôle interne, édition DALLOZ, 1992, P.08.

²RAFFEGEAU. (J), DUBOIS. (F) et autre : l'audit opérationnel, Collection encyclopédique, Paris, 1984, p.10.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Figure N° 01 : L'évolution de l'audit interne



Source : GUILLAUME (Livtak) et SEBASTIEN (Allaire), Guide de l'audit interne, édition Vuibert, Mars 2019, P.12.

Le tableau ci-dessous présente une vue synthétique de l'évolution progressive de l'audit interne traditionnel vers une approche moderne, voire futuriste, de la profession. Ces deux dernières approches ont du mal à s'imposer dans l'esprit des dirigeants. Pourtant, l'approche futuriste correspond désormais aux objectifs et attentes exprimés par les normes de l'(IIA), en particulier dans le cadre de leur mise à jour initiée depuis 2015.

Tableau N°01 : Évolution des approches d'audit.

	Audit traditionnel	Audit moderne	Audit futuriste
Objectif	Assurance	Assurance et conseil	Assurance, conseil et point de vue.
Mission	Vérifier l'information financière	Améliorer la performance opérationnelle	Fournir une offre globale de services d'amélioration de la performance.
Type	Transactionnel	Audit par les risques	Audit par objectifs
Attendu	Détection des erreurs	Amélioration de l'environnement de contrôle.	Impact sur l'organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs.
Reporting	CFO	CEO/CFO et comité d'audit.	CEO et comité d'audit.
Plan	Annuel	Pluriannuel	Tournant
Rapport	Word	Powerpoint	Interactif
Outil	Excel	GRC	ADD
Equipe	Finance	Finance et IT	Pluridisciplinaire

Source : GUILLAUME (Livtak) et SEBASTIEN (Allaire), Guide de l'audit interne, édition Vuibert, Paris, Mars 2019, PP 15-16.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

1.2.1 L'évolution de l'audit en Algérie

L'histoire de l'audit en Algérie est caractérisée par l'adoption de différentes dispositions et initiatives du gouvernement algérien, qui peuvent être présentées dans un ordre chronologique :

- **26 septembre 1975** : L'ordonnance n°75-59 du portant code commerce et l'article 715 bis 4 qui ont permis de faire du contrôle des sociétés par actions une obligation l'égale.
- **12 janvier 1988** : dispositions de l'article 40 de la loi 88/01 relative à l'orientation des entreprises économiques, précise que : « Les entreprises tenues d'organiser et de renforcer les structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion »¹
- **En 1989** : une Convention Inter-gouvernementale algero-française est signée pour la formation d'auditeurs internes algériens.
- **En 1993** : l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) est créée dans le but d'aider les entreprises à mettre en place des structures d'audit interne par l'organisation de séminaires, de conférences et de formations.
- **Le 25 septembre 1995** : l'ordonnance 95-25 est adoptée pour régir la gestion des capitaux marchands de l'État, en abrogeant l'article 40.
- **Le 14 novembre 2002** : le règlement n°02/03 de la Banque d'Algérie inclut le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- **En 2003** : la troisième orientation du chef du gouvernement est publiée pour finaliser la mise en place des dispositifs d'audit et de contrôle.
- **Le 30 janvier 2007** : l'instruction MIPI n°079/SG/07 recommande la mise en place d'une structure d'audit et de contrôle interne au niveau de chaque entreprise publique économique (EPE).

1.3 Réalité de l'audit interne en Algérie

En effet, l'audit interne est une fonction relativement récente en Algérie, mais elle a connu une croissance rapide ces dernières années. La loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques de 1988 a introduit la fonction d'audit interne, mais sans texte d'application pour

¹Le journal officiel : Loi 88/01, N°2, 12 janvier 1988, Algérie, P 22.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

la concrétiser. Cela a conduit à une certaine confusion avec d'autres fonctions similaires, telles que l'audit externe, le contrôle et l'inspection générale.

Cependant, depuis la création de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA) en 1993, la profession a commencé à se structurer et à se développer en Algérie. L'AACIA est devenue membre de l'Institute of Internal Auditors (IIA) en 1995.

Malgré cela, il reste encore un décalage entre les pratiques d'audit interne en Algérie et à l'international. Pour y remédier, il est nécessaire d'encourager une prise de conscience accrue au sein des entreprises algériennes, afin qu'elles adoptent des pratiques d'audit interne plus conformes aux normes internationales¹.

1.4 Les caractéristiques de l'audit interne

❖ Une activité indépendante

La norme 1100 précise que « *L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail* ». ²

L'indépendance est le fait de se libérer des contraintes qui menacent la capacité de l'activité d'audit interne de s'acquitter de ses responsabilités d'une manière impartiale.

Afin d'atteindre le degré d'indépendance nécessaire pour assumer les responsabilités de l'activité audit interne, le responsable de l'activité audit interne a un accès direct et sans restriction à la Haute Direction et au Conseil. Ceci peut être atteint par un double rattachement. ³

❖ Activité objective

La garantie de l'objectivité des auditeurs internes est essentielle pour maintenir l'intégrité de l'audit interne. L'un des principes de base du Code de déontologie de l'IIA stipule que l'indépendance de l'audit interne est une condition indispensable pour assurer cette objectivité

« Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les

¹ SAIDJ, (Faizi) : méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, in revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014, p.22.

² Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011

³ Interprétation de la norme 1100, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. »¹

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions d'une manière qu'ils croient au produit de leurs travaux et sans qu'aucun compromis de qualité ne soit effectué. L'objectivité exige que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur jugement dans les sujets d'audit à celui d'autres personnes.²

❖ **Activité universelle**

L'universalité de l'audit interne signifie que toutes les fonctions, activités et opérations au sein de l'entreprise peuvent être évaluées par l'audit interne, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles, financières, informatiques, de gestion des risques, de conformité, etc. Cette approche permet à l'audit interne de contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'organisation en identifiant les forces et les faiblesses de tous les processus et domaines de l'entreprise.

Aussi, Les normes de l'audit interne utilisent le terme "organisation" de manière générique pour inclure toutes les formes d'organisations, qu'il s'agisse d'entreprises, d'administrations publiques, d'universités, d'associations, d'hôpitaux, etc. Cela montre que l'audit interne est applicable à tous les types d'organisations et pas seulement aux entreprises.

Jacques RENARD a écrit « *Nombreux sont encore ceux qui, lorsqu'on parle d'audit interne, pensent fonction financière et comptable. C'est que le poids de l'histoire pèse encore lourdement dans les esprits qui n'ont pas été informés sur l'évolution de la fonction* ».³

❖ **Activité permanente et continue**

L'activité d'audit interne est permanente et continue au sein d'une organisation, mais elle est périodique ou discontinue pour les audités.

Les auditeurs visitent les audités au cours d'une mission qui peut durer d'une à plusieurs semaines, puis s'en vont une fois la mission terminée, ne revenant que pour une mission de suivi ou une autre mission d'audit. Pour assurer la permanence et la continuité de l'audit interne, il est essentiel qu'il y ait une structure indépendante chargée de cette activité et qu'un plan d'audit

¹ IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP) - Edition 2017,P03.

² Interprétation de la norme 1100, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011

³ RENARD, (Jacques), Op.Cit , P42.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

pluriannuel soit élaboré, avec une périodicité des missions de 3 à 5 ans en fonction de la cartographie des risques, de manière à couvrir tous les processus, domaines, fonctions et opérations d'une organisation de manière cyclique.¹

❖ Apporter de la valeur ajoutée

L'audit interne a une obligation à la fois de moyen et de résultat :

- ✓ Une obligation de moyen : en menant ses travaux avec diligence et professionnalisme à travers la conformité, particulièrement, au code de déontologie et aux normes professionnelles de la pratique professionnelle de l'audit interne, et d'une manière générale, la conformité au cadre international des pratiques professionnelles (International Professional Practices Framework -IPPF-) établi par l'Institute of Internal Auditors.
- ✓ Une obligation de résultat : dans la mesure où l'audit interne doit apporter de la valeur à l'organisation. À cet effet, l'audit interne est tenu de mener des missions d'audit d'assurance et de conseil en adoptant une approche qui permettra, non seulement, à comprendre les problèmes, mais aussi à agir avec efficacité et efficience.²

La norme 2000 exige que « *Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement l'activité d'audit interne en s'assurant qu'elle ajoute une valeur à l'organisation* »³

L'audit interne ajoute de la valeur à l'organisation à travers :

- ✓ Les résultats de ses missions.
- ✓ La formation des futurs managers appelés à assumer des responsabilités au sein de l'entreprise.

1.5 Les objectifs de l'audit interne

Selon plusieurs auteurs, les objectifs de l'audit interne peuvent être classés en trois niveaux distincts :

❖ S'assurer de La régularité et la conformité

¹ BOUDRIGUA(Zied), L'audit Interne : Organisation et Pratique, Collection Azurite, Tunisie, septembre 2012 P45.

² Ibid. P46

³ Norme 2000 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne révisées en octobre 2010 et applicable à partir du 1er janvier 2011.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

- ✓ S'assurer que les instructions de la direction générale ainsi que les dispositions légales et réglementaires sont correctement appliquées au sein de l'entreprise.
- ✓ Il veille également à la régularité des opérations de l'entreprise, au bon fonctionnement des procédures et des structures de l'entreprise,
- ✓ ainsi qu'à la fiabilité des informations produites.
- ✓ Enfin, il s'assure que le système de contrôle interne remplit efficacement sa mission sans aucune défaillance.

❖ S'assurer de l'efficacité

À ce stade, l'auditeur interne ne se limite pas à vérifier la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il évalue également la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'objectif de l'auditeur est d'identifier les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, en examinant à la fois les raisons de cet écart ("le pourquoi") et les moyens possibles pour le réduire ("le comment").

❖ La pertinence

À ce niveau, l'auditeur interne s'intéresse à l'entreprise dans son ensemble, afin d'évaluer :

- ✓ La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.
- ✓ La qualité des orientations stratégiques de la direction générale. La pertinence est mesurée par l'écart entre le résultat visé et la capacité des moyens retenus à l'atteindre.

❖ Autres objectifs généraux

- ✓ Évaluer l'efficacité et l'efficience des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance d'une organisation.
- ✓ Assurer la conformité de l'organisation aux lois, règlements, politiques et procédures applicables.
- ✓ Identifier les faiblesses dans les processus de l'organisation et proposer des recommandations pour les améliorer.
- ✓ Évaluer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et non financières produites par l'organisation.
- ✓ Assurer la protection des actifs de l'organisation, y compris les informations sensibles et les propriétés intellectuelles.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

2 Section 02 : La normalisation de l'audit interne

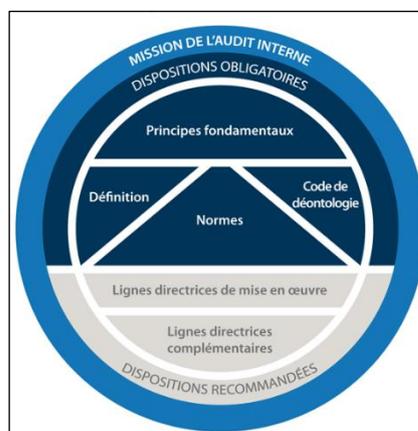
Chaque fonction est soumise à un cadre réglementaire et à des lois qui visent à structurer son organisation. L'audit interne, en tant que fonction, est une profession réglementée qui repose sur un cadre de référence universel appelé le "Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne" (CRIPP).

2.1 Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP)

CRIPP est un ensemble complet de dispositions édictées par l'IIA Global, comprenant à la fois des exigences obligatoires et des recommandations fortement conseillées. Il constitue le fondement conceptuel qui guide les auditeurs internes dans l'exercice de leur fonction et les tient informés des évolutions professionnelles et pratiques au niveau international. Le CRIPP joue également un rôle essentiel au sein du CBOK (Common Body of Knowledge), qui représente le corpus de connaissances communément accepté par l'IIA pour orienter les auditeurs internes.

La réalisation de la mission de l'audit interne repose sur une stricte mise en œuvre de l'ensemble des dispositions obligatoires et recommandées du CRIPP¹.

Figure N°02 : Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne



Source : <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/> consulté le 20/5/2023 à 15H00

¹KURT F, Reding et autres, Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles, 2015 .P 73.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

2.1.1 Les dispositions obligatoires du CRIPP

2.1.1.1 Définition de l'audit interne

Le CRIPP lui donne la définition suivante

« 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 »¹.

2.1.1.2 Le code de déontologie de l'audit interne (code of éthiques)

Ce document court est maintenant positionné en tant que préambule des normes, mettant ainsi en évidence son importance et indiquant qu'il énonce des principes auxquels l'auditeur ne peut déroger sans compromettre sa mission.

Le Code de déontologie de l'IIA comprend des principes applicables à la profession et à la pratique de l'audit interne, ainsi que les règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs internes. Le Code de déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit interne. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne ².

Étant donné la confiance accordée à l'audit interne pour fournir une assurance objective sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, il était essentiel que la profession établisse un tel code³

❖ Champ d'applications du code de déontologie

Le Code de déontologie s'applique aux personnes et entités qui fournissent des services d'audit interne. Toute violation de ce Code par les membres de l'Institut, les détenteurs de certifications professionnelles de l'IIA ou les candidats à ces certifications, sera évaluée et traitée conformément aux statuts de l'Institut et à ses directives administratives. Le fait qu'un comportement donné ne soit pas spécifiquement mentionné dans les règles de conduite ne

¹ L'IIA : institut of Internal Auditors.

² Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 P 44

³ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 P08

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

signifie pas qu'il est acceptable ou honorable, et peut entraîner des mesures disciplinaires à l'encontre de la personne qui en est responsable¹.

2.1.1.3 Les principes fondamentaux et leurs règles de conduite

➤ **Intégrité** : Les auditeurs internes ont les responsabilités suivantes :

- ✓ Ils sont tenus d'exécuter leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- ✓ Ils doivent se conformer à la loi et divulguer les informations requises par les lois et les règles de leur profession.
- ✓ Ils ne doivent pas participer délibérément à des activités illégales ou se livrer à des actes qui sont préjudiciables à la profession d'audit interne ou à leurs organisations
- ✓ Ils doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ **Objectivité**

- ✓ Ils ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou mettre en danger le caractère impartial de leur jugement. Ceci s'applique également aux activités ou aux relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- ✓ Ils ne doivent pas accepter de cadeaux ou d'avantages qui pourraient compromettre ou mettre en danger leur jugement professionnel.
- ✓ Ils doivent divulguer tous les faits matériels dont ils ont connaissance, et qui s'ils n'étaient pas divulgués, pourraient fausser le rapport sur les activités examinées.

➤ **Confidentialité** : Les auditeurs internes ont pour responsabilités :

- ✓ D'utiliser avec précaution et de protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités.

Ils ne doivent pas utiliser ces informations pour en tirer un bénéfice personnel, ni les utiliser d'une manière qui contrevienne aux dispositions légales ou qui porte préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

➤ **Compétence** : Les auditeurs internes :

Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.

¹IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP).Op.cit P09.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (Standards for the Professional Practice of Internal Audition).

- ✓ Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.¹

2.1.1.4 Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

L'IIA a créé en 1974 le (Comité des Normes Professionnelles et des Responsabilités) et lui a confié la mission d'élaborer les normes de l'audit interne².

Les Normes ont plusieurs objectifs :

- ✓ Elles ont pour but de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.
- ✓ Elles visent également à fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée.
- ✓ D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne.
- ✓ Elles ont pour but de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.³

En respectant ces normes et ce code, les auditeurs internes sont en mesure d'assurer la qualité de leur travail, de protéger l'intégrité de leur profession et de contribuer à la création de valeur pour leur organisation.

Les Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne sont divisées en deux catégories principales, les normes de qualification et les normes de fonctionnement :

- ✓ **Les normes de qualification (Série 1000)** : concernent les caractéristiques requises des entités et des personnes qui réalisent des activités d'audit interne.
- ✓ **Les normes de fonctionnement (série 2000)** : décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité pour mesurer la performance

¹ Traduction du Code of Ethics adopté par le Conseil d'Administration de l'IIA le 17 juin 2000.

² BOUDRIGUA(Zied) , Op.Cit,P21.

³ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017 P12

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

- ✓ **Les normes de mise en œuvre** : complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en précisant les exigences spécifiques pour les missions d'assurance ou de conseil.¹

3 Section 03 : La démarche d'une mission d'audit interne

Cette section examine les différentes étapes clés de la démarche, allant de la planification à la communication des résultats. En comprenant cette démarche, nous pourrions apprécier l'approche systématique et rigoureuse utilisée par les auditeurs internes pour évaluer les risques, identifier les faiblesses et formuler des recommandations afin d'améliorer la gouvernance et la gestion des organisations.

3.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie d'audit interne

Ces principes, qui s'appliquent à divers domaines, y compris l'audit interne, se résument en cinq éléments essentiels :

❖ **Simplicité**²

L'axiome selon lequel "une bonne méthode est une méthode simple" revêt une importance particulière lorsqu'il s'applique à une technique en cours d'élaboration, qui fait l'objet de nombreuses études, théories et expériences variées. La théorie pure est indispensable, car c'est à partir d'elle que la pratique peut progresser. La méthodologie présentée ici, soutenue par la pratique, n'a donc d'autre prétention que la simplicité, ce qui la rend facilement compréhensible et applicable.

❖ **Rigueur**

La conduite d'une mission d'audit interne requiert une rigueur absolue, laquelle doit être encadrée par des règles strictes. Il a été précisé que la fonction d'audit interne se doit de respecter les normes professionnelles. Ces dernières ne définissent pas de méthode spécifique mais imposent la nécessité d'en avoir une.

❖ **Relativité du vocabulaire**

Le vocabulaire joue un rôle crucial dans la transmission de la culture ; le négliger reviendrait à se condamner à l'incompréhension et, par conséquent, au rejet. Ainsi, décrire et

¹ Deloitte, Fondamentaux du contrôle interne et de l'audit interne, cycle ISCAE audit et post évaluation des projets ,15 mars 2006 P41

² Jacques renard, op cit P 199

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

proposer une méthode implique également d'accepter que les différentes étapes puissent être désignées de manière variée et qu'elles présentent parfois des particularités spécifiques. L'essentiel est que la méthode soit présente et que les normes fondamentales soient respectées¹.

❖ L'adaptabilité

La méthode utilisée dans l'audit interne est unique, mais elle peut varier d'un contexte à un autre. C'est là que réside le lien essentiel, déjà mentionné, avec la culture, qui représente la grande force de l'auditeur interne. En travaillant au sein de son environnement et en collaborant avec ses collègues, l'auditeur interne utilise naturellement une méthode qui doit s'adapter à ce milieu spécifique.

❖ Transparence

L'époque de l'audit "sournois", visant à prendre les audités par surprise et à les accuser de non-conformité, est révolue. Il est important de rappeler que l'audit est avant tout "interne", au service des responsables audités, et son objectif est de les informer de manière pertinente des constats identifiés et de les inciter à prendre les mesures nécessaires. Nous nous sommes définitivement éloignés de l'approche de l'inspection et de la perquisition.²

3.2 La Définition d'une mission d'audit interne

On entend par mission d'audit une « *fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial* »³.

La mission d'audit n'est autre qu'un ensemble des actions limitées dans le temps pour répondre aux besoins du Conseil et de la Haute Direction de l'organisation. Elle mobilise des équipes d'audit interne et une logistique et produit un livrable qui est le rapport de la mission⁴. La présente définition nous permet de saisir que l'audit interne représente une fonction pérenne au sein de l'entreprise, tandis que la mission d'audit constitue une activité temporaire. Pour l'auditeur, chaque mission est hautement spécifique et se déroule sur une période définie. Dès lors, l'œuvre de l'auditeur se compose d'une série de missions hétérogènes qui s'interpénètrent rarement.

¹ ibid P 200

² Ibid P 201

³ Jacques Renard op cit P 203

⁴ ZIED BOUDRIGA P 140

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Les missions d'audit peuvent être évaluées selon deux critères distincts, à savoir leur champ d'application et leur durée.

3.2.1 Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut connaître des variations significatives en fonction de deux éléments clés, à savoir l'objet et la fonction.

❖ L'objet

La distinction entre missions spécifiques et missions générales repose sur la capacité à cerner les contours de chaque mission. Les missions spécifiques se concentrent sur un aspect précis en un lieu déterminé, tandis que les missions générales ne connaissent aucune limite géographique.¹

❖ La fonction

Il est possible de distinguer les missions uni-fonctionnelles, qui se rapportent à une seule fonction, qu'elle soit spécifique ou générale, et les missions plurifonctionnelles, au cours desquelles l'auditeur intervient sur plusieurs fonctions simultanément.

Outre le champ d'application, la durée de la mission constitue également un critère pertinent².

❖ La durée

Il n'existe pas de règle absolue quant à la durée d'une mission d'audit, celle-ci pouvant s'étendre sur plusieurs jours ou semaines, en fonction de l'importance du sujet à auditer.

On peut distinguer ainsi des missions longues et des missions courtes.

Contrairement aux missions longues, les missions courtes nécessitent une logistique réduite et un budget moins important.³

3.3 La conduite d'une mission d'audit interne

Selon les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le processus de la mission comprend trois phases.

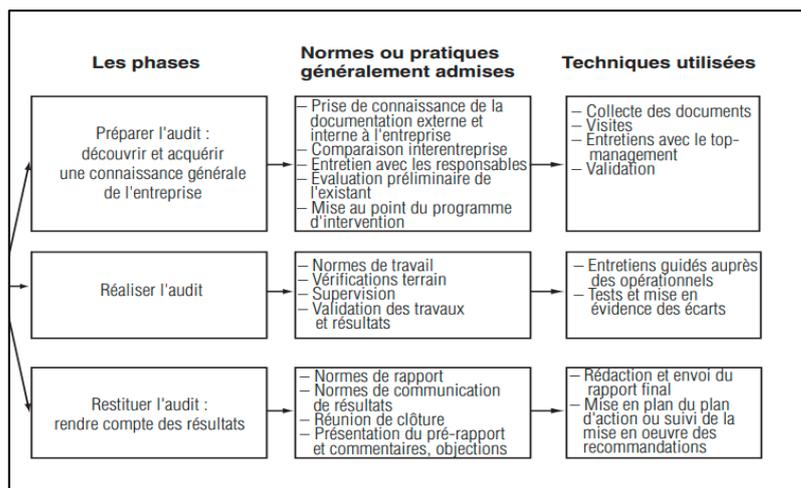
Figure N°03 : Les trois phases d'une mission d'audit interne.

¹ Jacques renard op cit P 204

² Jacques renard op cit P 205

³ Ibid P 206 207

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne



Source : BERTIN, (Elisabeth) : audit interne enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, Paris 2007, P 39

3.3.1 La phase de préparation (norme 2200)

La première phase de la méthodologie d'audit interne correspond à la période de préparation, au cours de laquelle tous les travaux préliminaires sont réalisés avant de passer à l'action. Cette phase requiert une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage, ainsi qu'une bonne connaissance de l'entreprise, car il est crucial de savoir où trouver les bonnes informations et à qui les demander.

La norme 2200 précise que « *Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées. Ce plan doit prendre en considération la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation pertinents au regard de la mission.* »¹

3.3.2 La phase de réalisation (2300)

Conformément à la norme 2300 – Réalisation de la mission « *Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission* »²

L'auditeur poursuit deux objectifs essentiels lors de sa mission :

- ✓ Identifier les points faibles et les points forts visibles du dispositif de contrôle interne existant, repérés lors de la préparation de la mission

¹ CRIPP op cit P 194

² CRIPP op cit P 214

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

- ✓ Proposer des solutions d'amélioration pour renforcer le dispositif.

Une fois que l'équipe d'audit assignée à la mission a pris connaissance du programme de vérification ou de travail, comprenant les objectifs fixés, elle peut procéder aux travaux d'audit sur le terrain. Tout commence par une réunion au cours de laquelle le déroulement prévisionnel de la mission d'audit est discuté et planifié¹, et avant de quitter le site, une réunion de clôture est planifiée en présence de l'équipe de direction de l'entité auditée.

Il s'agit de la phase la plus récurrente de la fonction d'audit, qui nécessite l'utilisation de techniques telles que les entretiens, l'observation physique, les sondages, l'examen analytique, la narration, les diagrammes de flux et les grilles d'analyse des tâches. Divers outils sont également mobilisés, tels que les questionnaires de contrôle interne, les tableaux de risques, les feuilles de test ou de couverture, ainsi que les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes.

3.3.3 Phase de conclusion (2400)

Les investigations sont maintenant terminées, il va falloir synthétiser pour rendre compte des résultats d'audit, cette phase de synthèse des résultats d'audit est importante pour le succès de l'audit, mais peut être délicate et exigeante. Il s'agit de sélectionner les faits saillants de l'audit et de les classer selon une logique de points forts et de points à améliorer. Cette classification représente souvent un défi pour les auditeurs, car elle nécessite d'engager des constats dans l'une des deux catégories (positifs ou négatifs)².

La phase de synthèse et de formulation des recommandations revêt une importance primordiale, offrant une assurance aux clients de l'audit interne et contribuant à l'amélioration des opérations au sein de l'organisation. Les résultats attendus de cette étape englobent la création d'un projet de rapport de mission ainsi que la production d'un rapport finalisé³.

