

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

Master

Spécialité : Audit Et Contrôle De Gestion

THEME :

**L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit
interne**

Cas d'ATM Mobilis

Présenté par :

Amouchi khadidja

Himed hadjer

Encadrées par :

Mme Souad Boutrik

Année universitaire :

2023/2024

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

Master

Spécialité : Audit Et Contrôle De Gestion

THEME :

**L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit
interne**

Cas d'ATM Mobilis

Présenté par :

Amouchi khadidja

Himed hadjer

Encadrées par :

Mme Souad Boutrik

Année universitaire :

2023/2024

Sommaire:

Introduction Générale :	1
Chapitre 01 :_ l’audit interne et la transformatuion digitale	5
Section 01 : Généralité sur l’audit interne.	5
Section 02 : la digitalisation des entreprises.....	28
Section 03 : L’audit interne à l’ère de la transformation digitale :	47
Chapitre 02 : L’impact de la digitalisation sur la mission d’audit interne cas de l’intégration d’une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.	69
Section 01 : présentation de l’organisme d’accueil.	69
Section 02 : La Direction D’AI et le suivi des recommandations d’ATM Mobilis :.....	90
Section 03 : cas pratique.....	110
Conclusion Générale :	131
Bibliographie :	134
Les annexes :	139

Dédicace

*C'est avec une profonde gratitude et des mots sincères que je dédie ce modeste travail de fin d'étude à mes chers **parents**, qui ont sacrifié leur vie pour notre réussite et ont éclairé notre chemin par leurs conseils judicieux.*

J'espère qu'un jour, je pourrai leur rendre un peu de ce qu'ils ont fait pour moi. Que Dieu leur accorde bonheur et longue vie.

*Je dédie aussi ce travail à mon frère **Youcef**.*

*À mes sœurs **Besma** et **Chaïma**.*

*Et à ma petite princesse **Lyly**.*

Amouchi Khadidja

Dédicace

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant la gratitude et la reconnaissance durant toute notre existence.

Du profond de mon cœur, je commence par rendre gloire à

***DIEU** le tout puissant de nous avoir permis d'en arriver là, Je dédie ce modeste travail :
À Ma grand-mère **TALI FATIMA**, Puisse Dieu vous donner la santé, et garder le plus longtemps auprès de nous.*

À l'homme de ma vie, mon exemple éternel, mon soutien moral et ma source de bonheur, celui qui s'est sacrifié pour me voir réussir. Pour m'avoir Soutenu moralement et matériellement jusqu'à ce jour, pour son amour, À toi mon cher Papa

BACHIR.

*À ma chère mère **BELHADJ FATIMA**, aucune dédicace serait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites. A la plus sincère et plus douce personne qui dieu à créer. À ma raison de vivre et à la source de force et d'encouragement. À la personne que j'aime le plus.
À mes belles sœurs **SARAH, FATIHA** et **NEDJOUA** qui ont toujours à mes côtés durant la réalisation de ce travail.*

*À mon seul et unique cher frère **AYMEN**, Je le souhaite une bonne réussite pour ses études.
À mes petits anges : **DJANNA, TAKI, AMIR** et **ZAIN** qui ont introduire la joie et le plaisir dans nos cœurs.*

*À tous ceux qui portent le prénom **HIMED**.*

*À mon binôme et meilleure amie **KHADIDJA**, pour ces moments précieux et inoubliables, ce n'était que plaisir de travailler avec toi.*

À tous ceux que j'aime et qui m'aiment au retour.

Himed Hadjer.

Remerciements :

C'est avec un profond sentiment de reconnaissance que nous remercions Allah (SWT), le Tout-Puissant, l'Omniscient, pour Sa miséricorde et Sa grâce, qui nous ont permis de jouir de la santé, de la force et du courage nécessaires pour entreprendre cette humble tâche.

Nous adressons nos sincères remerciements à notre encadrante, Mme

BOUTRIK Souad, dont les précieux conseils, orientations et disponibilité ont grandement contribué à l'accomplissement de ce modeste projet. Sa bienveillance et son engagement ont été des atouts précieux tout au long de ce parcours.

À l'ensemble du corps professoral de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique (ESGEN), nous exprimons notre profonde gratitude pour leur dévouement et leur enseignement de qualité, qui ont façonné notre parcours académique et notre épanouissement intellectuel.