3.4 Les outils d'audit interne

L'audit interne est une profession qui requiert l'utilisation rigoureuse d'un ensemble d'outils et de techniques adaptés, mis à la disposition de l'auditeur. Le choix de ces outils dépend du but recherché, de la nature du problème et de l'environnement. L'auditeur interne sélectionne les outils en fonction des spécificités de la mission et de l'objectif visé, sans les utiliser de

¹ Elisabeth Bertin op cit P 42 43

² Christophe villalonga, Edition lexisis, paris 2011 Le guide du parfait auditeur interne P 79

³ Zied boudriga op cit P 142

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

manière systématique. Dans une même enquête, plusieurs outils peuvent être utilisés pour un même objectif. Ainsi, on peut les classer en :

3.4.1 Les outils d'interrogations

Les outils d'interrogation sont des ressources indispensables dans le domaine de l'audit interne, permettant aux auditeurs de recueillir des informations essentielles pour évaluer les processus, les contrôles et les risques au sein d'une organisation.

3.4.2 Les sondages statiques

Selon Olivier LEMANT¹, « *Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon, avec une certitude spécifiée et une précision désirée* ».

L'échantillonnage est fréquemment employé pour les tests de conformité et de permanence. Le sondage présente des avantages considérables en permettant l'estimation ou la vérification de valeurs proportionnelles avec un coût réduit et dans des délais restreints par rapport à un contrôle manuel exhaustif. Cependant, il convient de noter que cette méthode statistique, relevant de la théorie des probabilités, ne fournit que des quantifications approximatives et imprécises

Le sondage statistique permet de minimiser les coûts du sondage pour un certain risque quantifié, accepté par l'auditeur et pour une précision exigée dans son contrôle.

3.4.3 Les interviews (entretiens)

L'entretien est la brique centrale de l'audit. Sans lui, pas de recueil d'information, Selon RENARD.J, « *l'interview n'est pas un interrogatoire dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur* »². Elle se fait dans un esprit de collaboration entre auditer et auditeur.

La conduite d'une interview ne s'improvise pas ,elle nécessite une préparation préalable comprenant la définition des objectifs de l'entretien et les thèmes qu'il sera nécessaire d'aborder, l'identification de ou des interlocuteur(s),la collecte des informations sur le domaine concerné par l'entretien et sur le(s) interlocuteur(s),de lister les questions et les organiser par thème et sur le modèle : Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi, Quand ,Définir un

¹ Olivier lemant op cit P 215

² Jacques Renard op,cit P328.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

plan de l'entretien, et Organiser le rendez-vous (date, heure, lieu, durée)¹. À la clôture de l'entretien, l'auditeur peut également solliciter l'avis de l'audité sur d'autres points à aborder, d'autres personnes à interroger ou des documents à consulter afin d'obtenir une vision complète et approfondie de la situation examinée.

Les questions écrites, distinctes du questionnaire de contrôle interne (QCI), offrent à l'interviewé un temps de réflexion considérable pour améliorer la qualité de ses réponses. Elles sont souvent formulées sous forme de questions fermées, suivies d'un entretien pour éviter que les personnes interrogées ne répondent de manière biaisée en leur faveur.

3.4.4 Vérifications et rapprochements

Ce ne sont pas des outils au sens matériel, mais plutôt des procédés ou des méthodes utilisés par l'auditeur lors de son travail sur le terrain.

❖ Les vérifications

Les procédés de vérification utilisés par les auditeurs internes sont extrêmement diversifiés. Parmi les plus couramment utilisés, on retrouve les vérifications arithmétiques, Les auditeurs peuvent également utiliser des ratios financiers pour évaluer la performance et la santé financière de l'organisation, à condition d'avoir des référentiels ou des normes pour détecter les écarts significatifs. Une autre approche de vérification consiste à examiner l'existence des documents pertinents pour les opérations en question et à rechercher des indices ou des preuves tangibles pour étayer les conclusions de l'audit².

❖ Les rapprochements

Selon RENARD.J³ « on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes c'est le cross control ».

Les rapprochements sont une technique de validation largement utilisée par les auditeurs internes. Ils consistent à confirmer l'exactitude et la cohérence des informations en le comparant à partir de sources différentes. Cela permet de détecter d'éventuelles anomalies ou divergences entre les données provenant de différentes sources, Par exemple, un rapprochement peut être effectué entre les registres des entrées et des sorties dans les bureaux et les enregistrements des

¹ <https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/> consulté le 22/05/2023 à 16H11

² Jacques renard op cit P 338

³ Ibid,P 339.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

heures supplémentaires pour vérifier la concordance des informations, La norme MPA 2320-1 propose une gamme de rapprochements possibles pour cette vérification.¹

3.4.5 Les outils de description

❖ L'observation physique

Une observation physique est la constatation des réalités instantanées de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, des documents et des comportements², Selon RENARD : « *L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable, Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'audit interne* »³

L'observation physique est une méthode essentielle utilisée dans le cadre des audits de régularité ou de conformité.

L'auditeur interne peut observer physiquement les activités, les installations, les équipements, les stocks, les documents et toute autre composante pertinente du système ou de l'entité auditée.

❖ L'organigramme fonctionnel

L'organigramme utilisé par l'auditeur interne, appelé organigramme fonctionnel, diffère de l'organigramme hiérarchique traditionnel. Il est créé par l'auditeur lui-même en utilisant les informations recueillies lors des observations, des entretiens et d'autres techniques d'audit.

Cet organigramme fonctionnel est généralement utilisé au début de la mission d'audit ou pendant la phase de réalisation si l'auditeur le juge nécessaire.⁴

L'organigramme fonctionnel se distingue par le fait que les cases ne contiennent pas les noms des personnes, mais plutôt des verbes qui désignent les fonctions ou les activités réalisées au sein de l'entité auditée. Il permet de représenter graphiquement les processus, les flux d'informations et les interactions entre les différentes fonctions au sein de l'organisation.

¹ Idem

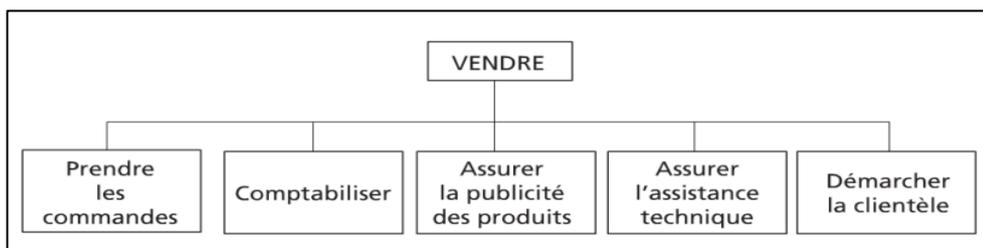
² USAID P 78

³ Jacques renard P 344

⁴ Jacques renard op cit P 348

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Figure N°04 : Exemple d'organigramme fonctionnel « fonction vente ».



Source : RENARD, (Jacques), théorie et pratique de l'audit interne, 10ème édition, Eyrolles, Paris, 2017, p349.

❖ La grille d'analyse des tâches

Selon RENARD¹ « *La grille d'analyse de tâches, est la photographie à un instant T de la répartition du travail. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun* »

Cette analyse détaillée des tâches, également appelée découpage opérationnel, permet à l'auditeur de visualiser et d'évaluer toutes les opérations liées à une activité spécifique.

L'objectif de cette analyse est de permettre à l'auditeur de comprendre et d'apprécier le niveau de séparation des tâches au sein de l'organisation. En identifiant et en examinant chaque étape des processus, l'auditeur peut déterminer si les tâches sont correctement réparties entre différentes personnes ou entités, ce qui contribue à renforcer les contrôles internes et à prévenir les risques de fraudes ou d'erreurs, ça permet également à l'auditeur de détecter d'éventuels problèmes de double emploi, de chevauchement des responsabilités ou de lacunes dans les contrôles internes.

Figure N°05 : Exemple d'une grille d'analyse des tâches.

¹ Ibid. P 349.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

FONCTIONS	PERSONNES RESPONSABLES			
	A	B	C	D
Approbation des entrées ou sorties du personnel	x			
Détermination des conditions de rémunération		x		
Autorisation des primes				
Approbation des heures travaillées				
Préparation de la paie				
Vérification des calculs				
Préparation des enveloppes de paie				
Distribution des enveloppes				
Signature des chèques de salaires				
Tenue du journal de paie				
Détention des dossiers individuels du personnel				
Autorisation d'acomptes ou d'avances				
Accès à la comptabilité				
...				

Source : [http://www.exacomaudit.com/docs/1.2 Generalites sur la fonction audit interne - Les outils de l audit interne.pdf](http://www.exacomaudit.com/docs/1.2_Generalites_sur_la_fonction_audit_interne_-_Les_outils_de_l_audit_interne.pdf) consulté le 30/5/2023 à 16H00

❖ Le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions, activités et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination afin de donner une vision globale et complète du cheminement des informations et de leurs supports¹, En utilisant des symboles et des flèches, le diagramme de circulation facilite la compréhension des flux d'informations et aide à identifier les points clés du processus documentaire.

Souvent accompagné d'une description narrative, le diagramme de circulation schématise le déroulement chronologique et logique d'un processus ou une procédure.

¹ USAID op cit P 68.

Chapitre I: cadre conceptuel de l'audit interne

Conclusion

En conclusion, le chapitre sur le cadre conceptuel de l'audit interne a offert une vue d'ensemble complète et approfondie de cette discipline fondamentale au sein des organisations. Nous avons exploré les généralités de l'audit interne, en mettant en évidence son évolution en Algérie, ses définitions, ses caractéristiques et ses objectifs. De plus, nous avons examiné la normalisation de l'audit interne, en soulignant l'importance des principes et des normes qui guident la pratique de cette profession.

Enfin, nous avons exploré en détail la démarche de la mission d'audit interne et les outils utilisés pour mener à bien cette mission. Cette étude nous a montré l'importance de l'approche méthodologique, de la planification rigoureuse et de l'utilisation judicieuse des outils d'interrogation pour garantir la qualité des travaux d'audit.

Ce chapitre nous a permis de saisir l'essence même de l'audit interne, en acquérant une compréhension approfondie de ses aspects, nous sommes mieux préparés à appréhender les enjeux complexes de l'audit interne et à contribuer de manière significative à l'amélioration continue des pratiques de gouvernance et de gestion au sein des organisations.

2 Chapitre II :
L'impact de la
digitalisation sur
l'audit interne.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Introduction

Actuellement, le digital est considéré à l'échelle mondiale comme la quatrième révolution industrielle, qui crée des opportunités économiques et sociales majeures, tout en apportant des changements sans précédent. Son émergence remonte à plusieurs années, et les années 1990 ont connu une forte utilisation des moyens de communication. La propagation de la culture d'Internet a poussé les entreprises à réfléchir à la modification de leurs méthodes de travail ainsi qu'à la structure de leur organisation.

Alors, le numérique est l'élément déclencheur qui a donné naissance à de nouveaux modes de gestion au sein des entreprises, remettant en question les outils de travail existants ainsi que la perception des gens vis-à-vis de leur métier. Cette évolution aura certainement un impact significatif sur les pratiques professionnelles.

Ainsi, Les progrès s'accroissent de manière exponentielle, et l'adoption du numérique devient de plus en plus impérieuse pour s'adapter aux bouleversements mondiaux. L'intégration du numérique par les entreprises insuffle un vent de renouveau, engendrant ainsi la création de nouveaux instruments de gestion, tout en instaurant un consensus quant à son influence sur la structure organisationnelle et les activités des collaborateurs¹.

¹ Dumitru, C., 2016. The digital revolution and job polarization: an institutional, economic, and social issue. Intern. Audit. Risks Manage 11 (2), 105–115 P 46

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

3 Section 01 : Généralités sur la digitalisation

En ce début du XXIème siècle, l'avènement du monde numérique a engendré des mutations majeures qui ont profondément impacté de nombreux acteurs et industries historiques. Ces bouleversements les ont contraints à s'adapter, voire à se métamorphoser, afin de préserver leur existence et leur pertinence.

De nos jours, la digitalisation est devenue un concept incontournable, que ce soit pour les entreprises ou toute autre forme d'organisation. Elle s'applique à tous les domaines et offre une optimisation du temps et de l'énergie en automatisant des tâches qui étaient auparavant complexes. Elle est même devenue un avantage concurrentiel dans certains secteurs où toutes les entreprises n'ont pas encore complètement effectué leur transition vers le numérique.

Dans cette section, nous essayerons de comprendre la naissance du numérique, d'en appréhender les enjeux stratégiques qui en découlent pour l'audit interne, et d'élucider les avancées récentes qui révolutionnent de manière prodigieuse la profession d'auditeur.

3.1 Définition et historique de la digitalisation

3.1.1 Numérique ou digital ?

Il y a parfois une confusion entre la notion de numérique et de digital que l'on utilise pour désigner les technologies informatiques portables avec des programmes, des données et des supports, La notion de numérique englobe plus spécifiquement l'informatisation des données, ainsi que l'automatisation de leur traitement et de leur mise en œuvre¹.

Etymologiquement Le digital est un terme anglais provenant du latin digitus qui signifie « doigt », En anglais, digit, « chiffre », et digital, « qui utilise des nombres » ont aussi les mêmes origines latines². Pour ce même usage la langue française dispose de l'adjectif numérique, qui a une définition plus générale, contrairement au mot digital qui tend à faire spécifiquement référence au traitement informatique, puisque cela provient du mot latin numerus signifiant « nombre », d'où la subtilité de sens entre les deux mots selon la langue française

¹ METAIS-WIERSCH, (E) et AUTISSIER, (D) : La transformation digitale des entreprises ; EYROLLES, Paris Cedex, 2016, p12.

² <https://www.academie-francaise.fr/digital> consulté le 26/05/2023 à 19H00

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Le numérique se définit comme étant « par opposition à Analogique, du codage, du stockage, de la transmission d'informations ou de grandeurs physiques sous forme de chiffres ou de signaux à valeur discrète (ou discontinue). »¹

En français, le terme « digitalisation » est aujourd'hui largement utilisé, tout comme son équivalent français « numérisation ».

Cependant, si l'on se concentre uniquement sur le domaine du traitement de l'information, en particulier les technologies de l'information et de la communication, le terme « numérique » est défini comme « la représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères, tels que les chiffres, ou au moyen de signaux à valeurs discrètes » ou comme étant « des systèmes, dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète par opposition à analogique »².

Selon une approche, le numérique n'est que la traduction française du mot digital ; Les français utilisent le terme numérique contrairement aux anglais qui eux préfèrent le terme digital. Et donc une culture digitale est la même qu'une culture numérique

Néanmoins, dans le cadre de ce mémoire, nous considérons ces deux termes, comme étant des synonymes, d'autant plus qu'il arrive régulièrement qu'ils soient utilisés au quotidien sans différenciation, ainsi que dans la littérature scientifique.

3.1.2 Définition de la digitalisation

❖ Définition 01

La digitalisation, ou numérisation, est l'action de digitaliser (ou numériser). Il s'agit dans les faits d'un procédé visant à transformer un support physique, que ce soit un simple objet, un processus voire même un métier, en un support numérique³.

Cette pratique est de plus en plus répandue et largement adoptée dans le milieu professionnel, mais elle fait également partie intégrante de la vie quotidienne de chaque individu, ou du moins concerne les habitants de chaque pays industrialisé. les achats en ligne sont désormais des habitudes courantes, mais ce mode de vie est encore relativement récent et peut être considéré comme le point de départ de l'utilisation croissante des outils numériques.

¹ <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9N0816> consulté le 26/05/2023 à 19H12

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9rique/55253> consulté le 29/05/2023 à 16H39

³ "Transformation de la profession d'auditeur externe à travers l'impact du digital", Huybrechts, Coentin P 24

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

❖ Définition 02 :

La digitalisation est un processus qui consiste à convertir tout type d'outil ou même un métier en code informatique, que ce soit dans le but de le remplacer ou de l'améliorer en termes de performances. Elle est désormais un phénomène courant, étant donné que l'utilisation de caisses automatiques, de répondeurs automatisés, et de réseaux sociaux ne représentent plus quelque chose de nouveau, aussi à titre d'exemple, les e-mails qui ont largement supplanté le courrier traditionnel, le commerce électronique a pris le dessus sur les magasins physiques, et ainsi de suite¹

3.1.3 Définition de la transformation numérique

Afin de renforcer la compétitivité et d'assurer la pérennité d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, il est indispensable de prendre en compte la notion de digitalisation et de passer par une transformation digitale approfondie.

❖ Définition 01

Cet article lui définit comme suit « *La transformation digitale désigne les changements associés à l'intégration de la technologie digitale dans tous les aspects de la société* »². il ajoute que elle ne doit pas être confondue avec la digitalisation, qui consiste par exemple à numériser un document papier.

La transformation digitale offre la possibilité d'accéder aux données et informations de n'importe où et à tout moment. Elle concerne non seulement les différents départements d'une entreprise, mais aussi les outils, les structures organisationnelles et les méthodes de travail.³

❖ Définition 02

La transformation digitale, également appelée transformation numérique, consiste à intégrer les technologies dans les produits, les processus et les stratégies d'une organisation afin qu'elle reste compétitive dans un monde de plus en plus numérique. Tout processus de digitalisation entrepris par une entreprise vise à optimiser ses performances, sa fluidité et l'expérience de ses clients.

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 » P 53

² Olivier Zinsl, Saïd Roçaf, Fidinter news « La transformation digitale, un concept au centre de l'actualité », hiver 2018,2019

³ Idem

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Par exemple, si une entreprise qui avait l'habitude d'imprimer sa documentation et de la stocker physiquement dans des classeurs décide de modifier sa méthodologie de travail et de passer à un support numérique, on parle alors de "digitalisation". Cependant, cette transition ne concerne que les outils et les processus, tandis que la transformation digitale, quant à elle, englobe l'ensemble de l'organisation.

En réalité, la transformation digitale peut être perçue davantage comme un phénomène sociologique que technologique. Elle implique des changements profonds dans les comportements, les interactions et les structures de l'organisation, et nécessite une adaptation culturelle et organisationnelle. C'est un processus complexe qui va au-delà de l'adoption de nouvelles technologies, car il s'agit de repenser les modèles d'affaires, les modes de travail et les relations avec les clients et les collaborateurs, puisque cela implique le personnel, le mode de fonctionnement, la culture d'entreprise...

Au final, cela équivaut à un véritable profond changement des méthodes managériales qui touche tous les départements et métiers (marketing, finances, ressources humaines...)

Effectivement, la mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une organisation peut être complexe pour cette raison précise. Étant donné que cela concerne tous les aspects de l'entreprise, cela nécessite des ressources considérables telles que des compétences spécifiques, des formations adaptées, des outils technologiques appropriés et du temps.

A partir de ces différentes définitions, on déduit que la transformation digitale est un processus qui intègre les nouvelles technologies et les nouvelles compétences au sein de l'organisation, dans le but d'augmenter la valeur de l'information, revoir le business model, renforcer la compétitivité de l'entreprise sur le marché, garder l'avantage concurrentiel.

3.2 L'historique de la transformation numérique

La transformation digitale remonte à l'apparition d'Internet, Selon Christiane Waterschoot : « Le web est une technologie majeure du 21ème siècle. Sa nature, sa structure et son utilisation ont évolué au cours du temps, et, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié nos pratiques commerciales et sociales.».

Les années 1980 ont été marquées par l'avènement de la micro-informatique et des infrastructures client/serveur, qui ont permis une informatisation plus accessible et décentralisée. Dans les années 1990, le Web a émergé comme une force motrice de la connectivité mondiale,

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Au cours des années 2000, le numérique a pris une signification plus large en mettant l'accent sur la gestion et la maîtrise des données, en se concentrant sur les flux de transport et de transfert de l'information. Cette ère a été marquée par la croissance exponentielle des réseaux, des capacités de stockage et de la connectivité.

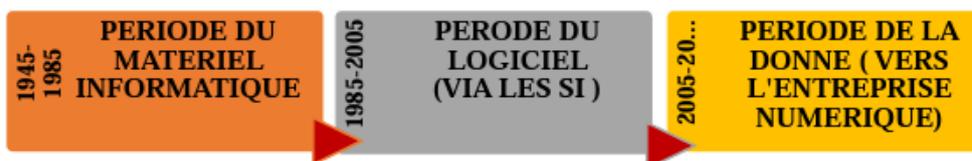
Les années 2010 ont été caractérisées par l'avènement du digital, où les technologies informatiques portables ont ouvert de nouveaux horizons et favorisé de nouveaux usages. Les appareils mobiles tels que les smartphones et les tablettes ont transformé la façon dont nous interagissons avec la technologie au quotidien, permettant de collecter et de gérer de nouvelles données provenant de sources variées

Les entreprises ont dû effectuer des changements majeurs et se réorganiser en raison de facteurs externes qui ont entraîné une transformation inévitable. Ces facteurs comprennent l'évolution de la demande, l'introduction de nouvelles technologies sur le marché et l'évolution de la concurrence. Ces pressions externes ont nécessité des ajustements drastiques et une réorganisation significative au sein des entreprises.

Gilles Babinet, entrepreneur français affirme dans son livre « *l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité* » que la digitalisation est une forme de révolution numérique, il dit qu'il s'agit d'une nouvelle étape de l'humanité après les révolutions agricole, industrielle et des services.

Il identifie trois périodes marquantes dans le processus d'informatisation de nos sociétés¹.

Schéma N°1 : Les périodes de l'informatisation de la société.



Source : Réalisé par l'étudiant à partir du BABINET, (Gilles) : l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité.

3.3 Les motivations de la digitalisation

❖ Des entreprises en général²

¹ BABINET, (Gilles) : l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité, Le Passeur éditeur, 23 janvier 2014

² Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015, Baromètre des Pratiques digitales, 2015, Econocom

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Le magazine 'Option Finance' a demandé à des dirigeants d'entreprises ce qui les poussait vers une stratégie de transformation digitale. Les réponses sont regroupées comme suit :

- ✓ Innover et proposer de nouvelles offres et modes d'achat : Les dirigeants sont conscients que l'innovation leur permet de maintenir le contrôle, de générer de la valeur, de conquérir de nouveaux marchés et d'anticiper les attentes potentielles de leurs clients. En améliorant leur offre, ils cherchent à se démarquer en termes de qualité, de prix et/ou de modes d'achat.
- ✓ Optimiser les processus et améliorer la productivité : permet d'optimiser les processus par l'utilisation des Technologie de l'Information et de la communication (TIC) afin d'atteindre les objectifs tracés.
- ✓ Soutenir la croissance de l'entreprise et réagir face à la concurrence : Dans un environnement constamment changeant, la survie de l'entreprise dépend de sa capacité à faire face à la concurrence.
- ✓ Conquérir de nouveaux territoires et suivre la tendance générale sur la transformation digitale
- ✓ Attirer les talents et fidéliser les collaborateurs

❖ Motivations des auditeurs¹

Il y a quelques années, la digitalisation a été introduite dans le domaine des experts-comptables, et aujourd'hui, les auditeurs puissent ressentir une certaine appréhension quant à une possible substitution par ces nouvelles technologies, elles offrent à la fois des facilités quantitatives et qualitatives.

Grâce à cette émergence technologique, l'audit sera enrichi, permettant aux auditeurs d'améliorer l'efficacité de leurs tâches quotidiennes et de se concentrer sur d'autres activités telles que le conseil, tout en renforçant leurs relations clients. Parmi les principaux avantages de cette digitalisation, citons l'automatisation des tâches, l'identification des tendances par l'exploitation des données antérieures pour créer de la valeur pour l'entreprise, ainsi que la modélisation des données prédictives pour un processus de gestion plus efficace.

¹ BOUKADOUM, (A) et BOUROUGUA, (I-R) : Smart Audit, mémoire de fin d'études, Master en Sciences de Gestion Comptabilité Contrôle et Audit, Ecole Supérieure des Affaires Algériennes, Promotion 2019 P11

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Cette digitalisation sera un véritable atout pour les professionnels, offrant des gains de temps et de coûts. De plus, cette technologie sera disponible 24h/24 et 7j/7, une cadence qu'un individu seul ne pourrait suivre ou atteindre.

Cependant, une formation est nécessaire après l'introduction de ces nouvelles technologies afin de parvenir à une synergie harmonieuse entre l'homme et la machine, dans le but de garantir la continuité et la prospérité de l'entité

3.4 **Le digital, une culture émergente**

La culture d'entreprise joue un rôle essentiel dans la réussite d'une entreprise, une transformation digitale nécessite l'adoption d'une nouvelle culture et d'une organisation adaptée aux changements de la société

La culture digitale est un concept qui englobe tous les aspects de l'organisation et de ses fonctions. Elle consiste à repositionner l'entreprise et sa stratégie globale en tenant compte de l'évolution de l'environnement en termes de digitalisation. Cette culture digitale est composée de la culture de l'entreprise, de ses habitudes, de ses personnes, de ses codes, de ses normes, de ses technologies et de ses valeurs. Avoir une culture digitale est un avantage concurrentiel pour une entreprise car cela lui permet de renforcer ses liens avec ses clients et ses collaborateurs.

La culture digitale ne se limite pas à la technologie et dépasse les éléments traditionnels de la culture tels que les convictions, les valeurs et les croyances partagées au sein de l'entreprise. Elle englobe également l'importance de l'écosystème et du top management.

Elle vise à inculquer une nouvelle méthodologie de travail basée sur l'utilisation de techniques et d'outils digitaux au sein de l'entreprise. En favorisant cette culture digitale, on renforce également la coopération entre tous les individus au sein de l'organisation.

3.4.1 **Les indispensables de la culture digitale**

La culture digitale est étroitement liée aux outils numériques et technologiques, car sans eux, il ne serait pas possible de parler de culture digitale. Ces outils sont essentiels pour accompagner sa mise en place au sein de l'entreprise et faciliter l'accès et la circulation de l'information. Ils permettent également de réduire le temps nécessaire pour que l'information parvienne à destination de manière habituelle.

La force de l'entreprise réside dans toutes les personnes qui contribuent et participent aux activités de l'entreprise, c'est-à-dire les collaborateurs. Ils sont l'élément clé de la culture digitale, car sans leur implication, celle-ci ne pourrait se concrétiser. Il est important de noter

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

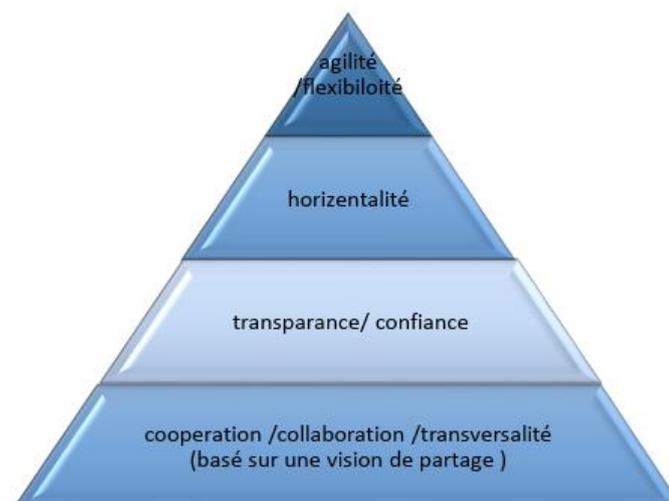
que l'instauration et la mise en place d'une nouvelle culture au sein d'une entreprise nécessitent de la flexibilité, de l'agilité et une capacité d'adaptation au changement de la part des collaborateurs .

La communication joue un rôle essentiel dans l'engagement des collaborateurs et contribue à instaurer un bon climat d'affaires. Elle permet également d'améliorer l'image externe de l'entreprise, car ce sont souvent les employés qui transmettent cette image en tant que premiers ambassadeurs de l'entreprise.

3.4.2 Les valeurs de la culture digitale

En guise de récapitulatif, nous pouvons interpréter la culture digitale à travers ses différentes valeurs

Schéma N°2 : Pyramide des valeurs de la culture digitale



Source : Réalisé par l'étudiant à partir de <https://www.unow.fr/> .

Dans une récente tribune, Anthony Poncier, Social Business Director Europe chez Publicis, souligne que la culture digitale repose sur une relation de confiance. En effet, pour favoriser la coopération et l'engagement des collaborateurs, il est essentiel d'établir une relation basée sur le principe de transparence, permettant aux collaborateurs d'avoir accès à toutes les informations stratégiques de l'entreprise.

En retour, les collaborateurs doivent travailler en équipe, partager leurs connaissances et compétences, afin de converger vers un objectif commun, d'où l'importance du lien social.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Cette collaboration entre les membres favorise également l'innovation, car le partage d'informations et de connaissances donne naissance à l'apprentissage et à l'intelligence collective.

L'horizontalité, dans ce contexte, concerne la prise de décision. Le management moderne implique la suppression de la hiérarchie lors de la prise de décision. Cela responsabilise tous les collaborateurs quant au fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, l'agilité et la flexibilité font référence à la capacité des collaborateurs à s'adapter rapidement et efficacement au changement.

Ces qualités sont essentielles dans un environnement en constante évolution, permettant à l'entreprise de faire face aux défis et d'exploiter les opportunités qui se présentent.

3.4.3 Les objectifs de la digitalisation

La digitalisation vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance des collaborateurs, en automatisant les processus, en réduisant les tâches répétitives et en optimisant l'utilisation des ressources grâce au digital
- ✓ Renforcer la compétitivité en permettant une réactivité accrue aux demandes du marché, une adaptation rapide aux changements et une capacité d'innovation continue.
- ✓ Améliorer l'expérience client en offrant des services personnalisés, une accessibilité accrue et une interaction facilitée avec l'entreprise.
- ✓ Favoriser la collaboration interne et externe en permettant le partage d'informations, la communication en temps réel et la coordination efficace des activités.
- ✓ Garantir la sécurité des données et des transactions en mettant en place des mesures de protection appropriées.
- ✓ Alléger les pratiques managériales de l'organisation et favoriser un management beaucoup plus participatif
- ✓ Améliorer les pratiques et processus décisionnels : La digitalisation touche tous les services d'une organisation, Elle a un impact sur quatre axes, à savoir :

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

- ✓ La digitalisation aura automatiquement un impact sur la stratégie des services de l'organisation. Cela exigera une amélioration de la stratégie existante ou l'adoption d'une nouvelle stratégie qui soit adaptée à la transformation digitale de l'entreprise.
- ✓ La digitalisation a un impact direct sur l'organisation, car une fois que les modifications des services de l'entreprise sont effectuées, la structure de celle-ci sera amenée à changer pour s'adapter à la nouvelle configuration.
- ✓ La technologie : l'impact de la digitalisation sur la technologie consiste à l'évolution des plateformes et outils pour accélérer et permettre la transformation.
- ✓ La digitalisation nécessite l'implantation d'une "vision digitale" au sein de la culture de l'entreprise.
- ✓ Eliminer la frontière entre le réel et le virtuel ¹

Ces objectifs constituent les fondements de la digitalisation et guident les efforts des organisations dans leur transformation numérique.

3.4.4 Économie classique versus économie numérique

Tableau N°2 : Les différences majeures entre une culture d'entreprise classique et une culture d'entreprise digitale.

<u>Ancienne économie</u>	<u>Nouvelle économie</u>
Verticalité	Horizontalité
Maitrise et planification	Lâche prise et serendipité
Création et ordre	Réutilisation et agilité
Propriété et intimité	Exposition et open source
Légitimité par le salut	Légitimité par le contenu
Message	Preuve
Valeur de l'information	Valeur de partage
Formalisme et lien social	Décontraction et autonomie
Validation a priori	Modération a posteriori
Evaluation et précaution	Mesure et innovation

Source : VINCENT (Ducrey) et EMMANUEL (Vivier), Le guide de la transformation digitale, Edition EYROLLES, P67.

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 » P 55

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

3.4.5 Les quatre forces disruptives de la digitalisation : des atouts clés pour les entreprises¹ :

La digitalisation s'accompagne de quatre forces disruptives qui représentent des atouts majeurs pour les entreprises. Ces forces sont les suivantes :

❖ L'innovation technologique

Effectivement, la principale force qui a engendré la transformation est l'avènement du digital. C'est le moment où une nouveauté devient suffisamment connue pour perturber durablement un secteur économique. Un exemple concret est l'abandon par IBM du marché des PC, suivi de l'ascension d'Apple et de Microsoft, deux sociétés qui ont réussi à éviter de justesse la faillite.

Cette illustration démontre comment l'émergence de nouvelles technologies peut entraîner des bouleversements majeurs et remettre en question l'équilibre établi. Les entreprises qui n'ont pas su s'adapter ont rencontré des difficultés financières, voire ont disparu. En revanche, celles qui ont saisi les opportunités offertes par le numérique ont pu se positionner en tant que leaders.

❖ La réglementation

La dimension légale et réglementaire joue un rôle essentiel dans la transformation numérique. En effet, elle peut avoir un impact significatif sur les marchés en éliminant les obstacles à l'entrée, tels que les coûts de licence, ou en imposant des méthodes de production, de distribution ou de commercialisation plus flexibles. Par exemple, la directive européenne sur les paiements oblige les banques à ouvrir leurs systèmes d'information à des prestataires externes, ce qui a permis l'émergence des nouvelles entreprises Fin Tech.

❖ Les données

L'essor des données, tant en termes de volume que de vitesse d'échange, constitue un avantage considérable pour les entreprises. Cependant, il est essentiel de mettre en place une stratégie solide de collecte et d'analyse des données. Nous sommes témoins d'une croissance sans précédent des volumes échangés, ce qui pousse les entreprises à revoir leur modèle commercial.

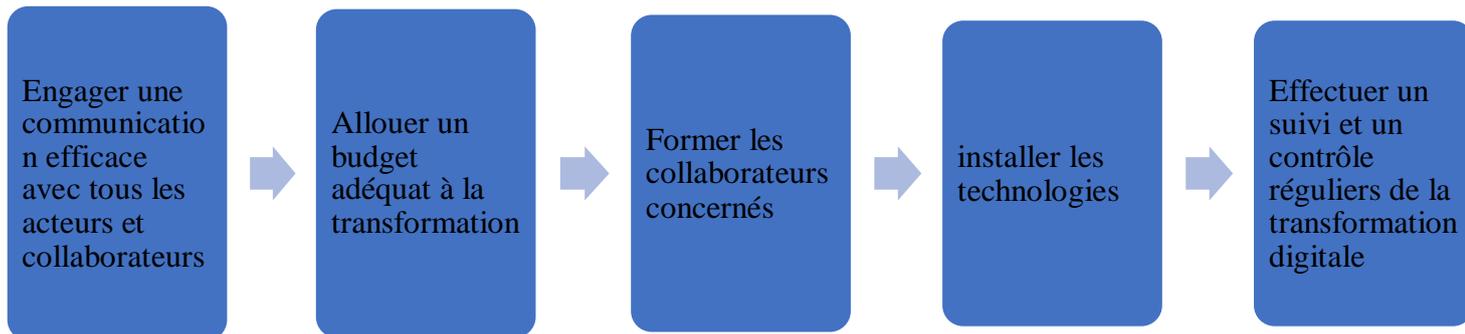
¹ <https://www.digitall-conseil.fr/transformation-digitale/> consulté le 30/5/2023 à 17H50

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

❖ Les nouveaux usages

Dans notre ère caractérisée par la mobilité et l'omniprésence des réseaux sociaux, les clients ont largement adopté le digital, notamment dans leurs interactions avec les entreprises. Cette réalité force les entreprises à repenser leurs parcours clients, l'incitant souvent à passer d'une simple offre de produits à une offre globale axée sur les services associés.

Schéma N°3 : Chemin de réussite de la transformation digitale.



Source : Réalisé par l'étudiant à partir de <https://www.cegos.fr/>

3.5 L'impact de la digitalisation sur les entreprises

❖ L'impact financier

Lorsqu'une entreprise se lance dans la digitalisation, il est crucial d'avoir des outils informatiques performants, en commençant par un ordinateur de qualité. Cependant, il est également essentiel de tirer pleinement parti de ces outils en utilisant toutes leurs fonctionnalités disponibles.

Il existe de nombreux logiciels de gestion (CRM/ERP) sur le marché, chacun ayant ses propres caractéristiques.

Il est également nécessaire d'avoir une stabilité financière, car l'acquisition d'un logiciel représente un certain coût, souvent cher par les utilisateurs. Il est donc recommandé d'établir un plan de financement pour couvrir ces dépenses.

Il est important de considérer cette transformation comme un investissement plutôt qu'une dépense. L'objectif de ces investissements est de créer de la valeur pour l'entreprise, ses employés et ses clients. Cependant, il est important de noter que le retour sur investissement (ROI) d'une transformation digitale est difficile à estimer. La technologie est utilisée pour modifier le fonctionnement de l'entreprise afin de rester compétitif, c'est pourquoi il est plus pertinent de se demander ce que l'entreprise risque de perdre en refusant de se transformer

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

C'est pourquoi il est crucial de bien planifier et d'impliquer l'ensemble de l'organisation dans le processus de digitalisation¹. En France par exemple, il est possible d'obtenir des subsides pour entamer des procédures de digitalisation dans l'entreprise. Cette subvention s'élève à 50% du prix total de la numérisation. C'est un service uniquement réservé aux TPE/PME.

❖ L'impact social

❖ Sur le personnel

Le changement dans une entreprise est rarement considéré d'un bon œil par le personnel. Lorsqu'il s'agit de nouvelles technologies ou de nouveaux processus, le changement peut être perçu comme déstabilisant pour de nombreuses personnes.² Il est important de montrer l'impact de la digitalisation sur leur quotidien et les améliorations notables que cela va engendrer. Ils auront une meilleure organisation de leur travail grâce aux moyens digitaux mis en place. Des outils comme Outlook, Microsoft, Google Analytics, etc. permettent de séquencer leur travail de manière optimale. Ils auront à leur disposition des moyens digitaux peu chers et qui pourtant amènent à une meilleure efficacité lorsqu'ils sont utilisés à bon escient. Que ce soit la gestion des activités à distance, le partage d'informations ou autres, cela permet de faciliter l'agencement du travail et de rendre l'accès aux tâches plus aisées. Il n'est plus nécessaire de devoir se rendre en entreprise afin de travailler. Il leur est désormais possible de faire du télétravail. Cette nouvelle tendance a d'ailleurs été en forte croissance durant la période de 2020 suite au COVID-19.

❖ Formations de personnel

Il est souvent nécessaire d'offrir des formations ou des réunions explicatives au personnel afin de leur faire comprendre la valeur ajoutée des changements au sein de l'entreprise. Environ 16% des entreprises régionales ont prévu de mettre en place des formations sur une période d'un an³.

Il est important d'organiser des formations régulières pour mettre à jour les connaissances des employés sur les nouvelles technologies mises à leur disposition. Ces formations facilitent l'acceptation de la transition digitale. Il est de plus en plus courant de trouver un spécialiste en

¹ <https://entreprisedigitale.info/financer-transformation-digitale/> consulté le «30/5/2023 à 19H00

² Graziani, M., & Graziani, M. (2013, 22 décembre). La gestion du changement dans l'entreprise - Centre de Ressources en Économie-Gestion. La gestion du changement dans l'entreprise

³ Mémoire présenté par Alexey BORISHKEVITCH intitulé « L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR UNE ENTREPRISE » Année académique 2020/2021 P 26

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

informatique au sein des entreprises. Former une personne pour résoudre les problèmes informatiques permet de gagner du temps et de l'argent considérablement. En effet, faire appel à des sociétés externes est coûteux en termes de main-d'œuvre et le service n'est pas toujours immédiat.

Le changement peut être difficile à accepter pour les personnes qui ont exercé un métier d'une certaine manière pendant une longue période. Il est possible qu'elles ne voient pas les avantages liés aux nouvelles technologies ou processus. Les formations sont essentielles pour aider les personnes à s'intégrer et comprendre les changements autour d'elles l'adaptation peut être plus difficile en fonction de la période générationnelle. Les générations post-1990 sont plus à même d'utiliser les technologies et sont habituées aux changements. De plus, le secteur d'activité peut également jouer un rôle important dans l'acceptation des moyens digitaux, les métiers manuels ayant tendance à les rejeter car ils ne leur sont pas considérés comme "utiles" dans leur quotidien, Selon Randstad, 56% des collaborateurs estiment qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer convenablement les moyens digitaux mis à leur disposition¹.

La digitalisation peut avoir un impact négatif sur le personnel car certains peuvent être réticents aux changements que cela implique. Cependant, elle peut également apporter une énorme plus-value en termes d'efficacité au travail grâce au gain de temps qu'elle offre.

❖ L'impact sur le stockage de documents

➤ Politique zero papier

La digitalisation vise également à réduire la quantité de documents physiques.

Auparavant, les sauvegardes étaient effectuées sur des disques durs externes ou dans de grandes armoires de stockage. Grâce à la mise en place de sauvegardes externes sur des plateformes en ligne, ou bien le stockage dans les ordinateurs sous format PDF il est possible de libérer un espace physique considérable. Ainsi, cet espace peut être utilisé de manière plus intéressante que pour du stockage des papiers².

❖ Impact légal

¹ <https://www.lemonlearning.com/> (Consulté le 29/05/2023 à 20 :.

² Mémoire présenté par Alexey BORISHKEVITCH intitulé « L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR UNE ENTREPRISE » Année académique 2020/2021 P 28

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

De nos jours, de nombreuses entreprises pensent qu'en se protégeant derrière les avocats et le système juridique, elles peuvent contourner la loi. Cependant, la révolution digitale rendra cette tâche très difficile, parce qu'elle repose sur des preuves concrètes, basées sur des données, les relations favoritismes seront facilement mises en évidence.

Tableau N°3 : Les avantages et inconvénient de la digitalisation.

<u>Avantages</u>	<u>inconvénients</u>
L'automatisation des tâches répétitives permet d'optimiser efficacement le temps de travail pour accomplir un résultat spécifique ¹ .et de limiter les erreurs	Coûts initiaux élevés liés à la mise en place de la digitalisation
La dématérialisation de l'information offre la possibilité d'atteindre un plus grand nombre de personnes.	Besoin de formations et de mises à niveau constantes pour les employés
La digitalisation facilite une communication instantanée, claire et transparente. Et permet le partage instantané d'informations (via le Cloud, One Drive, etc.) se fait sans aucune restriction géographique.	Risques de sécurité et de confidentialité des données
permet d'augmenter la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts et les performances.	Dépendance accrue à la technologie et risque de pannes ou de dysfonctionnements
Réduction des coûts de publicité classique grâce à la communication digitale ciblée notamment via les réseaux sociaux.	Exclusion des personnes ayant des compétences techniques limitées ou un accès limité aux technologies
La digitalisation offre des opportunités de gestion à distance, permettant de gérer les activités et les processus de l'entreprise de manière efficace, même à distance.	Perte de contact humain direct et de relations interpersonnelles
Meilleure connaissance de ses clients à travers les données collectées	risque de violation de la confidentialité et de la sécurité des données. Si les mesures de protection appropriées ne sont pas mises en place, les données des clients peuvent être exposées à des violations ou à des piratages, ce qui peut entraîner des conséquences néfastes pour l'entreprise et sa réputation
La dématérialisation permet une réduction des coûts de stockage, car elle permet un stockage d'informations illimité, sans avoir besoin d'espace physique pour les documents et les données	Besoin d'une adaptation culturelle et organisationnelle pour s'aligner sur la transformation digitale
Démocratisation de l'entrepreneuriat grâce à la possibilité de lancer une entreprise avec un ordinateur	Risque de dépendance excessive à la technologie et de déconnexion avec les besoins réels des clients

¹ Idem

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Impact écologique : Réduction de la consommation de papier : La digitalisation permet de réduire la production de documents papier, ce qui contribue à la préservation des ressources naturelles et à la réduction des déchets.	Forte consommation d'énergie : La digitalisation des processus implique une utilisation accrue de l'énergie pour alimenter les serveurs, les équipements informatiques, le stockage en ligne, etc. Cela peut avoir un impact négatif sur l'environnement, surtout si l'énergie provient de sources non renouvelables
---	--

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de [www.https://www.alphalives.com/digitalisation/](https://www.alphalives.com/digitalisation/) consulté le 25/5/2023

3.6 Les principaux freins à la digitalisation¹

La transformation de la culture d'entreprise en une culture digitale n'est pas une tâche facile. Voici quelques-uns de ces obstacles :

- ✓ Résistance au changement² : Certains employés peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies et à modifier leurs méthodes de travail habituelles.
- ✓ Manque de compétences et de connaissances numériques : Certains employés peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les outils et les technologies numériques.
- ✓ Coûts élevés : La transformation digitale peut nécessiter des investissements importants en termes d'infrastructures, de logiciels, de formation et de ressources humaines, ce qui peut être un obstacle financier pour certaines entreprises.³
- ✓ Sécurité et confidentialité des données : La digitalisation implique la collecte, le stockage et le partage de grandes quantités de données, ce qui peut soulever des préoccupations en matière de sécurité et de protection des informations sensibles.
- ✓ Complexité technique : La mise en œuvre de nouvelles technologies et de systèmes informatiques peut être complexe et nécessiter une expertise technique, ce qui peut être un défi pour certaines entreprises.
- ✓ Réglementation et conformité : Les entreprises doivent se conformer à des réglementations spécifiques en matière de protection des données, de confidentialité et de sécurité, ce qui peut rendre la digitalisation plus complexe et exigeante sur le plan juridique.

¹ <https://iagotechnologie.fr/freins-a-la-transformation-digitale/> consulté le 30/5/2023 à 20H00

² Transformation digitale des ETI, la dynamique est enclenchée, KPMG réalisé par Benoit farve nicolin et guillaume cauchoux, octobre 2018 P19

³

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

- ✓ Culture organisationnelle : Une culture d'entreprise traditionnelle et résistante au changement peut constituer un obstacle à la digitalisation, nécessitant un travail supplémentaire pour sensibiliser et impliquer les employés.
- ✓ Il est important de reconnaître ces barrières et de mettre en place des stratégies adaptées pour les surmonter et réussir la transformation digitale de manière efficace.

En somme, la transformation digitale dépasse aujourd'hui la simple mise à jour technologique et la présence en ligne. Elle impacte tous les aspects de l'entreprise, de la direction à la culture, en passant par l'organisation et le management. Elle implique l'adoption de concepts innovants tels que la structure agile et la digitalisation des processus pour s'aligner sur les évolutions de la société. Cette transformation est désormais nécessaire pour rester compétitif et éviter des pertes importantes. Le contexte actuel met en évidence les avantages de la digitalisation des processus, permettant de travailler sans être physiquement présent. D'ici 2030, il est probable que les entreprises qui ne se digitalisent pas risquent la faillite. Cependant, la transformation digitale nécessite une préparation minutieuse, car une mise en œuvre maladroite peut être fatale. C'est un projet complexe qui engage toute l'entreprise et requiert un investissement significatif, tant financier qu'humain. Les aspects clés à prendre en compte lors de cette transformation sont la direction, l'organisation et la culture de l'entreprise, la technologie et les données, la satisfaction du client, ainsi que les performances globales de l'entreprise. L'adhésion et la compréhension de la dimension digitale au sein de l'entreprise sont essentielles pour garantir le succès de la transformation.

4 Section 02 : Vers une nouvelle ère de l'audit interne : l'intégration de la digitalisation.

À l'ère de la digitalisation, les entreprises sont confrontées à des défis et à des opportunités sans précédent. Les avancées technologiques rapides ont transformé les processus, les données et les systèmes d'information au sein des organisations. Dans ce contexte en constante évolution, l'audit joue un rôle crucial pour assurer la transparence, la conformité et la gestion efficace des risques. Cependant, pour rester pertinent et efficace, l'audit lui-même doit s'adapter aux nouvelles réalités digitales. Cette section se penche sur l'audit à l'ère digitale, en explorant les changements, les enjeux et les meilleures pratiques qui façonnent cette discipline essentielle dans le paysage des affaires d'aujourd'hui. De la gestion des données massives à l'analyse avancée, de l'automatisation des processus au cyber sécurité, nous examinerons les différentes dimensions de l'audit dans un environnement numérique en constante évolution. Préparez-vous

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

à découvrir comment l'audit tire parti des opportunités offertes par la digitalisation tout en relevant les défis qui en découlent.

Ces dernières années, l'audit a connu une évolution constante grâce à l'intégration de la digitalisation dans ce domaine. Des avancées telles que le Big Data, la blockchain et l'automatisation ont contribué à l'émergence d'un concept appelé "Smart Audit" ou "audit intelligent". Cependant, il est important de souligner que malgré cette transformation numérique, il est encore loin d'exister un substitut au jugement humain, au scepticisme et à l'expérience personnelle dans ce domaine, c'est pour ça on parlera ici de la digitalisation initiale de l'audit. Néanmoins, il est indéniable que ces évolutions auront des répercussions continues sur le fonctionnement des organisations¹.

4.1 Le rôle de la digitalisation dans la fonction d'audit interne

Avec l'avènement de l'informatique et la numérisation croissante, la méthodologie d'audit a subi des changements importants. Les auditeurs ont progressivement abandonné les méthodes traditionnelles basées sur des supports physiques au profit de nouveaux outils et techniques.

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication a permis aux auditeurs d'économiser du temps et d'améliorer la qualité de leurs vérifications. Les techniques informatiques ont été reconnues par des directives professionnelles, telles que la directive de l'IFAC n° 1009, comme étant des moyens efficaces pour renforcer l'efficacité et l'efficience des procédures d'audit.

Les nouvelles technologies d'audit se concentrent sur l'amélioration des décisions d'audit en suivant des schémas traçables qui conduisent à l'émission d'une opinion claire et identifiable. L'automatisation joue un rôle clé en accélérant les processus, réduisant les erreurs et permettant des tests détaillés, ce qui rend les étapes d'audit moins dépendantes des tâches manuelles.

Selon une étude menée par le cabinet d'audit et de conseil PricewaterhouseCoopers, les transformations induites par les nouvelles technologies ont un impact significatif sur la fonction d'audit en termes d'accélération, de réduction des erreurs et de tests plus détaillés.

¹ 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» P10

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

4.2 Les avantages perçus de la digitalisation

Au début des années 2000, de nouvelles technologies de l'information sont entrées dans l'entreprise, comme Internet et la messagerie électronique. Les documents de travail se sont ensuite dématérialisés, avec la numérisation.¹

Les avancées technologiques actuelles offrent des avantages considérables pour la profession d'audit, et plusieurs forces clés indiquent la nécessité d'une adoption technologique dans ce domaine, voici quelques avantages :

➤ **Perfectionnement des compétences** : Selon diverses études, la compétence joue un rôle essentiel dans l'audit et constitue un élément fondamental qui influence l'efficacité et la valeur de la profession d'audit². En ce qui concerne ce facteur, la plupart des auditeurs conviennent qu'il est nécessaire de suivre les évolutions actuelles afin d'être performant³, il est de plus en plus important pour les auditeurs de développer leurs compétences et capacités informatiques⁴.

En outre, les répondants d'une étude réalisée reconnaissent également l'importance des compétences techniques découlant de la transformation numérique. Ils soulignent que les auditeurs doivent se sentir confiants lorsqu'ils utilisent des outils numériques⁵.