À Mme ALLACHE Siham, notre maître de stage au sein d'ATM Mobilis, nous témoignons notre reconnaissance pour ses conseils avisés, son soutien indéfectible et le partage de son expertise malgré ses multiples responsabilités. Son accompagnement a été d'une valeur inestimable.

Nous n'oublions pas de remercier l'ensemble du personnel d'ATM Mobilis pour leur accueil chaleureux et leur soutien constant tout au long de notre projet.

Nos pensées reconnaissantes vont également à tous les enseignants qui ont partagé leur savoir et leur passion avec nous, contribuant ainsi à notre formation académique et professionnelle.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Leurs encouragements et leur appui ont été des moteurs essentiels de notre réussite.

À tous ceux mentionnés, nous adressons nos plus sincères remerciements. Votre soutien a été une source d'inspiration et de motivation tout au long de cette aventure.

Liste des figures :

<u>Figure 1 : évolution de la transformation digitale.</u>	33
<u>Figure 2 : le big data d'après le principe de cinq v.</u>	38
<u>Figure 3 : les étapes de la transformation digitale.</u>	50
<u>Figure 4 : évolution du logo de l'entreprise.</u>	71
<u>Figure 5 : l'organigramme de l'entreprise.</u>	77
<u>Figure 6 : l'organigramme de la direction d'audit d'ATM Mobilis.</u>	93
<u>Figure 7 : présentation des résultats du tableau.</u>	115
<u>Figure 8 : présentation des résultats du tableau.</u>	118
<u>Figure 9 : présentation des résultats du tableau.</u>	124

Liste des tableaux :

<u>Table 1 : système du progrès de l'audit.</u>	7
<u>Table 2 : la grille d'analyse des tâches.</u>	22
<u>Table 3 : principaux symboles.</u>	23
<u>Table 4 : quelques définitions de la TD.</u>	30
<u>Table 5 : les différents facteurs de succès et challenges de l'implication à la transformation digitale et l'adoption des technologies émergentes par les auditeurs internes :</u>	53
<u>Table 6 : les différentes compétences requises de l'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale.</u>	59
<u>Table 7 : comparaison entre l'audit en papier et l'audit digitalisé.</u>	66
<u>Table 8 : fiche de présentation de l'entreprise.</u>	75
<u>Table 9 : l'importance des facteurs clés de succès de l'implantation.</u>	114
<u>Table 10 : évaluation des avantages de l'implantation de l'application.</u>	118
<u>Table 11 : les avantages de la digitalisation sur la mission d'audit interne.</u>	120
<u>Table 12 : évaluation des inconvénients de la digitalisation au niveau de ATM Mobilis.....</u>	124

Liste des abréviations :

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Interne.

AI : Audit Interne.

CRIPP : Cadre de Référence Internationale des pratiques professionnelles.

IIA : Institut Internationale des Auditeurs.

ISO : Internationale Organisation for Standardisation.

FRAP : Feuille de Révélation et d'analyse de problème.

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne.

TD : Transformation Digitale.

SIG : Système de Gestion de l'Information.

CRM : Customer Relation Management.

IOT : Internet des Objets.

BI : Business Intelligence.

RH : Ressources Humains.

ERP : Entreprise Ressource Planning.

GDPR: General Data Protection Regulation.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

GRC : Gouvernance, Risque, Conformité.

IA : Intelligence Artificiel.

ROI : Retour sur Investissement.

Résumé :

La digitalisation a transformé de nombreux secteurs, y compris celui de l'audit interne. Les technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle, l'analyse de données et les systèmes d'information avancés, modifient profondément la manière dont les audits sont conduits. Pour une entreprise comme ATM Mobilis, adopter ces technologies peut améliorer significativement la gestion des risques, la conformité et l'efficacité opérationnelle.

L'objectif principal de ce mémoire est d'examiner comment la digitalisation influence les missions d'audit interne au sein d'ATM Mobilis, l'une des principales entreprises de télécommunications en Algérie. Nous analysons les différents aspects de cette transformation numérique et son impact sur l'efficacité, la précision et la portée des audits internes.

Les mots clés : l'audit interne, la transformation digitale, le suivi des recommandations.

Summary:

Digitalization has transformed many sectors, including internal auditing. Digital technologies such as artificial intelligence, data analytics, and advanced information systems are profoundly changing the way audits are conducted. For a company like ATM Mobilis, adopting these technologies can significantly enhance risk management, compliance, and operational efficiency.