Les auditeurs doivent être formés pour acquérir des compétences techniques spécifiques afin de concevoir et générer des données utilisateur de manière adéquate. Les organismes d'audit doivent fournir un soutien technique et une formation appropriée pour les nouvelles technologies adoptées, afin d'aider les auditeurs à améliorer leurs compétences dans l'utilisation de ces technologies pour extraire, analyser et interpréter les données. Étant donné que les technologies peuvent modifier les responsabilités et les compétences requises dans le travail d'audit, un soutien organisationnel formel doit être proposé aux employés touchés par ces changements.⁶

¹ <https://www.formation-audit-ecofi.com/2017/02/12/l-audit-%C3%A0-l-%C3%A8re-du-digital/> consulté le 2/6/2023 à 22H00

² NEARON (B) H. (2005). Foundations in auditing and digital evidence. The CPA Journal, 75(1), P.32.

³ KARLSEN, (A). & WALLBERG, (M). The effects of digitalization on auditors' tools and working methods. Gävle: University of Gävle. 2017

⁴ SUTTON, (G. S) (2000). The Changing Face of Accounting in an Information Technology Dominated World. International Journal of Accounting Information Systems, 1, 1-8.

⁵ MANITA (R), ELOMMAL, (N), BAUDIER, (P), & HIKKEROVA, (L) (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. Technological Forecasting and Social Change, 150, 119751.

⁶ RINTALA, (N), & SUOLANEN, (S) (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. Nordicom Review, 26(2), 53-67.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

En conclusion, il est essentiel que les auditeurs suivent le processus de numérisation, en comprennent les effets et acquièrent les compétences et aptitudes nécessaires pour y faire face de manière efficace

➤ **Amélioration de la qualité d'audit interne** : La numérisation améliore la qualité de l'audit en offrant aux auditeurs une analyse plus intelligente et un audit continu. Les sociétés d'audit peuvent être transformées en cabinets numériques grâce à l'automatisation et aux outils d'analyse modernes. L'analyse intelligente des données permet une meilleure sensibilisation aux risques et offre des informations supérieures sur les activités des clients. Les technologies cognitives aident les auditeurs dans leur prise de décision, ce qui permet de générer un résultat plus intelligent et plus pertinent. Les auditeurs n'utiliseront plus l'approche d'échantillonnage pour l'analyse des données, qui peut varier en fonction des niveaux de risques attendus. Au lieu de cela, ils utilisent des données globales pour une analyse plus appropriée.¹

De plus, les approches sans papier, électronique, en ligne et en temps réel ont conduit à un audit continu.

➤ **Travailler en temps réel** : Traditionnellement, en raison des coûts associés à la collecte de données, la génération de rapports efficaces ne pouvait se faire que périodiquement. Par conséquent, les rapports étaient souvent publiés avec un certain délai après que les transactions se soient produites. Cependant, l'utilisation d'outils technologiques peut permettre aux auditeurs de générer des rapports fiables en temps réel ou peu de temps après l'occurrence des transactions, évitant ainsi ces limitations. Cette amélioration a conduit à une augmentation de l'efficacité des tâches liées à l'audit et à une amélioration de la réputation de la profession d'audit, comme l'ont souligné Chan et Vasarhelyi²

➤ **Efficacité et flexibilité** La flexibilité est largement reconnue comme l'un des principaux avantages de la numérisation.³, les processus peuvent être adaptés et ajustés plus rapidement et facilement en fonction des besoins changeants. Cela permet aux

¹ MANITA (R), ELOMMAL, (N), BAUDIER, (P), & HIKKEROVA, (L) (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119751

² CHAN, D.Y. and M.A. VASARHYELI. 2011. Innovation and Practice of Continuous Auditing. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 12, Issue 2, June, pp. 152-160

³ REZAEE, Z., ELAM, R., & SHARBATOGHLIE, A. (2001). Continuous auditing: the audit of the future. *Managérial Auditing Journal*.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

entreprises de s'adapter plus rapidement aux nouvelles opportunités et défis, et de prendre des décisions plus agiles et éclairées. La flexibilité offerte par la numérisation contribue ainsi à accroître l'efficacité opérationnelle et la compétitivité des organisations. En conséquence, l'accessibilité et la flexibilité offertes par la numérisation se traduisent par des conditions de travail plus confortables et plus faciles pour les auditeurs. Ils peuvent accéder plus facilement aux données et aux outils nécessaires à leur travail, ce qui facilite leur productivité et leur efficacité, et La majorité des auditeurs reconnaissent que le passage de l'audit sur papier à l'audit numérisé entraîne une amélioration de l'efficacité.

➤ **La maximisation de la valeur ajoutée** : La transformation numérique offre aux d'auditeurs la possibilité d'améliorer leur efficacité en utilisant des outils et des processus digitalisés pour les tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Les outils de data Analytics permettent un audit exhaustif des données, offrant une documentation améliorée du dossier de l'auditeur. Les systèmes informatiques cognitifs assistent les auditeurs dans la prise de décision en proposant des solutions possibles apprises à partir des pratiques et expériences passées. À terme, ces technologies permettront une surveillance continue des systèmes du client, une résolution des erreurs ou des anomalies en temps réel et une évolution de l'offre d'audit.

➤ **Développement des nouveaux services** :L'audit est souvent considéré comme un coût nécessaire mais peu valorisé par les actionnaires et les dirigeants d'entreprise. Pour accroître sa pertinence, il est essentiel d'ajouter de la valeur aux clients. Les nouveaux outils numériques offrent cette possibilité en proposant des services à forte valeur ajoutée, tels que l'analyse des données pour formuler des recommandations et fournir des benchmarks en utilisant des indicateurs et des statistiques provenant d'autres acteurs du marché. L'audit peut être plus pertinent en offrant des services personnalisés et une compréhension approfondie des chiffres aux clients grâce à ces outils numériques.

La maîtrise des outils numériques permet aux auditeurs de développer une offre plus prédictive. Les auditeurs seront sollicités pour aider les parties concernées à obtenir des informations prévisionnelles et à valider leurs estimations et prévisions. En fournissant des données prospectives en plus des données historiques lors d'un audit, cela renforcera la confiance du marché. L'utilisation de ces outils permettra de mieux anticiper les tendances futures, d'identifier les risques potentiels et d'aider les parties prenantes à prendre des décisions éclairées. Ainsi, l'audit devient un processus plus proactif et stratégique, offrant une valeur ajoutée en termes de conseils et d'assistance pour les prévisions et les estimations des clients.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

4.3 Les défis de la digitalisation dans l'audit interne.

Les défis de la digitalisation pour les auditeurs internes sont les suivants :

- ✓ Maîtrise des nouvelles technologies : Les auditeurs internes doivent être en mesure de comprendre et de maîtriser les outils et les technologies numériques utilisés dans l'audit, tels que l'analyse de données, l'automatisation des processus et les plateformes de gestion des risques.
- ✓ Adaptation aux changements de processus : La digitalisation entraîne des changements importants dans les processus d'audit. Les auditeurs internes doivent être prêts à adapter leurs méthodologies de travail et à acquérir de nouvelles compétences pour mener des audits efficaces et pertinents dans un environnement numérique.
- ✓ Sécurité des données : Avec la digitalisation, la quantité de données collectées et traitées augmente considérablement. Les auditeurs internes doivent être conscients des enjeux liés à la sécurité des données et s'assurer que les mesures appropriées sont mises en place pour protéger les informations sensibles.
- ✓ La résistance aux changements : La profession d'audit est souvent considérée comme stable et peu encline au changement, sauf en cas de nécessité ou de pression du marché/client, le désir et l'appétit pour le changement sont des défis clés dans un domaine où les gens ont tendance à préférer les supports papier¹, même lorsque l'automatisation est possible. Une autre raison pour laquelle les auditeurs peuvent être réticents à adopter la numérisation est la crainte de réductions d'effectifs ou de devenir simplement des gardiens de machines
- ✓ Ça nécessite un Nouveau profil d'auditeur : Les défis de la digitalisation pour les auditeurs internes incluent la maîtrise des nouvelles technologies, l'adaptation aux changements de processus, la sécurité des données, la collaboration avec les parties prenantes et l'évolution des compétences.

Surmonter ces défis permettra aux auditeurs internes de tirer pleinement parti des avantages de la digitalisation dans leur pratique d'audit, La numérisation présente un défi majeur pour le domaine de l'audit, notamment en termes de profil d'auditeur requis.

¹ 6 JANSEN, (M), TAN, (A), DEPPELER, (A), ALFRED, (J), JAVANI (P), & RAO, V. D. (2019, April). Re-inventing Internal Controls in the Digital Age. Retrieved from PwC: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/reinventing-internal-controls-in-the-digital-age-201904.pdf>

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Les auditeurs ne se contentent plus d'être des experts dans l'utilisation du papier, du stylo et des méthodes traditionnelles, mais ils doivent désormais posséder des compétences technologiques, une expertise et une confiance élevée dans l'utilisation des technologies avancées en constante évolution pour traiter et évaluer les données. Raphael¹, souligne que les auditeurs ne doivent pas nécessairement devenir des experts en développement technologique ou en programmation informatique, mais ils doivent être en mesure de :

- ✓ Extraire des données structurées et non structurées à partir de différentes sources.
- ✓ Utiliser des bases de données relationnelles et non relationnelles.
- ✓ Appliquer des techniques statistiques et utiliser des logiciels d'analyse sophistiqués pour transformer les données brutes en informations précieuses.
- ✓ Comprendre comment utiliser l'analytique pour mener des analyses de risques rigoureuses et identifier les domaines nécessitant des audits supplémentaires.

4.4 Les étapes de la transformation digitale de l'audit interne :

Les organisations dynamiques parviennent à atteindre ce stade en adoptant plusieurs pratiques, notamment six principales :

4.4.1 L'initiation à la réflexion digitale

Il ne s'agit pas seulement de déterminer quels outils technologiques intégrer ou quelles activités automatiser, mais également d'implanter une nouvelle culture digitale dans l'entreprise

4.4.2 L'implication des collaborateurs

La réussite de la transformation digitale implique l'implication active des collaborateurs afin de maximiser les avantages en termes de création de valeur tout en minimisant les risques de résistance aux changements. Les auditeurs internes reconnaissent l'importance de cette approche lors de leurs missions auprès des audités. Il est donc essentiel d'informer, expliquer et consulter les collaborateurs pour les familiariser avec les nouvelles techniques et les changements stratégiques et managériaux liés à la transformation digitale. Cette communication ne se limite pas au service d'audit interne, mais concerne toutes les fonctions de l'entreprise, car l'audit interne nécessite une collaboration directe avec l'ensemble des départements.

¹ RAPHAEL, J. (2017, April 1). Rethinking the audit. Retrieved from Journal of Accountancy: <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/apr/rethinking-the-audit.html> consulté le 1/6/2023 à 15H00

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

4.4.3 La fixation du cap

Après avoir expliqué aux collaborateurs comment utiliser les nouvelles technologies, il est tout aussi important de leur communiquer la raison et la valeur de cette démarche. Il s'agit de définir un cap¹ clair et de faire comprendre aux collaborateurs pourquoi les anciennes méthodes sont abandonnées. Cela permet de prévenir toute résistance au changement et de les inciter à voir les opportunités offertes par la transformation digitale. En les informant sur les avantages qu'ils peuvent en tirer, tant en termes de compétences que de valeur ajoutée, on favorise leur adhésion et leur motivation à s'engager pleinement dans ce processus de transformation.

4.4.4 La planification des chantiers en fonction des priorités

La direction chargée de la transformation digitale doit se concentrer sur trois chantiers prioritaires : le personnel, l'organisation dans son ensemble et la qualité des données. Il est essentiel d'impliquer et de former le personnel pour qu'il adopte les nouvelles technologies. L'organisation doit adapter les changements technologiques aux différentes fonctions. Enfin, des données de qualité sont indispensables pour maximiser les avantages de la digitalisation. En mettant l'accent sur ces trois chantiers, la direction peut assurer une transformation digitale réussie et créer de la valeur pour l'entreprise.

4.4.5 Le déploiement des outils appropriés

L'entreprise doit examiner les outils disponibles sur le marché, comprendre leur utilité et leurs limites, ainsi que leurs prévisions de durée de vie. Ensuite, elle doit croiser cette analyse avec ses objectifs, ses ressources et ses besoins spécifiques. Cela lui permettra de choisir les outils les plus appropriés pour sa transformation digitale, maximisant ainsi les bénéfices et minimisant les risques.

4.4.6 L'apprentissage en pratiquant

La transformation digitale va au-delà de l'implémentation des outils technologiques. Elle nécessite une veille technologique constante et une adaptation du plan stratégique en fonction de l'évolution du marché. L'auditeur interne joue un rôle essentiel en utilisant les outils numériques pour optimiser son travail, gagné en efficacité et en précision. Il agit également en

¹ L'acronyme CAP signifie : Caractéristique - Avantage – Preuve, C'est un outil pour structurer son argumentation commerciale. Le vendeur débute par présenter une caractéristique de son offre, puis l'avantage procuré pour le client et enfin la preuve que ce qu'il avance est vrai. Source : <https://www.manager-go.com/vente/dossiers-methodes/soncas#:~:text=L'acronyme%20CAP%20signifie%20%3A%20Caract%C3%A9ristique,qu'il%20avance%20est%20vrai>. Consulté le 1/6/2023 à 16H45

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

tant que consultant en matière de risques liés à l'utilisation de la technologie et en tant que contrôleur de la gouvernance de ces technologies.

Tableau N°4 : Les facteurs de succès et challenge de la digitalisation dans le domaine d'audit interne.

	Facteurs de succès	challenges
Facteurs individuelle	La technologie perçue comme un levier de performance accrue	Perçue comme limitant du recours au jugement professionnel
	perception de la technologie comme facilitateur de l'apprentissage	Perception du risque de déqualification
	Les caractéristiques de l'auditeur : appétence au risque et auto-efficacité (appréhendent les technologies comme un moyen rapide de traitement de risque et aussi d'accomplissement de certaines tâches qui nécessitent plus de temps)	Caractéristique de l'auditeur comme la faible appétence aux risques
Facteurs organisationnelles	Le soutien de la direction et de la gestion	Les contraintes financières
	La compétence de l'auditeur dans le domaine et l'accès aux ressources techniques disponibles.	Conception du système très complexe(le niveau de compétence des auditeurs en matière de technologies de l'information est faible)

Source : Réalisé par l'étudiant à partir GHANDARI.Y et OUENZAR.S (2022) « l'audit interne à l'ère de la transformation digitale : vers un nouveau rôle-facteurs de succès et challenges», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 4» p126.

4.5 L'impact de la digitalisation sur la fonction de l'audit interne

En raison de l'interrelation entre la digitalisation et les activités de l'audit interne, cette fonction s'est penchée sur les répercussions engendrées par l'introduction de cette transformation. Cependant, l'avènement des innovations technologiques récentes a provoqué des changements dans les processus de l'audit interne, impactant ainsi la profession et transformant de manière significative les tâches et les méthodes employées. Cette transformation a eu des conséquences majeures, notamment sur le rôle de l'auditeur, ses compétences, son jugement professionnel et la qualité de l'audit.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

❖ Sur le rôle de l'auditeur interne

L'utilisation des technologies digitales a transformé les rôles des auditeurs internes en leur permettant d'accéder en temps réel à l'ensemble des données de l'entreprise. Les techniques traditionnelles d'échantillonnage statistique ne sont plus nécessaires, car les auditeurs peuvent désormais utiliser l'analyse des données pour tester l'intégralité de la base de données et effectuer des contrôles en continu. Cela leur permet de détecter les anomalies, d'identifier les irrégularités et d'améliorer la qualité de l'audit. Grâce à ces avancées technologiques, les auditeurs peuvent également se concentrer davantage sur leur rôle de conseil en proposant des solutions pour améliorer les processus de l'entreprise.

❖ Sur les compétences de l'auditeur interne

L'intégration des nouvelles technologies dans l'audit interne nécessite une formation pour les auditeurs afin de maîtriser les outils digitaux et développer de nouvelles compétences techniques¹. En automatisant les tâches routinières, les auditeurs peuvent se concentrer sur des tâches plus critiques qui nécessitent des compétences clés et des jugements.

Cette évolution redéfinit le métier de l'auditeur, qui doit désormais combiner compétences financières et connaissances en matière de TIC pour répondre aux demandes du marché. En somme, la digitalisation exige une vision élargie et une mise à jour constante des compétences des auditeurs pour s'adapter aux évolutions technologiques.²

❖ Sur son jugement professionnel

Les nouvelles technologies permettent aux auditeurs de gagner du temps et d'être plus efficaces en automatisant les tâches simples, ce qui leur permet de se concentrer sur des problèmes complexes et critiques nécessitant un jugement professionnel. Ces technologies améliorent également la qualité de la transparence du jugement des auditeurs en les incitant à réfléchir à l'approche la plus appropriée et en fournissant une visualisation du processus de réflexion. Elles favorisent une meilleure compréhension de l'application du jugement professionnel, renforcent la confiance dans les jugements et améliorent la perception de la qualité de l'audit.

¹ Greenman, C. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on the accounting profession. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 8(3), p.1451.

² Mighiss. S(2021) « L'audit à l'ère de la transformation digitale », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 5 : numéro 1 » P 204

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

❖ Sur la qualité d'audit interne

L'intégration des technologies dans l'audit est perçue positivement, améliorant l'efficacité et l'objectivité des évaluations. Cependant, une utilisation excessive de la technologie peut réduire la qualité de l'audit en limitant le recours au jugement professionnel et en générant une dépendance et une utilisation inappropriée. Ainsi, il est primordial de trouver un équilibre pour tirer parti des avantages des technologies tout en préservant l'utilisation du jugement professionnel afin de maintenir la qualité de l'audit.

❖ Changement des procédures

La numérisation des audits entraîne la fin de l'échantillonnage au profit d'audits complets. Les logiciels permettent d'analyser toutes les données contrôlées, détectant ainsi les anomalies et les irrégularités. Cette approche améliore la qualité des audits en proposant des solutions adaptées. En résumé, la numérisation des audits permet une analyse exhaustive, renforçant ainsi la fiabilité et la précision des résultats.¹

❖ Sur la relation auditeur-parties prenantes

Les outils technologiques facilitent le stockage sécurisé et l'accès facile aux données des entreprises, éliminant ainsi la discrétion des gestionnaires. Cela garantit une plus grande fiabilité des informations financières diffusées et transmises aux parties prenantes. De plus, la transparence accrue peut créer une relation plus tendue avec ces derniers²

❖ Des modifications réglementaires

L'intégration de la digitalisation dans le métier de l'audit entraîne des changements dans les pratiques et nécessite une adaptation de la réglementation existante. Les régulateurs sont confrontés à de nouveaux défis et questions qu'ils doivent résoudre pour répondre à ces évolutions. En résumé, la digitalisation de l'audit entraîne une révision des pratiques réglementaires pour s'adapter aux nouvelles technologies et exigences du secteur.³

❖ Les postes de travail des auditeurs

L'auditeur sera directement impacté par ces changements, car son rôle évoluera davantage vers celui de conseiller, tandis que les tâches répétitives seront automatisées par les machines.

¹ Mighiss .S op cit P 205

² Ibid P 204

³ Mighiss .S op cit P 204

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Cela pourrait potentiellement avoir un impact sur le taux de chômage des auditeurs à l'avenir. En résumé, la numérisation redéfinira les responsabilités des auditeurs et pourrait entraîner des répercussions sur l'emploi dans le secteur.¹

❖ Sur le déroulement des missions

Auditer c'est écouter ! La communication entre l'auditeur et les personnes auditées est essentielle pour la collecte d'informations lors d'une mission d'audit. Avec la digitalisation, de nouveaux outils de communication à distance facilitent les échanges, permettant ainsi de réduire les frais de déplacement, la fatigue liée aux longs trajets et le sentiment d'éloignement pour les auditeurs en mission. Les réunions via visioconférence offrent également aux personnes auditées la possibilité de concilier plus facilement leurs tâches quotidiennes avec le temps consacré aux auditeurs, tout en réduisant le stress lié à la sollicitation à distance. Cela remet en question le concept traditionnel d'entretiens en personne, offrant des avantages pour l'audit interne et les parties impliquées².

❖ Sur la qualité de travail Les tâches sont effectuées de manière différente.

Au lieu de saisir manuellement les données, l'ordinateur peut prendre en charge cette tâche en utilisant un fichier numérique, ce qui permet de mettre à jour automatiquement la base de données. Cela réduit la saisie manuelle des données, améliore l'efficacité et réduit les risques d'erreurs.

❖ **Sur le champ d'application de l'auditeur interne :** La portée de l'audit évolue, ce qui signifie que les auditeurs ont une vision plus étendue. Par exemple, l'utilisation d'outils technologiques avancés leur permet de générer des rapports, des graphiques, des tableaux et d'autres données de manière précise et détaillée. Cela leur permet d'analyser et de présenter les informations d'une manière plus visuelle et informative, offrant ainsi une meilleure compréhension des résultats de l'audit.

❖ **Sur l'impact de l'auditeur :** L'informatisation du processus du contrôle interne permet aux auditeurs de produire des informations plus rapidement et plus fiables, ce qui leur permet de fournir des prévisions et des projections pour un groupe plus large de parties

¹ Idem

² <https://www.formation-audit-ecofi.com/2017/02/12/l-audit-%C3%A0-l-%C3%A8re-du-digital/> consulté le 2/6/2023 à 19H00

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

prenantes, y compris les clients internes. Cela leur permet de créer un impact plus important en fournissant des informations précises et en temps opportun

❖ **Sur sa responsabilité** : La responsabilité de l'auditeur évolue. Il ne se limite plus seulement à vérifier l'exactitude des chiffres et la conformité des procédures, mais il est également chargé de la fiabilité des systèmes d'information. Il est de plus en plus courant d'inclure l'audit des systèmes informatiques dans le processus d'audit.

5 Section 03 : les technologies numériques dans l'audit interne :

La technologie est en train de changer la pratique de l'audit. Les plateformes d'audit s'automatisent progressivement. De plus en plus, les auditeurs ont recours à des outils et techniques automatisés (OTA) pour effectuer l'évaluation des risques et mettre en œuvre d'autres procédures d'audit

5.1 Les ressources technologies

Les ressources technologiques¹ utilisées dans le cadre des audits comprennent diverses applications informatiques. :

5.1.1 La Plateforme numérique

Elle est utilisée pour préparer et compiler la documentation d'audit, permet de préparer et compiler la documentation d'audit de manière efficace, Cette plateforme facilite la gestion des différentes étapes de l'audit et offre des fonctionnalités avancées pour la planification, la collecte des données, l'analyse et la génération de rapports.

L'automatisation croissante des plateformes d'audit permet aux cabinets d'intégrer leurs outils de référence, de centraliser la supervision des audits et de standardiser les procédures. Cette automatisation améliore l'uniformité des audits et permet aux auditeurs de se concentrer sur des tâches analytiques à valeur ajoutée. Les plateformes d'audit automatisées offrent une efficacité accrue, éliminant les tâches manuelles répétitives et permettant une analyse de données plus avancée

L'automatisation des plateformes d'audit présente plusieurs avantages. Elle permet une centralisation des processus de supervision des audits par la direction de la pratique

¹ Les ressources technologiques sont un élément essentiel de la gestion de la qualité des cabinets d'audit, conformément à la Norme internationale de gestion de la qualité (ISQM) 1. Elles englobent diverses applications informatiques utilisées par les équipes de mission lors de leurs audits, examens d'états financiers et autres missions d'assurance. Ces outils technologiques jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité, de la précision et de la cohérence des travaux d'audit. Ils facilitent la collecte, l'analyse et la présentation des données, contribuant ainsi à assurer la qualité et la fiabilité des rapports d'audit

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

"assurance" des cabinets, facilitant ainsi le suivi et la coordination des travaux d'audit. De plus, elle favorise la standardisation des procédures d'audit, ce qui contribue à une meilleure cohérence et qualité des audits réalisés¹.

5.1.2 Les applications informatiques

Utilisées comme outils de référence. Ces outils permettent aux auditeurs d'accéder à des bases de données, à des normes, à des réglementations ou à d'autres sources d'informations pertinentes pour leurs travaux d'audit. Ces applications fournissent des informations actualisées et fiables pour soutenir les auditeurs dans leurs évaluations et leurs prises de décision.²

5.1.3 Les outils et techniques automatisés (OTA)

C'est les applications informatiques utilisées comme outils d'exécution des procédures d'audit, Les auditeurs utilisent ces outils pour évaluer les risques et mener d'autres procédures d'audit (c.-à-d. des tests des contrôles et des procédures de corroboration). Les OTA comprennent l'analyse des données (ADD), l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation des processus robotisés (APR)³. Ils contribuent à améliorer l'efficacité et la précision des travaux d'audit en réduisant les tâches manuelles et en fournissant des résultats plus fiables.

❖ **Les avantages des OTA** Les OTA jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la qualité des audits, en offrant deux avantages majeurs :

- ✓ Premièrement, ces outils permettent aux auditeurs d'analyser de vastes ensembles de données, souvent des populations entières, afin de mieux les comprendre, repérer des tendances inhabituelles et remettre en question de manière plus efficace les assertions de la direction. Cela renforce la capacité des auditeurs à faire preuve d'esprit critique dans leur travail. Il est important de noter que l'utilisation des OTA ne vise pas à tester chaque élément de la population de données, mais plutôt à utiliser le résultat de la sélection effectuée par ces outils comme l'échantillon représentatif de la population. Cela permet à l'auditeur d'inclure les éléments pertinents à l'audit et d'obtenir une vue plus complète de la situation⁴.

¹ L'échange CCRC « la technologie dans l'audit », aout 2021, P 2

² Idem

³ Idem

⁴ L'échange CCRC op cit P 3

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

✓ La seconde concerne la plus grande variété d'informations pertinentes, au-delà des documents comptables des entités, que les auditeurs peuvent consulter et analyser grâce à ces outils, ils facilitent l'accès à ces informations tant internes qu'externes, provenant des entités auditées. Les auditeurs sont de plus en plus conscients que ces informations complémentaires peuvent renforcer la robustesse des éléments de preuve obtenus lors de leurs audits. Cela leur permet d'avoir une vision plus complète et approfondie de la situation, en intégrant ces différentes sources d'informations pour appuyer leurs conclusions et évaluations¹.

❖ Exemples d'utilisation de ces outils

✓ Les auditeurs utilisent les OTA pour vérifier le caractère approprié des écritures de journal, Les auditeurs font fréquemment usage des OTA pour filtrer les écritures de journal dans le but d'identifier celles qui semblent anormales ou inappropriées. Ils établissent leurs propres filtres en fonction de leurs attentes concernant les types d'écritures frauduleuses qui pourraient être présentes dans l'entité auditée. Ces filtres permettent aux auditeurs de concentrer leur attention sur les transactions suspectes et de mener des investigations plus approfondies, contribuant ainsi à renforcer la détection des fraudes et à améliorer la qualité de l'audit. Notons toutefois que les OTA ne sauraient remplacer le jugement professionnel des auditeurs. D'ailleurs, le fait de ne pas adapter les filtres de sélection aux circonstances propres à l'entité auditée n'aidera pas l'auditeur à identifier des écritures de journal frauduleuses.

✓ Dans l'évaluation des risques, Parmi les OTA largement utilisés dans le cadre des audits, l'exploration des données sur les processus² est très courante. Cette approche permet aux auditeurs de comprendre le parcours des transactions au sein d'un cycle spécifique (tel que les ventes, les achats ou la paie) au sein des systèmes d'information de l'entité. Cela inclut la manière dont ces transactions sont créées dans les systèmes et enregistrées dans le grand livre³. L'exploration des données sur les processus permet aux auditeurs d'obtenir une vue détaillée de la traçabilité des transactions, de

¹ Idem

² Cette démarche est aussi appelée schématisation des processus ou schématisation des transactions.

³ Norme ISA 315 (révisée en 2019), Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives, paragraphe A137.

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

détecter d'éventuelles anomalies ou irrégularités, et de renforcer la fiabilité et la qualité de l'audit.

L'exploration des données sur les processus peut améliorer considérablement la qualité des évaluations des risques faites par les auditeurs. Cette démarche leur permet de mieux comprendre le fonctionnement réel des entités auditées¹

✓ Les procédures de corroboration, exemple d'OTA largement utilisé par les auditeurs pour confirmer les revenus est la procédure du triple rapprochement. Cette procédure consiste à comparer les données des transactions de vente enregistrées pendant une période donnée avec les commandes des clients, les documents d'expédition et les factures (ou les documents d'expédition, les factures et les encaissements). Les données qui ne correspondent pas aux documents comptables font l'objet d'une analyse approfondie par les auditeurs. Ils cherchent à déterminer si ces divergences sont des erreurs (par exemple, des produits comptabilisés prématurément ou des montants incorrects) ou des inexactitudes. La procédure du triple rapprochement aide les auditeurs à identifier les exceptions et à mener des investigations supplémentaires pour garantir l'exactitude des informations financières².

✓ Les tests de contrôles : Les auditeurs utilisent les OTA pour analyser les configurations de progiciels de gestion intégrés complexes, y compris les paramètres de sécurité et les changements effectués. Cela leur permet de tester les contrôles généraux informatiques liés à la gestion des accès, des modifications de programmes et des activités informatiques. L'utilisation des OTA améliore la qualité des tests de contrôles généraux informatiques en permettant une approche plus standardisée et autonome. Les auditeurs obtiennent ainsi des éléments probants plus solides et convaincants³.

5.2 Les outils de communication interne

La communication d'entreprise est aujourd'hui devenue fondamentale pour une meilleure organisation, pour optimiser les performances et améliorer les conditions de travail.

¹ L'échange CCRC op cit P4

² IBID P 5

³ Idem

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

5.2.1 Intranet d'Entreprise

Créez un espace de travail collaboratif en ligne pour chaque membre de l'entreprise grâce à la solution intranet. Cette plateforme renforce la communication entre les équipes, améliore la gestion des projets et favorise la promotion de la culture d'entreprise. Les informations circulent mieux, ce qui contribue à une meilleure productivité. Grâce à l'intranet, vous pouvez créer un réseau social interne personnalisé, offrant une expérience intuitive. L'intégration rapide aux suites collaboratives Google Works pace ou Microsoft 365 facilite la mise en place d'un intranet moderne, renforçant ainsi la communication et la collaboration au sein de votre organisation¹.

L'intranet d'entreprise est un réseau informatique accessible à tous les services de l'entreprise. Il centralise généralement des informations, de la documentation et des outils à usage des collaborateurs, comme des documents informatifs, des règles ou des procédures à suivre, des guides facilitant l'intégration de nouveaux collègues, etc.

Relativement coûteux à mettre en œuvre, il est plutôt adopté par des entreprises de taille moyenne à grande, et garde un intérêt particulier pour les équipes multi sites. L'accès est généralement conditionné par un profil utilisateur, qui permet à chacune d'accéder aux informations les plus pertinentes pour son rôle dans l'entreprise.²

5.2.2 Les Centre d'actualités

Il fonctionne comme un journal ou un carnet de bord, fournissant les bonnes informations aux bonnes personnes. Il permet de partager les nouveautés de l'entreprise, les projets à venir, etc. Le Top Management dispose ainsi d'un outil pour mieux informer ses collaborateurs, qui peuvent à leur tour interagir. En envisageant la communication interne comme un outil de management, il est possible d'impliquer davantage les équipes³

5.2.3 Les visioconférences

Mode de communication par excellence des réunions digitales, la visioconférence est très pertinente pour les équipes qui ne sont pas toutes présentes sur le lieu de travail. Elle permet une prise de parole spontanée et des échanges directs, à l'image des réunions physiques. Les

¹ <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/outils-communication-interne-entreprise/> consulté le 3/6/2023 à 1H13

² <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne> consulté le 3/6/2023 à 1H20

³ Idem

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

équipes peuvent donc se rencontrer sur un dispositif de vidéoconférence en ligne, et rester productives malgré la distance¹.

Les moyens de communication technologiques comme la visioconférence permettent à l'auditeur de comprendre l'ambiance de travail au sein de la direction auditée, d'identifier des comportements atypiques et de détecter des sous-entendus significatifs. Cela contribue à une meilleure connaissance des activités auditées en tenant compte des conditions dans lesquelles elles sont réalisées. Cependant, la communication non verbale est moins efficace à distance qu'en personne. La visioconférence offre un bon moyen de communication orale et même écrite grâce aux possibilités de partage de documents à distance. Mais, en ce qui concerne les signaux non verbaux, rien ne remplace une rencontre en face à face pour des échanges efficaces. L'audit implique d'écouter, mais aussi de voir.²

5.2.4 La plateforme collaborative en ligne

Les outils collaboratifs en ligne, tels que Trello, facilitent la communication et la coordination des projets en évitant les réunions chronophages. Ces outils permettent d'organiser les tâches et les projets en temps réel, offrant une visibilité à leur avancement pour tous les membres de l'équipe. De plus, les plateformes collaboratives offrent un espace de travail virtuel complet, favorisant une collaboration approfondie et fluide.³

¹ <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne> consulté le 3/6/2023 à 1H30

² <https://www.formation-audit-ecofi.com/2017/02/12/l-audit-%C3%A0-l-%C3%A8re-du-digital/> consulté le 2/6/2023 à 19H30

³ <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne> consulté le 3/6/2023 à 1H30

Chapitre II: L'impact de la digitalisation sur l'audit interne

Conclusion

La digitalisation a profondément transformé tous les secteurs d'activité, et l'audit interne n'a pas échappé à cette révolution. Dans ce chapitre, nous avons abordé trois sections clés qui ont jeté la lumière sur l'importance croissante de la digitalisation dans le domaine de l'audit interne.

Dans la première section, nous avons exploré les généralités sur la digitalisation, en fournissant des définitions claires et en retraçant son évolution historique. Cette mise en contexte nous a permis de comprendre l'ampleur des changements engendrés par la digitalisation et son impact sur les pratiques de l'audit interne.

La deuxième section s'est concentrée sur la digitalisation de l'audit interne en mettant en évidence son rôle crucial dans cette fonction. Nous avons examiné comment la digitalisation a transformé les processus d'audit interne, amélioré la qualité des travaux et renforcé la capacité des auditeurs à anticiper les risques. Nous avons également souligné les avantages de la digitalisation pour l'audit interne, tels que l'automatisation des tâches répétitives, l'accès à des données en temps réel et l'amélioration de la communication avec les parties prenantes. Néanmoins, nous n'avons pas occulté les défis auxquels l'audit interne est confronté dans cette transformation digitale, notamment en termes de formation des auditeurs et de sécurité des données.

Enfin, la dernière section a mis en lumière les outils digitaux et les sources technologiques qui ont été introduits grâce à la digitalisation de l'audit interne. Nous avons examiné des solutions telles que les logiciels de gestion des risques, les outils d'analyse de données et les plateformes collaboratives. Ces outils ont permis aux auditeurs internes de travailler de manière plus efficace, d'exploiter les données massives et de collaborer de manière transparente avec les parties prenantes.

En conclusion, la digitalisation a profondément transformé la fonction d'audit interne. Elle a ouvert de nouvelles opportunités et apporté des avantages significatifs, mais elle a également posé des défis et exigé une adaptation constante. Les auditeurs internes doivent être prêts à embrasser cette transformation digitale, à développer de nouvelles compétences et à tirer parti des outils et technologies disponibles pour rester pertinents dans un environnement en constante évolution. La digitalisation de l'audit interne est une réalité incontournable, et ceux qui s'y adaptent avec succès seront mieux positionnés pour faire face aux défis futurs et fournir une valeur ajoutée à leurs organisations.

**6 Chapitre III : L'impact
de la digitalisation sur le
déroulement d'une
mission d'audit interne
Cas SONATRACH.**

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

Introduction

L'évolution rapide de la technologie et l'avènement de la transformation numérique ont profondément modifié la façon dont les entreprises mènent leurs activités. Dans ce contexte, l'audit interne doit s'adapter pour rester pertinent et répondre aux besoins changeants des organisations modernes. La digitalisation, qui englobe l'utilisation de technologies telles que l'automatisation des processus, l'intelligence artificielle, l'analyse des données et le cyber sécurité, joue un rôle crucial dans cette adaptation.

L'objet de ce chapitre, est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire et plus précisément démontrer comment la digitalisation a été intégrée dans une mission d'audit spécifique au sein de Sonatrach.

Il s'agit donc, d'une étude de cas à travers laquelle nous exposons les différentes étapes d'une mission d'audit (processus d'audit), portant sur le suivi de la gestion des équipements amortissables, en mettant en évidence les opportunités et les défis rencontrés lors de l'utilisation de technologies numériques au sein de Sonatrach.

Mais avant d'entamer le cas pratique, nous avons jugé utile de faire une succincte présentation de l'organisme d'accueil.

Pour cela, ce dernier chapitre se compose de trois (03) sections. Nous entamerons la première section par une présentation générale de Groupe SONATRACH, et pour la deuxième partie l'organisation de la Direction Audit et risques, et la troisième section est consacrée au cas pratique sur l'impact de la digitalisation durant le déroulement de l'audit de suivi de la gestion des équipements amortissables.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

1 Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Cette première section va faire l'objet d'une présentation du groupe **SONATRACH**, là où nous avons effectué notre stage pratique.

1.1 Présentation générale de l'organisme d'accueil¹

SONATRACH (Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures) a été créée le 31 décembre 1963 par le décret N° 63/491.

Ses statuts ont été modifiés par le décret N° 66/292 du 22 septembre 1966 et SONATRACH devient Société Nationale pour la Recherche, Production, le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures. Cela a conduit à une restructuration de l'entreprise dans le cadre d'un schéma approuvé au début de 1981, pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique de ces principes.

Après sa restructuration en 1982, SONATRACH a donné naissance à 18 filiales et sa réorganisation en 1985, lui a permis de se recentrer sur ses métiers de base, à savoir :

- Exploitation et recherche des hydrocarbures ;
- Exploitations des gisements
- Transformation du gaz
- Transport par canalisation
- Commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.

L'objectif de l'entreprise SONATRACH à travers cette transformation structurelle, est le fonctionnement de l'exercice d'un décideur fonctionnel afin d'évoluer vers un schéma de groupe en constituant des branches d'Activités autonomes et leur filiation.

SONATRACH est transformée sans création d'une personne morale nouvelle, en une Société par Action (SPA), soumise au droit commun en vigueur qui régit ses statuts et son règlement intérieur.

Adoptant une stratégie de diversification, SONATRACH se développe aussi dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière de plus elle poursuit le développement de sa stratégie d'internationalisation.

¹ Manuel générale d'organisation de sonatrach

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

SONATRACH opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte, Mauritanie), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

Depuis le 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures, l'entreprise a pris en charge l'ensemble du domaine minier et s'est vue confier le développement de toutes les branches de l'industrie pétrolière.

1.1.1 Missions principales de la société SONATRACH¹

Sous l'autorité d'un Président Directeur Général, l'Entreprise SONATRACH a pour missions :

- ✓ Le développement, la conservation et la valorisation des réseaux énergétiques nationaux.
- ✓ La reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures.
- ✓ L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance du sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures.
- ✓ L'approvisionnement énergétique national à moyen terme, compte tenu des réserves nationales.
- ✓ Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

1.1.2 Organisation générale de la Société SONATRACH²

L'organisation, ou le schéma selon lequel la Société SONATRACH est structurée, suit un modèle rationnel, organisant l'entreprise autour de ses « Activités » ou « Métiers » de base, tout en renforçant les prérogatives de la Direction Générale en matière d'élaboration de la stratégie et de la politique du Groupe. (Voir annexe N°1)

La SONATRACH a opté pour une organisation, ou une « macro structure » s'articulant autour de :

- La direction générale

¹ Manuel générale d'organisation

² Schema d'organisation de Sonatrach

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- Les structures opérationnelles
- Les structures fonctionnelles.

1.2 La direction audit et risques¹

1.2.1 Présentation de la Direction Audit Groupe

SONATRACH a été parmi les premières entreprises algériennes à ressentir la nécessité de se doter d'un moyen d'autocontrôle afin d'assurer une meilleure sécurisation de son patrimoine.

Cela a conduit à la création en sus de l'existence des structures d'audit financier et comptable à l'échelle Divisionnaire, d'une structure chargée de l'audit interne au niveau de la Direction Générale, organisée de manière à couvrir l'ensemble des activités de l'Entreprise ainsi que les activités en associations, les filiales et participations.

Actuellement, la Direction Audit et Risques est placée sous l'autorité d'un Directeur. Elle est chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne de la société, pilote et coordonne le processus de management des risques

1.2.2 Organisation de la direction audit et risques (ADR)²

La Direction Audit & Risques est organisée autour de (Voir annexe N°2) :

a) Une Direction Développement, Qualité et Reporting, composé de :

- Un superviseur audit interne qualité
- Un groupe études, planification et reporting.
- Un groupe développement méthodes et veille
- Un groupe suivi des recommandations (actions de progrès)

b) Une Direction Audit Interne Activité E&P, composé de :

- quatre superviseurs audit interne

c) Une Direction Audit Interne Activités TRC, COM et Structures du siège, composé

de :

- Trois superviseurs audit interne

d) Une Direction Audit Interne Activités LQS et RPC, composé de :

¹ Les revues d'audit internes de Sonatrach

² Schema d'organisation d'audit interne de sonatrach

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- Trois superviseurs audit interne
- e) **Une Direction Audit des Coûts des Associations dans l'Amont Pétrolier et Gazier**, composé de :
 - Deux superviseurs audit interne
- f) **Une Direction Risques**, composé de :
 - Un groupe risques activité E&P
 - Un groupe risque activité TRC, COM et structures du siège
 - Un groupe risque activité LQS et RPC
- g) **Un Groupe Administration et Logistique**
- h) **Deux Assistants**

1.2.3 Les missions principales de la direction audit et risques¹

La direction audit et risques a pour mission essentielles :

- ✓ Le contrôle du respect et de l'application des politiques et des procédures de SONATRACH
- ✓ La définition et l'actualisation des référentiels et procédures d'audit de SONATRACH, sur la base des normes et standards de la profession
- ✓ L'élaboration et la réalisation d'un plan d'audit interne, fondé sur les objectifs stratégiques de la société et basé sur la cartographie des risques
- ✓ L'élaboration et la réalisation d'un plan annuel de contrôle qualité au niveau des structures d'audit interne relevant de la Direction Audit et Risques de SONATRACH
- ✓ La prise en charge des dossiers et missions confiés par la Direction Générale
- ✓ Le suivi des opérations de contrôle externe en matière d'audit
- ✓ L'animation du processus de prise en charge des recommandations contenues dans les rapports d'audit interne et externe
- ✓ La communication et le renforcement d'une culture de gestion des risques et d'un langage commun de gestion des risques, au sein de SONATRACH
- ✓ L'élaboration d'une politique de gestion des risques au sein de SONATRACH
- ✓ L'adoption d'un référentiel de gestion des risques au sein de SONATRACH

¹ Manuel general d'organisation de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- ✓ Le développement et la mise en œuvre des méthodologies et des modèles de mesure et de contrôle des risques
- ✓ L'animation du processus de mise en place des cartographies des risques au niveau des unités opérationnelles, structures fonctionnelles et à l'échelle de la société
- ✓ La collaboration avec les unités opérationnelles pour l'élaboration de leurs plans de prévention des risques, notamment ceux jugés majeurs après évaluation
- ✓ Le suivi de la mise en œuvre des recommandations pour la prévention des risques, notamment ceux jugés majeurs après évaluation
- ✓ L'accompagnement et l'assistance des Holdings et Filiales dans promotion et le développement d'un dispositif de gestion risques
- ✓ La mise en place de bases de données pour les segments « Audit » et « Risques » de SONATRACH
- ✓ La gestion des fichiers des Commissaires aux Comptes et Cabinets d'audit et Conseils Nationaux pré-qualifiés et leur actualisation périodique
- ✓ L'élaboration d'un reporting périodique sur l'activité Audit Interne et Risques au sein de SONATRACH.

2 Section 02 : la conduite d'une mission d'audit de la gestion des équipements amortissables

L'objet de cette section est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire, et de découvrir la profession d'auditeur interne et d'approfondir nos connaissances, particulièrement la conduite d'une mission d'audit interne. Pour une meilleure compréhension de la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne telle que présentée dans le premier chapitre de notre travail, nous avons assisté au déroulement d'une mission d'audit sur la gestion des équipements amortissables inscrit au plan d'audit de SONATRACH, au titre de l'exercice 20YY¹.

Nous tenons à signaler que pour des raisons de confidentialité, les résultats de la mission d'audit traitée dans la section ci-dessous, ont été présentés dans notre projet en prenant en

¹ Pour raison de confidentialité, on a mis ce code.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

considération ce principe d'où les informations présentées sont à titre indicatifs, néanmoins, la méthodologie de la conduite de la mission a été restituée fidèlement.

Afin de mieux cerner la portée de cette section, nous allons présenter les éléments suivants :

- ✓ Codification de la mission
- ✓ Indexation du dossier de la mission
- ✓ Déroulement de la mission d'audit interne.

2.1 Codification de la mission¹

La codification des missions inscrite dans le plan d'audit, est une étape réalisée après la notification de plan d'audit, en effet chaque thème de mission à un code constitué de 5 positions, et on doit codifier notre mission comme suit :

Position N° 1 : caractérisent l'année de la réalisation de la mission : (YY)

Position N° 2 : Détermine l'origine de la mission, Planifiée (P) ou Commanditée (C), dans notre cas, c'est une mission planifiée : 'P'

Position N° 3 : Détermine le numéro séquentiel de la mission suivant son classement dans la réalisation du plan d'audit, Pour notre mission est : 002.

Position N° 4 : Détermine la Direction en charge de réaliser le plan et / ou missions d'audit, dans notre cas, cette mission est confiée à la Direction Audit Activité TRC, COM et structure du siège (TCS)

Position N° 5 : Détermine la structure auditée, il s'agit ici de la direction de gestion du patrimoine siège (DGPS) service de gestion des équipements amortissables. Donc on met « DGPS ».

⇒ Donc le code de notre mission sera YY P 002 TCS DGPS

2.2 Indexation du dossier de la mission²

Afin de faciliter l'organisation de notre dossier de mission, les documents sont classés dans un chrono subdivisé en quatre (4) chapitres codifiés comme suit :

¹ Procédures de tri des dossiers de missions de l'entreprise

² Document interne de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

❖ Chapitre 1 : administration (code 000)

010 : Index

020 : Formulaire d'autocontrôle de dossier

030 : Suivi budgétaire (temps et frais hebdomadaires)

040 : correspondance (écrit, électronique, orale) avec l'audité

050 : Correspondance (écrit, électronique, orale) au sein de la fonction audit interne

060 : Revue qualité

❖ Chapitre 2 : planification (code 100)

110 : Lettre de mission

120 : Eléments de prise de connaissance

130 : compte rendu de réunion de lancement

140 : Tableau des risques

150 : Notes d'orientations

160 : Programme de travail

❖ Chapitre 3 : réalisation (code 200)

210 : Compte-rendu de réunion d'ouverture

220 : Papiers de travaux constitués des :

- 220-X : Feuilles de teste
- 220- Y : FRAP

230 : Compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale)

240 : Notes de revue/supervision

❖ Chapitre 4 : clôture (code 300)

310 : Rapport définitif

320 : Suivi du plan d'action

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

2.3 Le déroulement de la mission¹

Toutes les équipes d'audit interne au sein de SONATRACH adoptent une méthodologie commune, En substance, la conduite d'une mission d'audit interne classique peut être résumée, conformément à la théorie, en suivant les étapes chronologiques suivantes : préparation de l'audit, planification de l'audit, évaluation de l'activité et de ses risques, élaboration de la stratégie d'audit, exécution des procédures d'audit, évaluation des résultats, conclusion de l'audit et suivi ultérieur des recommandations émises.

Au cours de chaque phase, un ensemble de procédures est nécessaire pour assurer le bon déroulement de la mission d'audit. Étant donné notre manque d'expérience dans le domaine, notre participation s'est principalement concentrée sur les procédures qui testent directement les objectifs d'audit préalablement définis. Cela comprend notamment la réalisation de contrôles documentaires, d'observations physiques, ainsi que des confirmations directes en collaboration avec l'équipe de l'entreprise auditée. De plus, nous avons également participé aux réunions d'équipe et aux rencontres avec l'audité.

Bien entendu, nous n'avons pas pour autant été impliqué sur toutes les procédures appliquées dans la mission d'audit associée parce que les dossiers étaient parfois mandatés depuis plusieurs années et étaient également parfois extrêmement complexes.

Cependant, cela ne nous a pas empêchés d'avoir une vision globale des pratiques utilisées au sein de la direction d'audit, ainsi que des outils et supports utilisés pour leur mise en œuvre. Même si notre participation était limitée, nous avons pu acquérir une compréhension générale des différentes méthodes et techniques employées. Cette expérience nous a permis d'apprécier l'ampleur et la rigueur nécessaires pour mener à bien une mission d'audit de cette envergure.

L'intervention d'audit prend la forme d'un diagnostic. Les auditeurs étudient les pratiques du service ou de l'entité auditée pour évaluer la qualité du contrôle interne de l'objet de la mission. Dans le cas échéant, il détermine les éventuels dysfonctionnements ou déficiences, en étudie les causes et en explique les conséquences, puis élabore avec l'audité des recommandations et des plans d'action pouvant améliorer la situation. Ensuite, les responsables concernés s'engagent à mettre en œuvre ces plans d'action (responsables désignés, calendrier de mise en œuvre).

¹ Le manuel des procédures d'audit interne de l'entreprise 'conduite d'une mission d'audit interne'

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

La méthodologie de réalisation d'une mission d'audit interne au sein de la SONATRACH comporte trois phases principales, conformément aux normes internationales, à savoir les phases de préparation (20%), réalisation (60%) et conclusion (20%). (Voir Annexe N°3)

Evaluer la gestion des équipements amortissables au sein de la SONATRACH, demande la réalisation d'une mission d'audit au niveau de la Direction chargée de cette fonction.

2.3.1 La phase de préparation

L'objectif de cette étape consiste à anticiper et organiser le travail sur le terrain, de manière à bien appréhender l'ensemble de la mission.

Au cours de cette phase, tous les travaux préliminaires sont réalisés avant de passer à l'action. Cette étape nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise, car il est essentiel de savoir où trouver les bonnes informations et à qui s'adresser pour les obtenir. Une solide préparation permet à l'équipe d'audit de démarrer la mission avec une base solide et de maximiser l'efficacité de son travail sur le terrain.

Cette phase comprend plusieurs étapes à savoir :

2.3.1.1 Le choix de l'équipe¹

Tout d'abord, la réalisation des missions d'audit requiert compétence et conscience professionnelle. La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

Une équipe d'audit chez SONATRACH est constituée en moyenne, sous la responsabilité d'un superviseur lui consacrant une partie de son temps hebdomadaire, d'un chef de mission et de deux ou trois auditeurs. Il est par ailleurs opportun d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt aux difficultés et réalité du terrain pour leur fonction.

Le responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée, doit s'assurer pour chaque mission que :

- ✓ L'équipe d'auditeurs désignée possède collectivement les connaissances, le savoir-faire et les compétences nécessaires pour mener correctement la mission.

¹ Document interne de l'entreprise

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- ✓ Le dimensionnement de l'équipe affectée à la mission, en nombre de personnes, est adapté à l'ampleur ou la complexité du sujet.

Si ces conditions ne sont pas atteintes pour s'acquitter en tout ou partie de la mission, le responsable de l'audit interne ou la personne à qui cette responsabilité a été déléguée doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées, soit sur ses ressources propres, soit hors en faisant appel à des ressources extérieures.

Le choix d'équipe d'audit se fait à travers la méthode de « *pooling* »¹

Les auditeurs sont organisés en un pool ou l'on puise pour constituer les équipes, ils n'ont pas de lien hiérarchique permanent avec leur chef de mission sauf sur la durée d'une mission.

2.3.1.2 La lettre de mission

La lettre de mission constitue la matérialisation du mandat donné par la Direction Générale à l'audit interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs

Au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit, le Directeur de l'audit adresse au responsable concerné une « Lettre de Mission » sous forme de courrier (de préférence électronique) pour informer les audités qu'un audit va être réalisé, qui a pour but de l'informer de l'objet de la mission qui porte sur la gestion des équipements amortissables

La lettre de mission annonce l'audit, sa date de début, sa durée prévue ainsi que le nom du chef de mission et des auditeurs qui vont intervenir. Elle fait référence au plan d'audit approuvé par le Président.

La bonne réception de ce message par son destinataire est systématiquement vérifiée par un appel téléphonique dans les 48 heures suivant l'envoi. Cette disposition permet d'établir un contact verbal (plus fluide que la communication écrite), permettant de commenter de façon interactive, si besoin, la lettre de mission et de limiter les possibilités de contestation ultérieure.

¹ La méthode de pooling des ressources humaines est une approche qui vise à regrouper et à mettre en commun les ressources humaines disponibles au sein d'une organisation, afin de les utiliser de manière plus efficace et efficiente. Cette méthode repose sur le principe de la collaboration et de la coordination des compétences et des talents des employés au sein de l'organisation issues des différentes directions

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

La communication préalable de l'imminence de la mission d'audit permet aux audités de s'organiser de manière efficace. Ils peuvent ainsi prendre des mesures pour réduire les perturbations potentielles dans leur entité et faciliter le travail des auditeurs.

Une copie de la lettre de mission est conservée dans la section « Préparation de la mission » du dossier d'audit interne. (Voir l'annexe N°4)

Conformément au plan d'audit approuvé par le Président Directeur Général pour l'exercice 20YY, une mission d'audit est programmée au sein De la direction gestion du patrimoine siège, Service de gestion des équipements amortissables. Les objectifs généraux de cette mission sont les suivants :

- Examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables ;
- Apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA.

Cette mission a été conduite par l'équipe d'audit dont la composante est décrite dans ladite lettre et supervisée par le Superviseur d'Audit Interne. Elle s'est déroulée du 01/04/20YY au 15/05/20YY. L'intervention a été effectuée dans les locaux du Service chargé de la gestion des équipements amortissables.

La Direction Audit demande au premier responsable de la Structure auditée d'instruire les responsables concernés, à l'effet de prendre toutes les mesures nécessaires, pour mettre à la disposition des auditeurs tous les documents requis pour le bon déroulement de la mission. Cette lettre est signée par le Directeur d'audit.

2.3.1.3 Etude préliminaire

Avant de commencer les vérifications sur le terrain, les auditeurs internes effectuent une étude approfondie des informations pertinentes collectées concernant la société, la structure et/ou les acteurs à auditer. Ces travaux permettent de créer un référentiel du domaine à auditer, de réaliser une analyse des risques et de préciser les objectifs de l'audit. Habituellement, cette étape représente environ 20% du temps total prévu pour la mission, bien que cela puisse varier en fonction de la nature de la mission, notamment si elle est récurrente ou inhabituelle/complexé.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

À la fin de cette étape, il est possible de décider de réorienter la mission initialement prévue, de redimensionner l'équipe et le temps alloué, de reporter ou même d'abandonner complètement la mission (si les objectifs ont déjà été atteints grâce à l'étude préliminaire ou si le sujet a perdu de son intérêt). Les décisions de changement peuvent impliquer différents acteurs : pour des changements mineurs (par exemple, les modalités de réalisation de la mission), la proposition du chef de mission est décidée par le superviseur. Pour des changements plus radicaux (par exemple, l'abandon de la mission), la proposition du chef de mission doit être appuyée par le superviseur et décidée par le responsable de la Structure d'audit concernée, voire par le Directeur de l'Audit et de la Conformité. Dans certains cas, le commanditaire et le responsable de l'entité qui aurait dû être auditée peuvent être informés ou consultés.

Les raisons ayant conduit à mettre fin à une mission sont consignées dans un rapport ou une note explicative, et elles font partie du dossier de la mission, aux côtés des documents de travail et des documents constitués ou collectés lors de l'étude préliminaire.

❖ La prise de connaissance

Il est nécessaire de prendre connaissance de toutes les informations que l'auditeur jugera pertinente, préalablement à la réalisation de la mission, telles que : les bilans, les balances comptables, les factures d'achat, la réforme, l'inventaire,....

❖ La réunion de lancement

Une réunion préliminaire est effectuée avec le Directeur d'audit, afin de décliner ou de préciser les orientations spécifiques de la mission.

❖ Entretien avec le management de l'entité auditée :

Avant chaque début d'audit, le responsable fonctionnel de la mission doit impérativement programmer un entretien d'ajustement avec les responsables de la structure à auditer afin de :

- ✓ Négocier entre eux les bénéfices et objectifs de la mission d'audit interne à réaliser, et en déterminer les grandes lignes (attentes, périmètre, échéancier, etc.)
- ✓ Discuter de la coordination de l'audit interne et du fonctionnement de l'entité auditée

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- ✓ Recueillir toute mise à jour/supplément/information d'analyse supplémentaire importante
- ✓ Convenir des objectifs clés de la fonction/activité auditée
- ✓ Obtenir une courte auto-évaluation de la direction de la zone à examiner.

Les conclusions de cette réunion doivent être consignées par écrit dans le « compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management ». Ce document est conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

2.3.1.4 Le tableau des risques

La phase d'analyse des risques est réalisée principalement à travers des entretiens visant à comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entité auditée. À la fin de cette phase, le tableau définitif des risques est établi, et son objectif est de dresser un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité. Ce tableau permet d'orienter les travaux détaillés de l'audit en mettant en évidence les aspects critiques et les zones nécessitant une attention particulière.

À la suite des échanges réguliers avec les responsables de la structure auditée lors de l'étape précédente, l'équipe d'audit élabore un tableau des risques afin de formuler une opinion sur les risques majeurs du domaine audité.

Conditionnant le reste de l'intervention, cette phase de prise de connaissance et d'analyse des risques, dont dépendront la nature et le dosage des contrôles effectués ultérieurement, fait l'objet d'une réflexion approfondie par tous les membres de l'équipe et les risques sont matérialisés dans le « Tableau des Risques ».

Pour le réaliser, il faut :

- Découper l'activité à auditer en tâches élémentaires.
- Indiquer, en face de chacune des tâches de l'activité auditée, quel est son objectif (à quoi sert-elle ?)
- En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus (quel est l'événement qui empêcherait l'atteinte de l'objectif ?)

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- Devant chaque risque, l'auditeur interne va évaluer les conséquences probables : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite, si le risque (évènement) survient
- Évaluer sommairement le risque (en termes d'impact produit et de probabilité de survenance) attaché à la tâche (Fort, Moyen ou Faible),
- Rappeler, en face de chacun des risques, quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié,
- Indiquer, à l'issue de la phase « réalisation », si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non). Dans le cas où ce dispositif existe, mentionner s'il fonctionne correctement/partiellement ou ne fonctionne pas.

Ce tableau permet de préciser les objectifs de la mission et doit être conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission. (Voir annexe N°5)

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

2.3.1.5 La note d'orientation

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites : elle les exprime en objectifs généraux et spécifiques à atteindre par l'audit pour le commanditaire et les audités, et les zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention. Il est le plus souvent envoyé aux commanditaires initiaux de la mission (structure audit) pour avis puis présenté aux audités pour information.

Il est important de souligner que, comme mentionné précédemment, la Direction de l'Audit Interne peut décider, à ce stade, de ne pas poursuivre la mission si, à la fin de l'étude préliminaire, il est estimé que les enjeux ne justifient pas la charge d'une mission d'audit. Cette décision est prise dans le souci de garantir une allocation efficace des ressources et de veiller à ce que les missions d'audit soient alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Nous allons élaborer un tableau pour distinguer les objectifs généraux des objectifs spécifiques.

Tableau N°5 : Objectifs généraux et spécifiques de la note d'orientation

Objectifs généraux	Objectifs spécifiques
Examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables ;	S'assurer de l'existence d'une procédure formalisée définissant le processus de gestion des amortissables, le cas échéant apprécier la pratique adoptée
Apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30000 DA	Identifier et évaluer les équipements amortissables dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation à 30 000 DA

Source : Réalisé par l'étudiant à partir de la note d'orientation. (Voir annexe N°6)

Le champ d'action de ces travaux d'audit est basé sur un échantillon de dix (10) dossiers de règlement, en prenant en compte les éléments suivants :

1. Les dossiers de l'échantillon concernent les exercices 20YY.
2. Les structures incluses dans l'échantillon sont les suivantes :
 - Le Département Comptabilité.
 - Le Département Approvisionnement.
 - Le Service de gestion des équipements amortissables.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

2.3.1.6 Le programme de travail

Ce document peut également être appelé "programme de vérification" ou "planning de réalisation". Quelle que soit sa dénomination, il joue un rôle crucial en interne, permettant de déterminer et de répartir les tâches au sein de l'équipe chargée de la mission. Le programme d'audit est élaboré par cette équipe, sous la supervision du chef de mission, lors d'un bref retour dans les bureaux du service.

Le programme de travail est élaboré en se basant sur la note d'orientation. Son objectif principal est de définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Avant le début des travaux sur le terrain, le programme de travail doit être révisé et validé par la hiérarchie de la mission. Il doit également être conservé dans la section "Préparation de la mission" du dossier de la mission. Cette étape garantit que les travaux d'audit sont organisés de manière efficace et conforme aux objectifs définis, tout en permettant un suivi rigoureux du déroulement de la mission (Voir annexe N°7)

2.3.2 La phase de réalisation

Le bon déroulement des travaux entamés précédemment, contribue à la réussite de cette phase de réalisation. Avant de commencer les travaux sur terrain, l'équipe a effectué une réunion d'ouverture.

2.3.2.1 La réunion d'ouverture

La tenue de cette réunion vise à établir un premier contact entre les auditeurs et les audités, à clarifier les objectifs de la mission et à présenter aux audités la méthodologie d'audit qui sera suivie.

Participants :

- ✓ L'encadrement directement responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de Service...)
- ✓ La hiérarchie de la Mission et/ou un responsable de la Structure d'audit pilote de la mission
- ✓ L'équipe d'audit.

Les points abordés sont¹ :

- ✓ Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction.

¹ Compte rendu de la réunion d'ouverture.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

- ✓ Identification des audités et de leur fonction.
- ✓ Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'Entreprise, en se référant éventuellement à la Charte.
- ✓ Faire part de la note d'orientation en prenant compte les éventuelles remarques des audités
- ✓ Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission
- ✓ Traitement des aspects logistiques (bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise des premiers rendez-vous
- ✓ Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes.

Il ressort de cette réunion :

- ✓ D'éventuelles contraintes de réalisation.
- ✓ Des limites ou exclusions du champ d'audit.
- ✓ Des règles de fonctionnement logistique établies.

Les conclusions de cette réunion, le cas échéant, peuvent nécessiter une mise à jour de la note d'orientation. Elles doivent être consignées dans le "Compte-rendu de réunion d'ouverture" qui sera conservé dans la section "Réalisation" du dossier de mission. Ainsi les auditeurs passent au travail sur le terrain pour effectuer les contrôles prévus dans le programme de vérification, qui sera réparti entre les membres de l'équipe d'audit.

2.3.2.2 Les tests d'audit

Pendant la phase de travail sur le terrain, les vérifications sont effectuées et des informations sont recueillies, afin de répondre aux objectifs de la mission. Il est essentiel que ces informations soient suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour garantir des constatations et des recommandations solides. Le travail sur le terrain implique la réalisation des contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne appropriés, tels que la conduite d'entretiens, l'élaboration de diagrammes, les observations physiques, les rapprochements et reconstitutions, les interrogations des fichiers informatiques, ainsi que la documentation des travaux effectués.

La quantité, le type et le contenu des documents de travail varient en fonction de la nature de l'audit, et il est important pour les auditeurs d'éviter d'inclure des informations superflues dans ces documents.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

Les tests d'audit sont formalisés dans des documents de support appelés Feuilles de Test dans lesquelles sont transcrits respectivement l'objectif du test, les modalités d'exécution, les résultats et la conclusion

Chaque test peut être accompagné d'une "Feuille de couverture de test", qui indique si le test révèle un dysfonctionnement, une erreur ou une insuffisance (mais cela peut ne pas être le cas) et préfigure les recommandations, actions et propositions qui pourront être formulées dans le cadre de la FRAP.

❖ La feuille de couverture de test

Est un document qui résume les résultats et les conclusions d'un test spécifique réalisé dans le cadre d'une mission d'audit. Elle sert à présenter de manière synthétique les constatations et les observations importantes issues du test. La feuille de couverture de test est généralement utilisée lorsque le test révèle un dysfonctionnement, une erreur ou une insuffisance dans les processus, les contrôles internes ou les pratiques de l'entité auditée.

Elle inclut généralement :

- ✓ L'objectif du test : Il précise ce qui était recherché ou évalué lors du test.
- ✓ La description du test : Elle explique comment le test a été réalisé, y compris les méthodologies et les procédures utilisées.
- ✓ Les constatations : Elles présentent les résultats et les observations importantes découlant du test, mettant en évidence les éventuelles anomalies ou faiblesses identifiées.
- ✓ Les recommandations : Elles proposent des mesures correctives ou des actions à entreprendre pour remédier aux problèmes détectés lors du test.
- ✓ Les actions prévues : Elles indiquent les mesures spécifiques qui seront prises pour résoudre les problèmes identifiés.
- ✓ Les responsabilités : Elles précisent les personnes ou les départements qui seront chargés de mettre en œuvre les recommandations et de prendre les mesures nécessaires.
- ✓ Les délais : Ils fixent les échéances pour la mise en œuvre des actions prévues.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

2.3.2.3 La formalisation des constats

La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problèmes) est un outil utilisé pour documenter et analyser les problèmes ou les non-conformités identifiées dans un processus, un produit ou un service. Elle permet de recueillir des informations détaillées sur le problème, d'identifier ses causes racines, d'évaluer son impact et de proposer des actions correctives ou préventives. (Voir Annexe N°8)

Après chaque étape de travail, des conclusions partielles sont composées par l'auditeur interne sous forme de FRAP. Ce sont les constats des déficiences identifiées.

Ainsi ils sont conservés dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de la mission d'audit interne.

Dans notre cas : Conformément au programme de travail ; en premier lieu, l'équipe d'audit a réalisé le test N°1, dans le but d'examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables. Juste après la réalisation du test, l'auditeur qui en est chargé doit documenter son travail sur un document dit « Feuille de test » (Voir Annexe N°9)

Une fois le test n°1 entamé, l'équipe d'audit doit respecter le programme de travail préparé durant la phase de préparation.

Les auditeurs effectuent le deuxième test qui a pour but d'apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA. (Voir Annexe N°10).

L'auditeur a confirmé que le test réalisé est un test concluant, qui ne révèle pas de dysfonctionnement.

Avant la réunion de clôture, il est essentiel de procéder à la pré-validation de tous les résultats de l'audit auprès des parties prenantes rencontrées.

2.3.2.4 La réunion de clôture de la phase de vérification

Une réunion en aparté doit être tenue entre le responsable de la mission et les auditeurs afin de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'ensemble des points du programme de travail a été réalisé.

Avant de quitter le site, une réunion est organisée avec l'encadrement de l'entité audité afin de clôturer la phase de vérification par une restitution orale, appuyée par une présentation préparée à cet effet.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

À l'issue de cette réunion, l'équipe d'audit élabore un compte rendu comprenant plusieurs éléments ¹:

❖ Points à aborder

- ✓ Remercier le Directeur et ses collaborateurs pour leur accueil et leur coopération lors de la mission
- ✓ Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités
- ✓ Discuter, éventuellement, des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires
- ✓ Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission
- ✓ Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

Les responsables de la structure auditée ont accepté les différents points abordés dans la réunion.

Conclusion : Les observations de l'audit ont été acceptées et validées par les responsables de la structure auditée.

Les conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le « Compte-rendu de réunion de clôture » conservé dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission. Une copie doit être adressée au responsable de l'entité auditée pour validation implicite (Voir Annexe N°11)

2.3.3 Conclusion de la mission

2.3.3.1 Le projet de rapport

Il est vivement recommandé que la rédaction du rapport se fasse en grande partie, voire en totalité, pendant la période de réalisation de la mission d'audit, avant la tenue de la réunion de clôture de la phase de vérification

Il vise à formaliser les constats et les recommandations issus de la mission d'audit. Le rapport met en évidence les lacunes, les faiblesses et les dysfonctionnements identifiés dans les domaines d'activité concernés. Il offre aux responsables l'opportunité d'affiner, voire de remettre en question leurs méthodes de gestion. Cependant, il ne dresse pas un bilan global de la gestion, car cette évaluation relève de la compétence de la hiérarchie.

¹ Compte rendu de la réunion de clôture de la phase de vérification.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

Le projet de rapport est ensuite communiqué au Responsable de la structure auditée. Il est structuré selon les fiches (FRAP) rédigées à la fin de la phase de vérification. Le rapport présente les problèmes identifiés, en exposant les faits, les causes et les conséquences. Il propose également des recommandations adaptées, destinées aux responsables de la structure auditée, qui sont chargés de les prendre en compte.

2.3.3.2 La réunion de restitution ou de « retour d'expérience » REX¹

À leur retour de mission, il est impératif que les auditeurs se réunissent avec leur hiérarchie pour discuter des événements, des faits et des observations remarquables (qu'ils soient positifs, négatifs ou liés à d'autres aspects). Cette étape vise à déterminer rapidement les actions à entreprendre pour chaque situation identifiée.

2.3.3.3 La réunion de validation

Une réunion de validation est organisée entre les audités et les auditeurs, avec la possibilité d'inclure le commanditaire selon les circonstances. L'objectif de cette réunion est de discuter de tous les aspects du projet de rapport. Au cours de la réunion, les destinataires des recommandations (c'est-à-dire les audités concernés par leur mise en œuvre) sont identifiés et un délai de réalisation est proposé.

La validation a pour but d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite sur les observations et les axes de recommandation proposés. L'accord formel sera obtenu grâce à la réponse de l'audité au projet de rapport, ce qui permet de s'assurer qu'il n'y a pas eu d'interprétation involontaire des faits ou d'ambiguïté dans leur formulation.

Il est important de souligner que la validation n'est ni une négociation ni une recherche de compromis. Son objectif principal est de garantir la clarté et l'exactitude des informations contenues dans le rapport, ainsi que l'engagement de l'audité à prendre les mesures appropriées. Les audités doivent commenter le rapport et le renvoient aux auditeurs dans un délai de moins d'une quinzaine (15) de jours dès sa réception. Si les audités dépassent le délai du 15 jours, l'équipe d'audit envoie le rapport sans commentaire. Une fois que les 15 jours se sont écoulés, le chef de la mission élabore son rapport définitif.

¹ Dossiers de mission

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

2.3.3.4 Le rapport définitif¹

Le rapport définitif est issu du projet de rapport après la réunion de validation et les mises à jour effectuées. Il comprend une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, les fiches FRAP examinées lors de la réunion de validation, ainsi qu'une liste de recommandations classées par destinataires, indiquant la position des audités et constituant leur première réponse à l'audit.

Il est préférable d'inclure le plan d'actions dans le rapport, mais cela ne doit pas compromettre le délai de finalisation du rapport définitif. Réduire le délai d'envoi du rapport après la fin de la mission est une priorité, et l'ajout du plan d'actions est apprécié mais non indispensable.

Le rapport est envoyé aux responsables audités chargés de mettre en œuvre les plans d'action, à leur supérieur hiérarchique membre du Comité Exécutif, ainsi qu'au Président Directeur Général. Le commanditaire initial de la mission fait nécessairement partie des destinataires du rapport.

Le principe d'informer le Président Directeur Général n'est pas sujet à discussion, cependant, les modalités pratiques de cette information peuvent varier. Sous réserve de l'accord du Président, cette information sera gérée intégralement par le Directeur Central de l'Audit Groupe, qui transmettra au Président une synthèse des synthèses avec ses commentaires. Le Président aura alors la possibilité, sur demande et sans délai, de consulter intégralement une copie du rapport d'audit s'il le souhaite.

Le rapport sera transmis au responsable audité chargé de la mise en œuvre du plan d'action, à ses supérieurs hiérarchiques et, le cas échéant, au président-directeur général.

Le rapport d'audit n'est pas neutre :

- ✓ Il analyse une situation, mais comme les estimations de maintenance, il se concentre sur les échecs pour formuler des actions pour progresser
- ✓ Il contient des recommandations. Une suggestion n'est pas une critique, ni une erreur : c'est une suggestion d'amélioration à un manager qui a le pouvoir d'agir. Il

¹ Dossiers de mission

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de solutions aux problèmes soulevés : solutions proposées, équivalentes ou meilleures

3 Section 03 : l'utilisation de la digitalisation dans la démarche d'audit interne au sein de SONATRACH

Dans ce volet, nous explorerons comment la digitalisation a révolutionné la fonction d'audit interne chez SONATRACH, en examinant les différents aspects de la démarche de mission d'audit interne qui ont bénéficié de cette évolution technologique. Nous citerons également les outils et les technologies utilisés dans le cadre de la digitalisation de l'audit interne, ainsi que leurs impacts sur les auditeurs et la qualité des travaux d'audit, l'efficacité des processus et la prise de décision.

La digitalisation a profondément transformé la façon dont les entreprises mènent leurs missions d'audit interne, Cette section se concentre sur la place de la digitalisation dans la fonction d'audit interne au sein de Sonatrach, ainsi que son utilisation dans la mission d'audit interne.

SONATRACH, en tant qu'acteur majeur de l'industrie énergétique, a reconnu les avantages et les opportunités offerts par la digitalisation pour l'amélioration des processus d'audit, la collecte et l'analyse des données, ainsi que la prise de décision stratégique.

La société SONATRACH a consacré toute une direction centrale pour la digitalisation et les systèmes d'information appelé DC.DSI qui ont mis en place de moyens technologiques afin de répondre à tous les besoins de la société en matière de technologie numérique, elle constitue L'outil privilégié de la direction générale pour réussir sa transformation digitale.¹

Son objectif est La minimisation de la dépendance des structures internes par l'utilisation des équipements et logiciels numériques adéquats et La promotion continue de la digitalisation par la mise à disposition des utilisateurs De compétences et de moyens adaptés.

La digitalisation de la fonction d'audit interne a permis à Sonatrach de se positionner en tant qu'organisation agile, proactive et axée sur les données, capable de répondre rapidement aux évolutions du marché et de faire face aux défis croissants de l'industrie.

¹ Le manuel général d'organisation

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

3.1 L'impact de la numérisation sur la démarche d'audit interne

Tous les résultats écrits dans cette partie sont issus des entretiens effectués avec les auditeurs et directeurs d'audit de Sonatrach et nos observations physiques

3.1.1 L'impact sur l'équipe d'audit

A travers les observations et les entretiens effectués avec les auditeurs et les chefs de mission de Sonatrach, nous avons conclu que la digitalisation a un impact significatif sur l'équipe d'audit interne tout au long de la mission d'audit. Voici quelques-uns des impacts les plus notables durant notre stage :

- La digitalisation a permis d'automatiser de nombreuses tâches manuelles et répétitives, telles que la collecte et le traitement des données, la création de rapports et la génération de tableaux de bord. Cela a permis à l'équipe d'audit de gagner du temps précieux et de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.
- La numérisation permet au responsable de l'audit interne de suivre plus facilement le travail de l'équipe d'audit et d'avoir une vue de ses progrès dans l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées sans lui demander de renseignements, les auditeurs doivent se connecter au système Microsoft teams¹ et enregistrer leurs progrès et leurs heures de travail sur chaque programme.

3.1.2 L'impact sur plan d'audit

Ce dont nous avons parlé précédemment, c'est de l'importance d'élaborer un plan d'audit solide et efficace, car c'est le premier moyen d'atteindre l'objectif et tout le processus d'audit interne repose sur celui-ci. Nous pouvons remarquer la grande différence apportée par la numérisation dans cette partie du processus d'audit, et elle peut être résumée dans les points suivants :

- ✓ Facilité et rapidité d'obtention des documents avec toutes les informations nécessaires de la plateforme numériques de sonatrach
- ✓ Les systèmes mis en place par l'entreprise sont des systèmes qui ont été audités et qui ont des mécanismes spécifiques et rigoureux pour protéger les informations qui y sont incluses. Cela a renforcé la fiabilité des sources et des documents primaires dont

¹ Il s'agit d'une application de collaboration spécialement conçue pour le travail hybride, qui permet aux auditeurs de rester informés, organisés et connectés, le tout à partir d'un seul et même endroit.

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

notre équipe avait besoin pour établir un plan d'action solide. En effet, cela nous a permis de s'appuyer sur eux sans avoir le moindre doute quant à leur exactitude.

- ✓ Les logiciels d'analyse tels que le logiciel Team Risk ont contribué à établir un plan clair et détaillé des risques entourant les opérations de l'entreprise, ainsi qu'à créer une matrice de contrôle des risques sous forme de tableau organisé et précis. Cela a permis à l'équipe d'audit interne d'avoir une vision plus claire des tâches à accomplir tout au long de l'année et de savoir quand les exécuter.

3.1.3 L'impact sur la communication interne

L'utilisation des logiciels fournis par l'entreprise et des outils disponibles sur les réseaux internes INTRANET a grandement facilité la communication des auditeurs avec les parties prenantes concernées par le processus d'audit. Cela constitue la première étape essentielle pour démarrer l'exécution du plan d'action sur toute opération.

Grâce à ces outils numériques, nous avons pu rapidement et efficacement informer les parties prenantes de la mission d'audit, y compris les équipes opérationnelles, les gestionnaires et les parties intéressées via OUTLOOK et E-MAILS. Les informations essentielles relatives au processus d'audit ont été transmises de manière transparente, avec des rapports et des documents partagés de manière électronique.

Cela a permis une meilleure compréhension des objectifs, des procédures et des échéances de l'audit, ainsi qu'une coordination plus fluide entre les différentes parties prenantes. Les personnes concernées ont été en mesure de prendre connaissance rapidement des travaux prévus et de se préparer en conséquence.

De plus, l'utilisation de ces outils numériques a également facilité le suivi et le reporting tout au long de la phase d'exécution de l'audit. Les données et les résultats ont pu être collectés, analysés et documentés de manière plus efficace, permettant une évaluation plus précise des risques et des recommandations.

La facilité d'accès à certains documents et l'obtention d'informations sans passer par des procédures de demande ont considérablement réduit la dépendance vis-à-vis des demandes d'information.

Grâce à l'utilisation des outils numériques, les auditeurs ont pu accéder rapidement aux données et aux informations nécessaires à l'audit sans avoir à suivre des processus de demande

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

formels. Cela a permis de gagner du temps et d'éviter les retards liés aux formalités administratives.

En ayant accès aux systèmes et aux plateformes internes, l'équipe d'audit a pu consulter directement les données pertinentes, les rapports, les documents et autres informations nécessaires à notre mission d'audit. Cela a considérablement réduit les délais d'attente et nous a permis de travailler de manière plus efficace et réactive

De plus, la disponibilité des données en temps réel a amélioré la qualité et la fiabilité de leurs travaux d'audit. Ils avaient la possibilité d'accéder aux informations les plus récentes et les plus précises, ce qui a renforcé la crédibilité de leurs conclusions et recommandations.

La facilité de partage des informations a grandement simplifié l'échange d'informations au sein de l'équipe d'audit. Lorsqu'une demande d'informations était nécessaire et que ces informations n'étaient pas directement accessibles, la digitalisation a considérablement accéléré la réponse à la demande et l'obtention des informations demandées.

L'équipe d'audit n'a plus besoin d'organiser de nombreuses réunions en présentiel pour obtenir des éclaircissements. Les échanges d'informations se font désormais de manière automatisée, ce qui permet d'économiser du temps à la fois pour l'équipe d'audit interne et pour les parties concernées.

En utilisant les outils numériques appropriés, les demandes de clarification peuvent être soumises de manière électronique via e-mails, et les réponses peuvent être fournies rapidement et de manière centralisée. Cela élimine les délais liés aux réunions en personne, et privilégie les échanges de courriers électroniques et visioconférences pour obtenir les informations nécessaires.

La digitalisation a également permis d'améliorer la traçabilité des échanges d'informations. Les demandes, les réponses et les éclaircissements peuvent être enregistrés et documentés de manière électronique, ce qui facilite la révision ultérieure des informations échangées.

3.1.4 L'impact sur la phase de réalisation

En effet, les logiciels tel que Excel et applicatifs internes ont joué un rôle important et efficace dans l'analyse des données et l'obtention de résultats précis. Dans de nombreux cas, en tant que auditeurs interne, ils n'utilisent plus des échantillons pour l'analyse des données, sauf

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

dans des situations particulières. Ces programmes ont permis d'analyser et d'étudier de manière exhaustive l'ensemble des données, garantissant ainsi un examen approfondi de toutes les transactions et enregistrements, tout en réduisant le risque de passer à côté de toute irrégularité ou déviation potentielle. Cette approche offre une compréhension complète et globale de l'ensemble du contexte, réduisant ainsi la probabilité de toute anomalie non détectée.

L'application interne de stockage de documents a permis de documenter toutes les étapes de travail, les actions, les résultats obtenus, ainsi que les évaluations et les opinions de l'équipe d'audit interne de manière régulière et claire. Ces informations sont disponibles pour une utilisation ultérieure en cas de besoin. Grâce à ces outils, les auditeurs disposent d'un suivi détaillé de leurs activités, ce qui facilite la collaboration, la communication et le partage d'informations au sein de l'équipe d'audit. De plus, ces programmes permettent de générer des rapports personnalisés et des analyses approfondies, Ces programmes permettent de générer des rapports personnalisés et des analyses approfondies, ce qui les aide à prendre des décisions éclairées et à répondre efficacement aux besoins de l'organisation.

De plus, ces programmes a permis aux auditeurs de stocker, sécuriser et préserver les informations et les actifs de manière efficace, tout en maintenant leur confidentialité et leur intégrité. Le système enregistre chaque modification effectuée, identifiant l'utilisateur responsable et la date de l'action. Cela facilite le suivi de l'origine de chaque information au sein du système et permet une traçabilité complète. Ainsi, Ils sont en mesure de garantir la fiabilité et l'exactitude des données, ainsi que de détecter toute anomalie ou manipulation indésirable. Cette fonctionnalité renforce la confiance dans le système et renforce la sécurité des informations contenues.

3.1.5 L'impact sur l'élaboration de rapport final d'audit

Le rapport final est la synthèse des résultats obtenus lors des tests effectués par l'équipe interne. Il s'agit du document qui sera remis aux parties prenantes de l'audit interne, y compris au directeur exécutif de l'audit interne et au directeur général de l'entreprise, afin de leur présenter les réalisations et les conclusions, ainsi que les recommandations formulées pour améliorer les performances de l'entreprise.

Étant donné que l'auditeur interne enregistre et documente ses constatations lors de la phase d'exécution de la mission à l'aide des logiciels, ces derniers contribuent considérablement à l'organisation des idées et des entrées qui seront consignées et utilisées pour construire le

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

rapport final de l'auditeur interne. Il est capable de retrouver facilement et rapidement toutes les actions entreprises et ses observations, ce qui facilite la consultation des tableaux et des analyses réalisés par l'auditeur interne.

Cela permet de communiquer les résultats de manière plus claire et précise, ce qui augmente la valeur et l'efficacité du rapport. De plus, la facilité de partage des rapports avec les parties prenantes est également un avantage.

L'auditeur interne partage son rapport dans l'outil « Team Central », garantissant sa réception correcte et non modifiée par les parties concernées, et ce, en temps opportun.

3.1.6 Impact sur le suivi des recommandations

Une fois que les auditeurs ont préparé le rapport final sur le processus et se sont assurés de sa diffusion et de sa réception par les parties prenantes de l'audit, il est nécessaire de suivre les recommandations qu'ils ont formulées. Cela permet de vérifier si elles ont été mises en œuvre et si l'entité concernée a comblé toutes les lacunes identifiées par l'équipe. Voici quelques points qui illustrent l'impact de la digitalisation sur cette partie :

- Les logiciels ont permis aux auditeurs de suivre les mises à jour apportées par l'entité concernée aux recommandations dans le processus recommandé, et de savoir quand elles ont été effectuées.
- La plateforme et l'intranet a servie de lien entre l'auditeur interne et les audités. Ils envoient également des rappels aux entités concernées pour les informer de l'approche de la date limite d'exécution des recommandations. De plus, des notifications sont envoyées aux entités qui ont pris du retard dans la mise en œuvre des recommandations liées aux processus.

Le programme de suivi de recommandations offre une vision claire de toutes les entités concernées sur la liste des recommandations et leur statut. Cela permet à l'auditeur interne de générer régulièrement des rapports détaillés sur l'état de mise à jour des recommandations

3.1.7 L'impact sur le stockage des données

Le stockage des informations issues des missions d'audit interne devient une préoccupation essentielle. Actuellement, les auditeurs de SONATRACH centralisent tous les documents numériques reçus, utilisés et créés sur un serveur local partagé, accessible à tous les

Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.

collaborateurs dans les bureaux, grâce à une technologie de connexion appelée réseau privé virtuel (VPN).

Le VPN est largement utilisé car il offre de nombreux avantages, en particulier pour les missions d'audit qui traitent de grandes quantités de données hautement confidentielles. Cette connexion permet d'accéder à un réseau privé plutôt qu'à un réseau public lors de la navigation sur Internet, ce qui garantit une authentification solide des interlocuteurs et la confidentialité des données partagées sur ce réseau. Par conséquent, cette connexion est considérée comme beaucoup plus fiable.

La centralisation des documents de missions

La centralisation des documents relatifs aux missions d'audit interne se fait dans une application informatique, c'est une solution utilisée par la société SONATRACH au sein de sa direction d'audit interne

Cette application offre un espace sécurisé où les auditeurs peuvent stocker, gérer et partager les différents documents liés à leurs missions. Grâce à cette plateforme, les rapports d'audit, les plans de mission, les procédures, les listes de contrôle et autres documents pertinents peuvent être facilement accessibles et consultés par les membres de l'équipe d'audit interne. L'application permet également de mettre à jour les documents de manière collaborative, facilitant ainsi la collaboration et le partage d'informations entre les auditeurs. Cette centralisation des documents au sein de l'application améliore l'efficacité et la traçabilité des activités d'audit interne, tout en assurant la confidentialité et la sécurité des informations sensibles.

Malgré la transformation numérique en cours, une partie de la méthodologie de travail demeure encore très conservatrice, avec l'utilisation continue de supports physiques et de travail sur papier. Une grande partie de la documentation de la phase d'audit est encore archivée sous forme imprimée, photocopiée ou conservée.

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche était d'analyser comment les avancées technologiques ont amélioré les méthodes et les processus de l'audit interne, et d'évaluer les impacts de la digitalisation sur cette fonction clé au sein de SONATRACH.

La problématique posée était la suivante : **Comment l'intégration de la digitalisation impacte-t-elle les pratiques d'audit interne au sein de SONATRACH ?**

Le premier chapitre a abordé le contexte général de notre sujet de recherche en présentant le cadre conceptuel de l'audit interne. Nous avons particulièrement mis l'accent sur les normes qui régissent ce domaine, qui sont un ensemble de principes et de lignes directrices qui guident les praticiens de l'audit interne dans l'exécution de leurs missions. Ensuite, nous avons présenté la démarche de mener une mission d'audit interne, qui se compose généralement de trois phases distinctes : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion. La phase de préparation implique la planification et la préparation de la mission d'audit. Les auditeurs internes effectuent une analyse approfondie de l'organisation, identifient les risques potentiels, définissent les objectifs de l'audit, ensuite la phase de réalisation. Pendant cette phase, les auditeurs internes élaborent le plan d'audit établi lors de la phase de préparation. Ils collectent des preuves, effectuent des tests et des analyses, évaluent les contrôles internes, et examinent les opérations et les processus de l'organisation. Et enfin La phase de conclusion, l'étape essentielle où les auditeurs internes récapitulent leurs constatations et recommandations. Ils analysent les résultats obtenus lors de la phase de réalisation de l'audit et les présentent de manière claire et concise dans un rapport final d'audit qui est le produit de leur travail. Ce chapitre nous a permis de répondre à notre première question de recherche et de confirmer notre première hypothèse.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté les motivations, avantages et impact de la digitalisation sur les pratiques d'auditeur interne. Nous avons conclu que Les motivations des entreprises pour adopter une stratégie de transformation digitale incluent l'innovation et la proposition de nouvelles offres, l'optimisation des processus et l'amélioration de la productivité, la croissance de l'entreprise et la réaction face à la concurrence, la conquête de nouveaux territoires, ainsi que l'attraction et la fidélisation des talents. Pour les auditeurs, la digitalisation offre des avantages quantitatifs et qualitatifs, tels que l'automatisation des tâches, l'exploitation des données pour créer de la valeur et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion. Ce chapitre nous a permis de répondre à notre deuxième question de recherche et de confirmer notre deuxième hypothèse.

Pour répondre à notre principale problématique élaborée lors de notre étude : « **Comment l'intégration de la digitalisation impacte-t-elle les pratiques d'audit interne au sein de SONATRACH ?** » Dans notre cas pratique, nous avons décrit une mission d'audit interne détaillée portant sur le suivi de gestion des équipements amortissables au sein de SONATRACH. Notre objectif principal était d'analyser comment l'utilisation d'outils numériques tout au long de cette mission a influencé son déroulement.

Tout d'abord, nous avons procédé à une description minutieuse de la démarche adoptée pour mener à bien cette mission d'audit interne. Nous avons identifié les différentes étapes clés, de la planification à l'exécution de l'audit, en passant par la collecte et l'analyse des données pertinentes. Cette démarche rigoureuse nous a permis d'assurer la fiabilité et la pertinence de nos résultats.

Dans le cadre de cette mission, nous avons également mis en évidence l'utilisation d'outils numériques spécifiques. Nous avons recensé et analysé les outils tels que « l'application » de centralisation de données de missions, la plateforme de l'entreprise et les systèmes de suivi en temps réel, ainsi que les outils de communication et de collaboration à distance. L'intégration de ces outils a apporté des avantages significatifs à la mission d'audit interne.

L'impact des outils numériques sur le déroulement de la mission a été bien flagrant . Tout d'abord, l'utilisation de cette application et plateforme a permis une collecte et une organisation plus efficace des informations relatives aux équipements amortissables. Cela a facilité l'accès aux données nécessaires pour mener à bien nos analyses.

Ces outils nous ont également permis d'automatiser certaines tâches répétitives, libérant ainsi du temps pour des analyses plus approfondies.

De plus, les systèmes de suivi en temps réel ont favorisé la mise en place du plan d'actions proposé dans les recommandations, Cela a contribué à renforcer le contrôle à distance de l'audit interne et à améliorer la gestion des risques.

Enfin, les outils de communication et de collaboration à distance ont facilité les échanges avec les différentes parties prenantes de la mission d'audit interne, même lorsque les membres de l'équipe étaient géographiquement dispersés. Cela a permis un partage instantané des informations et une prise de décision plus rapide.

En conclusion, l'intégration du numérique a profondément impacté les pratiques d'audit interne au sein de Sonatrach dans le suivi de gestion des équipements amortissables. Les outils

numériques ont facilité la collecte, l'organisation et l'analyse des données, renforçant ainsi la fiabilité des résultats de l'audit. De plus, ces outils ont favorisé une surveillance continue en temps réel et une communication efficace entre les parties prenantes de la mission d'audit

Cependant, il convient de noter que malgré les avantages indéniables apportés par l'intégration des outils numériques, la digitalisation au sein de la direction d'audit interne de Sonatrach n'est pas encore complète et ne s'étend pas à tous les processus d'audit. Plusieurs facteurs expliquent cette situation.

Tout d'abord, il existe encore une présence significative du stockage de documents par le biais de supports physiques tels que le papier. Bien que des progrès aient été réalisés dans la numérisation des informations, certains documents essentiels sont encore conservés sous forme papier, ce qui peut limiter l'efficacité et la rapidité des processus d'audit.

En outre, la transformation digitale complète nécessite des investissements considérables en termes de coûts et de ressources. La mise en place d'un système d'audit interne entièrement numérique exige des infrastructures technologiques robustes, des logiciels spécialisés et une formation adéquate pour le personnel. Ces dépenses peuvent représenter un défi financier pour l'organisation, surtout lorsque des priorités concurrentes nécessitent également des ressources.

Un autre obstacle majeur à la digitalisation totale est la résistance au changement. Les nouvelles technologies peuvent perturber les processus établis et exiger une adaptation des méthodes de travail. Certains membres du personnel peuvent être réticents à abandonner les pratiques traditionnelles et à adopter de nouvelles approches numériques. La gestion du changement devient donc un élément crucial pour surmonter cette résistance et promouvoir une culture favorable à la transformation digitale.

Il est important de reconnaître ces limitations et d'élaborer des plans stratégiques pour surmonter les obstacles à la digitalisation complète au sein de la direction d'audit interne de Sonatrach. Cela peut impliquer la mise en place d'une feuille de route claire pour guider la transition numérique, l'allocation de ressources adéquates pour soutenir les initiatives de transformation et la sensibilisation des parties prenantes aux avantages de l'intégration du numérique dans les processus d'audit.

Ce dernier chapitre nous a permis d'aboutir à la réponse à notre dernière question de recherche, En effet, la troisième hypothèse est refusée. Les éléments mentionnés précédemment

attestent que la digitalisation complète n'est pas encore une réalité dans tous les processus d'audit de sonatrach

Pendant le déroulement de nos recherches, nous avons rencontré certaines contraintes qui ont limité l'achèvement de meilleurs résultats pour cette recherche :

- Les clauses de confidentialité imposées ont entravé l'exploitation et la présentation des données essentielles requises pour notre étude.
- La charge de travail élevée et le constant surmenage des auditeurs avec lesquels j'ai travaillé ont entraîné des retards dans l'obtention des informations nécessaires et des explications requises pour compléter mon mémoire dans les délais prévus et de manière excellente, comme je le souhaitais
- Le manque de nouvelles technologies digitales mondialement reconnues au sein de l'entreprise d'accueil a limité l'impact de mon étude, car j'étais confronté à des contraintes techniques et à un accès limité à des outils numériques avancés qui auraient pu enrichir mes recherches.
- Un stage de trois mois est très court pour évaluer en profondeur la manière de fonctionner d'une grande direction d'audit interne comme sonatrach et mettre les observations en perspective, d'autant plus pour nous qui n'avons jamais travaillé avant ce stage en tant qu'assistant auditeur.

Il est vivement recommandé aux futurs étudiants de sélectionner une entreprise qui est largement développée en matière d'outils digitaux d'audit. En choisissant une entreprise avancée sur le plan technologique, les étudiants bénéficieront d'une expérience plus riche et d'opportunités d'apprentissage plus vastes.

Bibliographie

La bibliographie

1) Les ouvrages

- [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] BABINET, (Gilles) : l'ère numérique, un nouvel âge de l'humanité, Le Passeur éditeur, 23 janvier 2014
- [3] BERTIN, (Elisabeth) : audit interne enjeux et pratique à l'international, édition Eyrolles, Paris 2007.
- [4] BOUKADOUM, (A) et BOUROUGUA, (I-R) : Smart Audit, mémoire de fin d'études, Master en Sciences de Gestion Comptabilité Contrôle et Audit, Ecole Supérieure des Affaires Algériennes, Promotion 2019 P11
- [5] BOUDRIGUA(Zied), L'audit Interne : Organisation et Pratique, Collection Azurite, Tunisie, septembre 2012.
- [6] Christophe villalonga, Edition lexisis, paris 2011 Le guide du parfait auditeur interne
- [7] DUMITRU(C) , The digital revolution and job polarization: an institutional, economic, and social issue, Athenaeum University of Bucharest, vol. 42(1), June,2016.
- [8] GUILLAUME (Livtak) et SEBASTIEN (Allaire), Guide de l'audit interne, édition VUIBERT, paris, 2019,
- [9] KARLSEN, (A). & WALLBERG, (M).The effects of digitalization on auditors' tools and working methods. Gävle: University of Gävle. 2017
- [10] LIONEL(Collins) et GERARD(Vallin), Audit et contrôle interne, édition DALLOZ, 1992.
- [11] MANITA (R), ELOMMAL, (N), BAUDIER, (P), & HIKKEROVA, (L) (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. Technological Forecasting and Social Change.
- [12] Mighiss. S (2021) « L'audit à l'ère de la transformation digitale », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1»
- [13] OBERT, (R) et MAIRESSE, (M.P) : DSCG 4 Comptabilité et audit, Manuel et Applications, Dunod, Paris, 2009.
- [14] Olivier Zinsl, Saïd Roçaf, Fidinter news « La transformation digitale, un concept au centre de l'actualité », hiver 2018,2019.

- [15] RINTALA, (N), & SUOLANEN, (S) (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. Nordicom Review,
- [16] Elisabeth Bertin, audit interne : enjeux et pratiques à l'international, éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- [17] KURT F, Reding et autres, Manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques, Edition Eyrolles, 201
- [18] MEZIANE (Mohamed), L'audit interne est au centre des enjeux économiques, journal El Wantan, Samedi 30 juin 2012, N°6599, Algérie
- [19] PERROTIN, (Roger), SOULET, (François) et PASERO, (Jean-Jacques) : le manuel des achats : Processus. Management. Audit, les éditions d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2007.
- [20] RAFFEGEAU. (J), DUBOIS. (F) et autre : l'audit opérationnel, Collection encyclopédique, Paris, 1984,
- [21] RENARD, (Jacques) : Théorie et pratique de l'audit interne, 7ème édition Eyrolles, Paris, 2010.
- [22] KLAUS (Schwab), La quatrième révolution industrielle, 2016.
- [23] IFACI et IAS, Les mots de l'audit, Edition LIAISON-2000.
- [24] PEREZ, C, Technological Revolutions and Financial Capital: The dynamics of bubbles and golden ages. Northampton, MA : Edward Elgar, 2002.
- [25] SIMON, (Pascal) : Audit financier, éditions d'organisation, Paris, 1987
- [26] SUTTON, (G. S) (2000). The Changing Face of Accounting in an Information Technology Dominated World. International Journal of Accounting Information Systems.

2) Articles

- [1] Déloitte, Fondamentaux du contrôle interne et de l'audit interne, cycle ISCAE audit et post évaluation des projets ,15 mars 2006 P41
- [2] Greenman, C. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on the accounting profession. Journal of Research in Business, Economics and Management,
- [3] Graziani, M, La gestion du changement dans l'entreprise, centre de Ressources en Economie-Gestion, décembre 2013;
- [4] Option Finance, Hors-série n° 1344, 07/12/2015, Baromètre des Pratiques digitales, 2015, Econocom

- [5] Rezaee, Z., Elam, R. et Sharbatoghlie, "Continuous auditing: the audit of the future", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 3, 2001
- [6] Schneider A. (1985), "The reliance of external auditors on the internal audit function", *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, N°2,
- [7] SAIDJ, (Faizî) : méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, in revue nouvelle économie, N° :11-vol2-2014
- [8] NEARON (B) H. (2005). Foundations in auditing and digital evidence. *The CPA Journal*, New York Vol. 75, N° 1, (Jan 2005).
- [9] Transformation digitale des ETI, la dynamique est enclenchée, KPMG réalisé par Benoit farve nicolin et guillaume cauchoix, octobre 2018.
- [10] CHAN, D.Y. et M.A. VASARHYELI, Innovation and Practice of Continuous Auditing, *International Journal of Accounting Information Systems*, Elsevier, vol. 12, 2011.

3) Thèses et mémoires universitaires

- [1] QUENTIN (Arioli), Enjeux et acteurs de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation ? Étude de l'entreprise AXA, Mémoire de master, Graduate School of Management, 2021.
- [2] BORISHKEVITCH (Alexey), L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR UNE ENTREPRISE , Mémoire de master, Liège university Library, 2021.
- [3] Huybrechts (Corentin), Transformation de la profession d'auditeur externe à travers l'impact du digital, Mémoire de master, Louvain school of Management, 2019.

4) Textes règlementaires

- [1] L'article 40 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, *Journal officiel de la république algérienne*, N°2, 13-01-198.

5) Les sites web

- [1] <https://entreprisedigitale.info/financer-transformation-digitale/>
- [2] <https://iagotechnologie.fr/freins-a-la-transformation-digitale/>
- [3] <https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/>
- [4] <https://www.academie-francaise.fr/digital>
- [5] <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/communication/outils-communication-interne>
- [6] <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9N0816>

- [7] <https://www.digital-conseil.fr/transformation-digitale/>
- [8] <https://www.formation-audit-ecofi.com/2017/02/12/l-audit-%C3%A0-l-%C3%A8re-du-digital/>
- [9] <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/num%C3%A9rique/55253>
- [10] <https://www.lumapps.com/fr/communication-interne/outils-communication-interne-entreprise/>
- [11] <https://www.manager-go.com/>
- [12] <https://www.lemonlearning.com/>
- [13] <https://www.rims.org/>

6) Guides

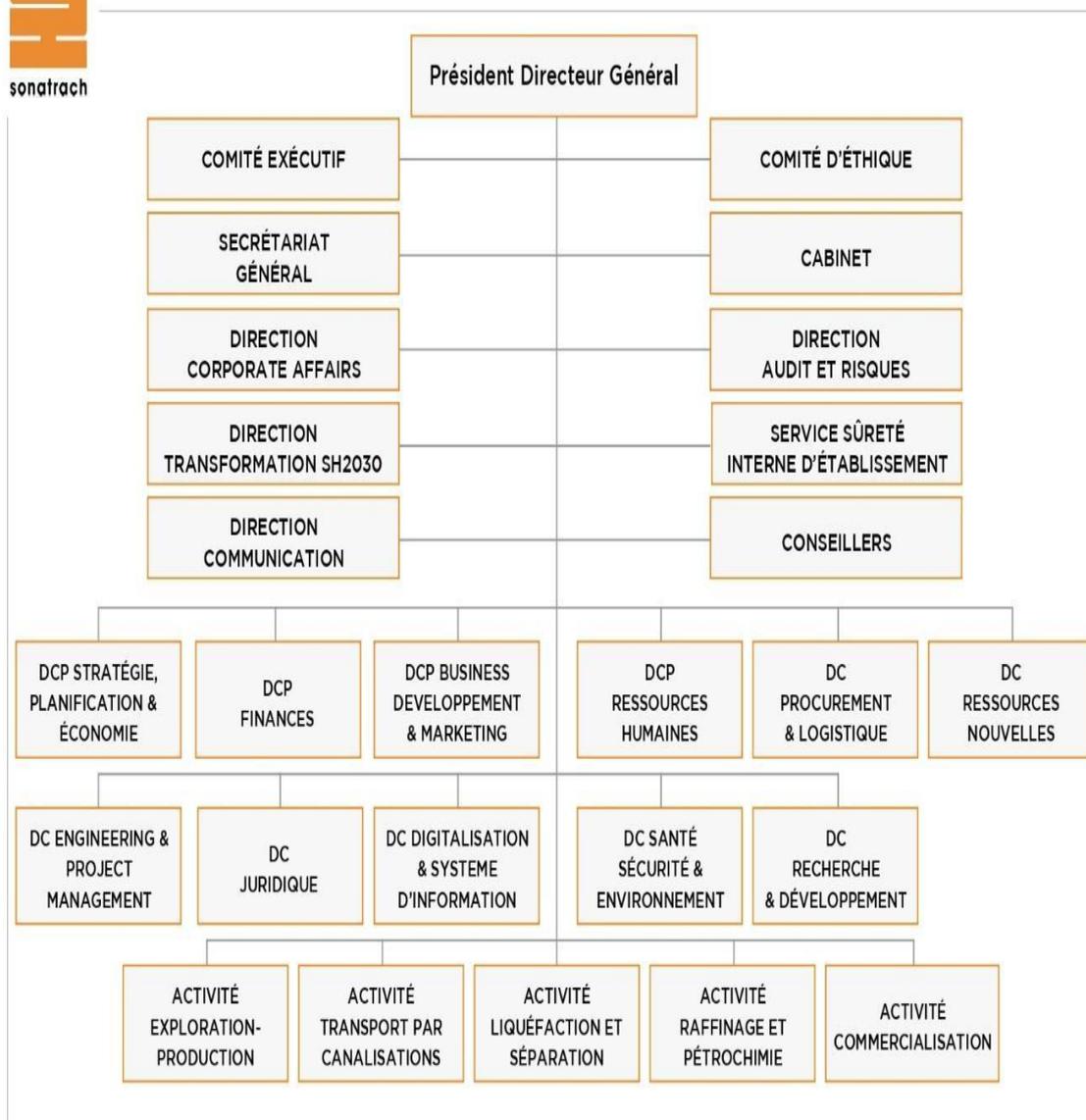
- [1] Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne
Edition 2017.
- [2] Code of Ethics adopté par le Conseil d'Administration de l'IIA.

Annexes

Annexe N°1 : Organigramme organisationnel de SONATRACH

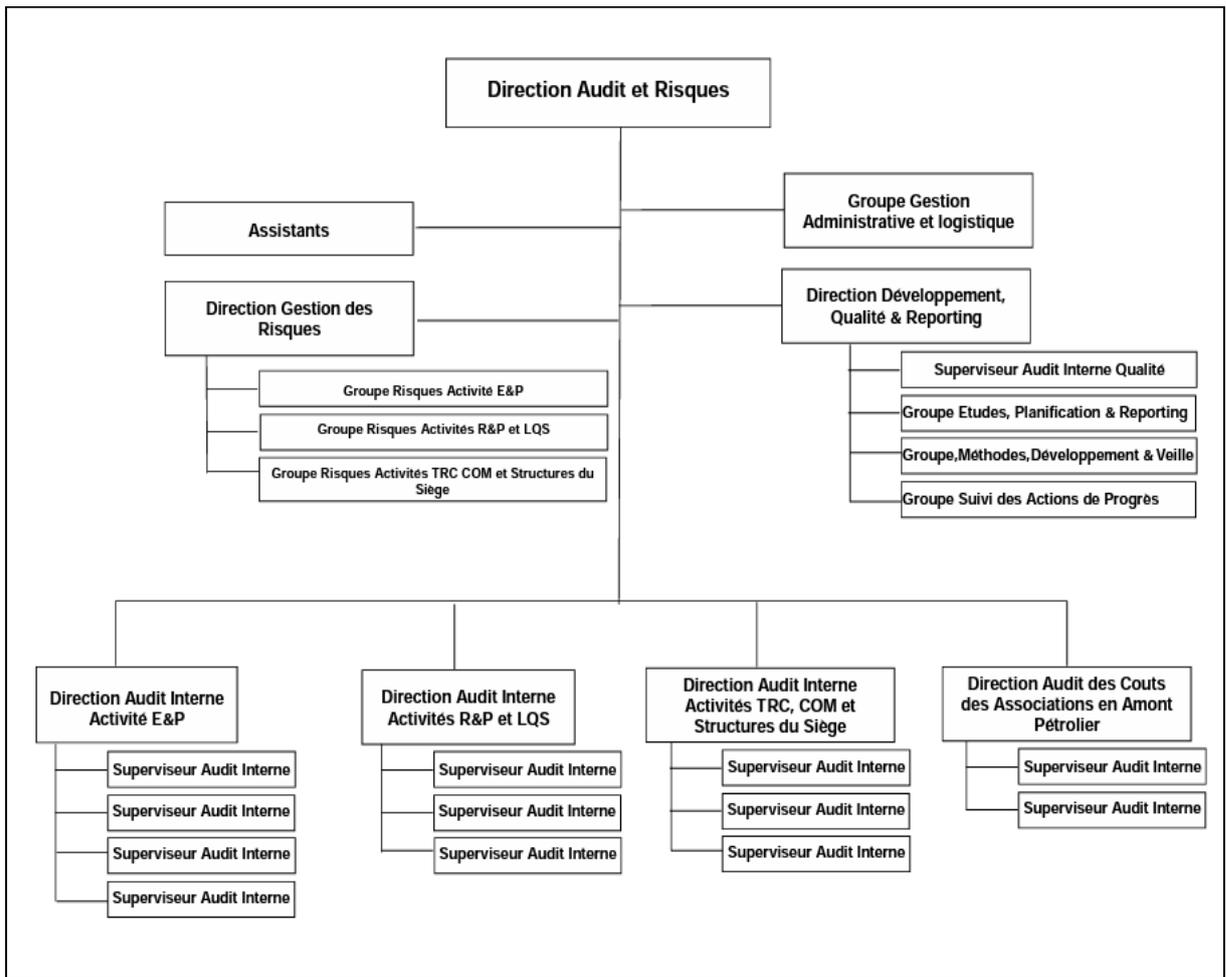


ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



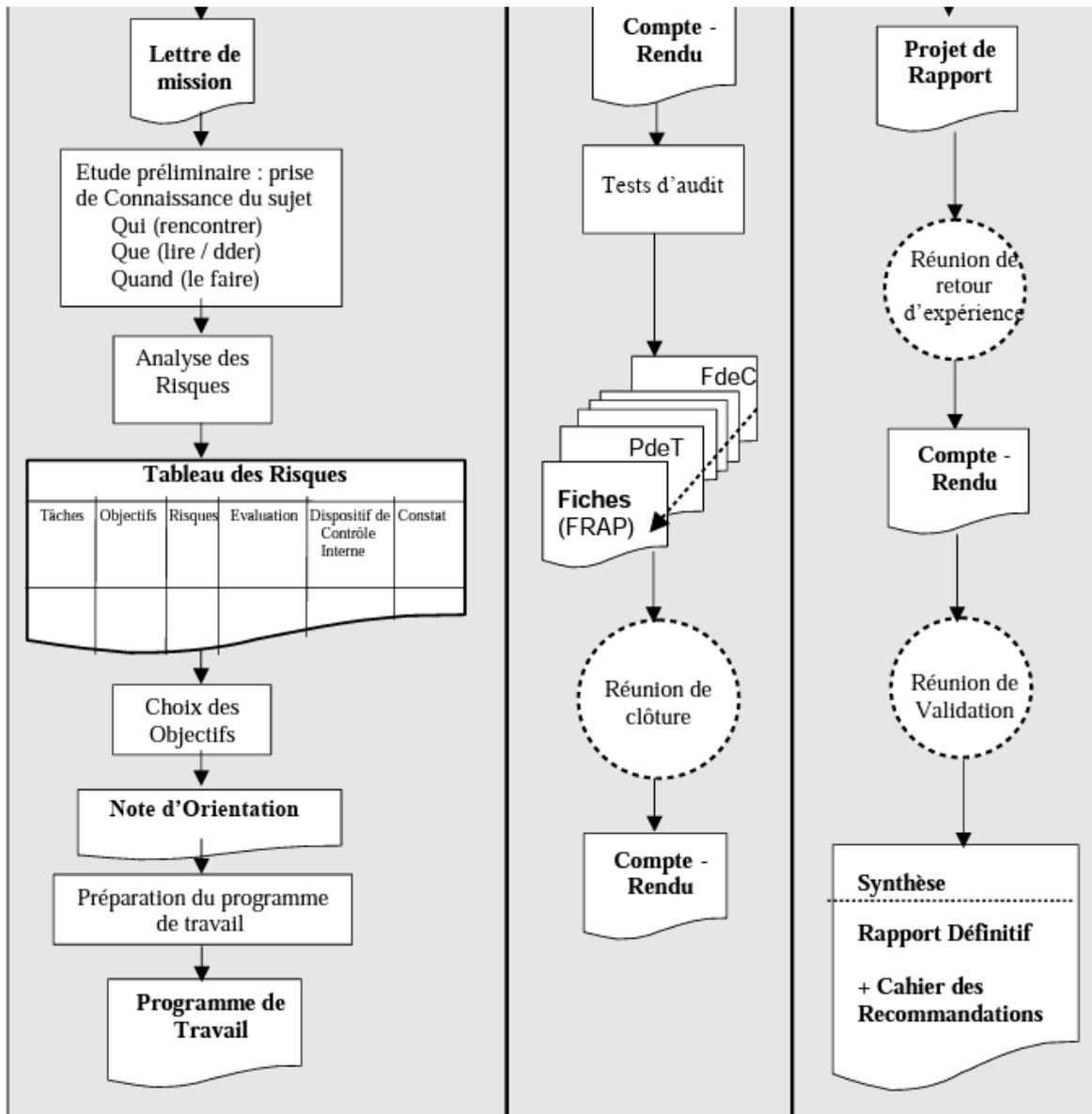
Source : Manuel générale d'organisation, document interne de la société

Annexe N°2 : Organigramme de la direction d'audit et risques.



Source : Manuel générale d'organisation, document interne de la société

Annexe N°3 : Diagramme d'une mission d'audit interne



Source : Document interne de SONATRACH

Annexe N° 4 : Lettre de mission

Modèle de Lettre de Mission « SONATRACH »



Monsieur Intitulé du poste

Direction Générale

Direction Audit & Conformité

N°/.../ADC/20XX

Alger, le

Objet : Mission d'audit

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 20YY, nous vous informons qu'une mission d'audit interne portant sur le thème suivi de gestion des équipements amortissables est prévue par la direction d'audit TCS,COM,et structure de siège au niveau de la structure DCGPSdu 1/04/20YY au 15/04/20YY

Cette mission, supervisée par « Nom et Prénoms, Fonction », sera conduite par « M/Mme/Mlle Noms et Prénoms », Chef de mission audit interne, accompagné(e) de « Noms et Prénoms » des auditeurs internes

Les objectifs assignés à cette mission d'audit consistent, entre autres, à :

-examiner le dispositif du contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables

-identifier et évaluer les équipements amortissables dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisations à 30 000 DA

A ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir faire prendre les mesures nécessaires pour :

Mettre à la disposition des auditeurs internes les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission ;

Prévoir leur prise en charge en matière de transport, d'hébergement et de restauration (selon le cas).

Salutations distinguées

Le Directeur

Nom et Prénom

Copie : autres destinataires le cas échéant.

Source : Document interne

Annexe N°5 : Tableau des risques



Direction Générale

Direction Audit & risques

Code Mission : YY P 002 TCS DGPS

Thème : gestion des équipements amortissables

Date de déroulement : du 1/04/20YY au 15/04/20YY

<u>Taches</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Risques</u>	<u>Evaluation du risque</u>	<u>Dispositif du contrôle interne</u>	<u>Constats</u>
Organisation	Examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables	-Dilution des responsabilités et chevauchement de tâches des acteurs intervenants dans le processus de gestion des amortissables. -Développement de pratiques hétérogènes dans la gestion des amortissables.	Moyen	Organigramme ; Descriptif des postes ; Chartes des pouvoirs. Procédure formalisée, Directives, Notes Circulaires.	
Gestion et suivi des équipements amortissables	Apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'Im mob des amortissables à concurrence de 30 000 DA	Non-respect de la réglementation Déperdition des amortissables Perte financière.	Fort	Evaluation et conformité	

Source : Document intern

Direction Générale

Direction Audit & risque

**DESTINATAIRES : COMMANDITAIRE
DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE**

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit 20YY approuvé par Monsieur le Président Directeur Général et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : suivi de la gestion des équipements amortissables.

Code mission : YY P 002 TCS DGPS

Objectifs généraux :

Examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables

Apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA.

Objectifs spécifiques :

S'assurer de l'existence d'une procédure formalisée définissant le processus de gestion des amortissables, le cas échéant apprécier la pratique adoptée

Identifier et évaluer les équipements amortissables dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation à 30 000 DA ;

Champ d'action :

Nous avons orienté nos travaux d'audit sur un échantillon de dix (10) dossiers de règlement en prenant en compte les éléments suivants :

Les dossiers de l'échantillon concernent les exercices 20YY

Les structures faisant partie de l'échantillon sont :

Le Département Comptabilité

Le Département Approvisionnement

Le Services gestion des équipements amortissables.

Source : Document Interne

Annexe N°7 : Programme de travail

Réf	Action	Outil/Technique	Le chargé du test	Date début	Date fin	Réf. Papier de travail
Section 1 : organisation						
1	Prise de connaissance de l'organisation, du dispositif mis en place pour la gestion des amortissables	Entretiens et consultation des documents relatifs au dispositif mis en place pour la gestion des amortissables				220-T01
2	S'assurer de l'existence d'une procédure formalisée définissant le processus de gestion des amortissables, le cas échéant Apprécier la pratique adoptée	Entretiens, examen, vérification et consultation de la procédure de la gestion des amortissable. Le cas échéant décrire et apprécier la pratique adoptée ;				
Section 2 : Gestion et suivi des équipements amortissables						
1	S'assurer de l'application de la disposition de la loi relative au seuil d'immobilisation à 30 000 DA ;	Récupérer toutes les notes d'instructions relatives à l'application de cette disposition ;				2202-T02

2	Identifier et évaluer les équipements amortissables dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation à 30 000 DA ;	Apprécier la conformité d'application de cette disposition à travers la vérification et la consultation des documents				
---	---	---	--	--	--	--

Source : Document interne.

Annexe N°8 : Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP

سوناطراک



sonatrach

Direction Générale

Code Mission :

Direction Audit & Conformité

Thème :

Date de déroulement : duau.....

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

FRAP N° (index - volet)

Problème

Faits

Causes

Conséquences

Recommandations

Signature de l'audité (auprès duquel la validation individuelle a été effectuée)

Source : Document interne



Code Mission : YY P002 TCS DGPS

Thème : suivi de la gestion des équipements amortissables

Direction Générale

Direction Audit & Risques

Feuille de test : Test N°220 - 01

Objectif : Examiner le dispositif de contrôle interne mis en place pour la gestion des amortissables.

Modalités d'exécution du test :

- Prise de connaissance de l'organisation et du dispositif mis en place pour la gestion des amortissables
- Entretien avec les responsables chargés de la gestion des équipements amortissables
- Examiner l'organigramme en vigueur et le descriptif des postes des intervenants dans la gestion des équipements amortissables
- Vérifier que le dispositif mis en place au niveau de la Direction APPRO, pour la gestion des équipements amortissables est formalisé et défini dans une procédure écrite
- Apprécier le dispositif mis en place pour la gestion des équipements amortissables.

Résultats :

L'examen ce volet a mis en évidence ce qui suit

- Le rapprochement de l'effectif existant, chargés de la gestion des biens amortissables, avec celui prévu dans l'organigramme de détail fait ressortir ce qui suit :

Gestion	Effectifs		Ecart
	Prévu	Existant	
Comptable	03	03	-
Physique	06	06	-

Le tableau ci-dessus fait ressortir l'absence d'un quelconque écart entre l'effectif prévu, selon l'organigramme, pour la gestion physique et celui existant.

Le projet d'organisation de détail est approuvé et a été décliné aux postes inférieurs. - Le dispositif mis en place pour la gestion des équipements amortissables est formalisé et défini selon la procédure de réception de matériel.

La revue des documents nécessaires et indispensables à l'enregistrement d'un bien amortissable dans le patrimoine de l'Entreprise, tel que l'exigent les dispositions et conditions prévues par la procédure en vigueur, ne fait ressortir aucune incohérence ou insuffisance quant aux documents justificatifs et aux données enregistrées sur le fichier de gestion comptable.

Conclusions :

L'aspect organisationnel ne présente pas d'insuffisances ou d'incohérence à signaler, car il est conforme aux exigences dictées par les référentiels existants.

Source : Document interne

Annexe N° 10 : feuille de test



Code Mission : YY P002 TCS DGPS

Thème : suivi de la gestion des équipements

Date de déroulement : du 1/04/20YY au 15/04/20YY

Direction Générale

Direction Audit & risques

Feuille de test : Test N° 220 - 02

Objectif : Apprécier l'impact de la mise en place de la disposition de la Loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA, par le biais des actions suivantes :

- S'assurer de l'application de la disposition de la loi relative au seuil d'immobilisation à 30 000 DA
- Identifier et évaluer les équipements amortissables dont la valeur est inférieure au seuil d'immobilisation à 30 000 DA.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec les responsables chargés de la gestion comptable des équipements amortissables, notamment en ce qui a trait à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA
- Récupérer toute note et/ou instruction relatives à l'application des dispositions de la loi portant sur l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA
- vérifier la conformité de l'application de la disposition de la loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA
- Évaluer et apprécier l'impact des biens amortissables immobilisés à concurrence de 30 000 DA sur tout le patrimoine amortissables

Résultats :

Application de la disposition de la loi relative à l'immobilisation des amortissables à concurrence de 30 000 DA :

Suivant l'entretien effectué avec les responsables concernés par la gestion des amortissables, il ressort que la disposition de la loi relative à l'immobilisation des éléments d'investissement de faible valeur dont leurs montants en hors taxe n'excèdent pas 30 000 DA, a été appliquée au niveau de toutes les Structures de la Direction.

Concernant la disposition de la loi relative à l'immobilisation des biens amortissables à concurrence de 30 000 DA, le plan d'action, arrêté par la Direction Finances de l'Entreprise, fixant le seuil d'immobilisation à 30 000 DA ainsi que les modalités d'application y afférentes, a été exhaustivement mis en œuvre.

Le résultat de l'application de la disposition d'immobilisation des biens amortissables à concurrence de 30 000 DA :

Le fichier comptable des biens amortissables arrêté au 31/12/20YY, reprend 10 850 items pour une valeur globale de 2 750 800,00 DA, dont la valeur de chaque items dépasse le seuil de 30 000 DA.

Conclusions :

Test ne révélant pas d'écart ou d'insuffisance.

Source : Document interne

Annexe N°11 : Compte-rendu de réunion de clôture de la phase de vérification

Compte-rendu de réunion de clôture de la phase de vérification **(terrain)**



Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : duau.....

Direction Générale

Direction Audit & Conformité

Compte-rendu de réunion de clôture de la phase de vérification

Participants :

(Noms, Prénoms, Fonctions).

Points à aborder :

Remercier le responsable de la structure auditée pour son accueil et sa coopération lors de la mission

Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités

Discuter des recommandations et des plans d'actions et recueillir les commentaires

Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission

Rappeler la procédure d'audit interne et décrire le déroulement des phases suivantes

Nb : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Conclusions :

Source : Document interne.

Table des matières

Table des matières

Introduction générale	13
1 Chapitre I : cadre conceptuel de l'audit interne	0
1 Section 01 : Généralités sur l'audit interne	2
1.1 Définition de l'audit interne	2
1.1.1 Définition de L'audit	2
1.1.2 Définitions de l'audit interne.....	3
1.2 Historique de l'audit interne.....	4
1.2.1 L'évolution de l'audit en Algérie	6
1.3 Réalité de l'audit interne en Algérie	6
1.4 Les caractéristiques de l'audit interne.....	7
1.5 Les objectifs de l'audit interne	9
2 Section 02 : La normalisation de l'audit interne	11
2.1 Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne (CRIPP)	11
2.1.1 Les dispositions obligatoires du CRIPP.....	12
3 Section 03 : La démarche d'une mission d'audit interne	15
3.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie d'audit interne	15
3.2 La Définition d'une mission d'audit interne	16
3.2.1 Le champ d'application.....	17
3.3 La conduite d'une mission d'audit interne	17
3.3.1 La phase de préparation (norme 2200)	18
3.3.2 La phase de réalisation (2300).....	18
3.3.3 Phase de conclusion (2400).....	19

3.4	Les outils d'audit interne.....	19
3.4.1	Les outils d'interrogations.....	20
3.4.2	Les sondages statiques	20
3.4.3	Les interviews (entretiens)	20
3.4.4	Vérifications et rapprochements.....	21
3.4.5	Les outils de description	22
2	Chapitre II : L'impact de la digitalisation sur l'audit interne.	25
3	Section 01 : Généralités sur la digitalisation	26
3.1	Définition et historique de la digitalisation	26
3.1.1	Numérique ou digital ?.....	26
3.1.2	Définition de la digitalisation	27
3.1.3	Définition de la transformation numérique	28
3.2	L'historique de la transformation numérique	29
3.3	Les motivations de la digitalisation	30
3.4	Le digital, une culture émergente	32
3.4.1	Les indispensables de la culture digitale.....	32
3.4.2	Les valeurs de la culture digitale	33
3.4.3	Les objectifs de la digitalisation	34
3.4.4	Économie classique versus économie numérique	35
3.4.5	Les quatre forces disruptives de la digitalisation : des atouts clés pour les entreprises :.....	36
3.5	L'impact de la digitalisation sur les entreprises	37
3.6	Les principaux freins à la digitalisation	41
4	Section 02 : Vers une nouvelle ère de l'audit interne : l'intégration de la digitalisation. .	42
4.1	Le rôle de la digitalisation dans la fonction d'audit interne.....	43
4.2	Les avantages perçus de la digitalisation	44
4.3	Les défis de la digitalisation dans l'audit interne.	47

4.4	Les étapes de la transformation digitale de l'audit interne :	48
4.4.1	L'initiation à la réflexion digitale	48
4.4.2	L'implication des collaborateurs	48
4.4.3	La fixation du cap	49
4.4.4	La planification des chantiers en fonction des priorités.....	49
4.4.5	Le déploiement des outils appropriés	49
4.4.6	L'apprentissage en pratiquant	49
4.5	L'impact de la digitalisation sur la fonction de l'audit interne	50
5	Section 03 : les technologies numériques dans l'audit interne :	54
5.1	Les ressources technologies	54
5.1.1	La Plateforme numérique	54
5.1.2	Les applications informatiques	55
5.1.3	Les outils et techniques automatisés (OTA)	55
5.2	Les outils de communication interne	57
5.2.1	Intranet d'Entreprise	58
5.2.2	Les Centre d'actualités.....	58
5.2.3	Les visioconférences.....	58
5.2.4	La plateforme collaborative en ligne	59
6	Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur le déroulement d'une mission d'audit interne Cas SONATRACH.	61
1	Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	63
1.1	Présentation générale de l'organisme d'accueil	63
1.1.1	Missions principales de la société SONATRACH	64
1.1.2	Organisation générale de la Société SONATRACH	64
1.2	La direction audit et risques	65
1.2.1	Présentation de la Direction Audit Groupe	65
1.2.2	Organisation de la direction audit et risques (ADR)	65

1.2.3	Les missions principales de la direction audit et risques	66
2	Section 02 : la conduite d'une mission d'audit de la gestion des équipements amortissables 67	
2.1	Codification de la mission.....	68
2.2	Indexation du dossier de la mission.....	68
2.3	Le déroulement de la mission.....	70
2.3.1	La phase de préparation	71
2.3.2	La phase de réalisation.....	78
2.3.3	Conclusion de la mission	82
3	Section 03 : l'utilisation de la digitalisation dans la démarche d'audit interne au sein de SONATRACH.....	85
3.1	L'impact de la numérisation sur la démarche d'audit interne	86
3.1.1	L'impact sur l'équipe d'audit	86
3.1.2	L'impact sur plan d'audit.....	86
3.1.3	L'impact sur la communication interne.....	87
3.1.4	L'impact sur la phase de réalisation	88
3.1.5	L'impact sur l'élaboration de rapport final d'audit	89
3.1.6	Impact sur le suivi des recommandations	90
3.1.7	L'impact sur le stockage des données.....	90
	Conclusion générale.....	92
	Bibliographie	97
	Annexes	102
	Table des matières	68