The main objective of this thesis is to examine how digitalization influences internal audit missions within ATM Mobilis, one of the leading telecommunications companies in Algeria. We analyze the various aspects of this digital transformation and its impact on the effectiveness, accuracy, and scope of internal audits.

Key words: internal audit, digital transformation, tracking recommendation.

ملخص :

لقد غيرت الرقمنة العديد من القطاعات، بما في ذلك قطاع التدقيق الداخلي. فالتكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، و تحليل البيانات، و أنظمة المعلومات المتقدمة، تغير بشكل عميق الطريقة التي يتم بها إجراء التدقيق. فإن اعتماد هذه التقنيات يمكن أن يحسن بشكل كبير إدارة المخاطر، والامتثال، والكفاءة التشغيلية ATM Mobilis بالنسبة لشركة

الهدف الرئيسي من هذه المنكرة هو دراسة كيف تؤثر الرقمنة على مهام التدقيق الداخلي داخل شركة . ATM Mobilis وهي واحدة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر.

نحن نقوم بتحليل الجوانب المختلفة لهذا التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءة، والدقة، ونطاق التدقيق الداخلي

:التدقيق الداخلي، التحول الرقمي، متابعة التوصيات الكلمات المفتاحية

Introduction Générale

Introduction Générale :

La société actuelle est en constante évolution et l'une des principales tendances aujourd'hui est la digitalisation. Les entreprises sont touchées par ces vagues technologiques et doivent constamment s'adapter afin de rester compétitive sur le marché et répondre au mieux aux besoins des clients de plus en plus exigeants.

Le métier d'auditeur interne est plus que jamais une fonction essentielle au sein de ces organisations et nous pouvons par conséquent nous interroger quant aux différents impacts que cette digitalisation de l'environnement porte sur cette fonction. D'une part, sur les compétences et le rôle de ce professionnel et d'autre part, sur les différents processus d'audit suite à l'implémentation d'outils digitalisés au sein du métier.

Notre travail de recherche s'articule autour de la question principale suivante :

« Quel est l'impact de la digitalisation sur la démarche de l'audit interne ? »

Pour mieux cerner notre thème nous avons construit notre réflexion sur les sous questions suivantes :

- **La digitalisation permet-elle d'automatiser les tâches manuelles de la mission d'audit interne ?**
- **Quelle est la valeur ajoutée de la digitalisation sur la mission d'audit interne ?**
- **Quel est le niveau de digitalisation de la fonction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H01 : la digitalisation a permis d'automatiser certaines tâches manuelles de la mission d'audit interne.

H02 : la digitalisation a un impact positif sur la mission d'audit interne, améliorant ainsi l'efficacité de l'audit.

H03 : la digitalisation de la fonction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis est totale et couvre tout le processus

Introduction Générale

L'objectif principale de cette recherche :

Est de comprendre l'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne dans les entreprises. La recherche vise à déterminer les outils digitaux des auditeurs internes, les défis et les opportunités de la transformation digitale pour les professionnels de l'audit interne.

Afin de mieux comprendre notre problématique au sein de l'organisation, nous avons pris l'exemple de l'entreprise qui a introduit une application pour effectuer la tâche de suivi des recommandations. Grâce à cela, nous avons essayé de comprendre et d'examiner quelles sont les tâches automatisées et quel impact cela avait sur la mission d'audit interne et comment cela a aidé les auditeurs internes.

La revue de littérature :

Parmi les mémoires de fin d'étude liés à notre thème de recherche nous trouvons : « L'audit interne à l'ère de la transformation digitale au sein des Banques. »

Et parmi les recherches scientifiques qui ont contribué à ce travail l'article intitulé « la technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ? » de « IMANE RAMDI », dont les résultats sont : la technologie digitale est dans la mesure de favoriser l'émergence de nouvelles offres d'audit, permettra aux cabinets d'audit de repenser et d'optimiser leur processus d'Audi. Nous avons aussi l'article sur « Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne » de « AIT LEMQEDDEM Hamid », leurs résultats sont les suivants : la digitalisation améliore positivement l'efficacité de l'audit interne d'une structure dans la plupart des cas.

Méthodologie de recherche :

Pour mener à bien notre recherche, nous avons adopté une approche qualitative qui repose sur l'observation et la recherche documentaire. Cette méthodologie s'appuie sur une analyse approfondie de la littérature spécialisée, notamment des ouvrages, des revues et des articles pertinents portant directement sur les thèmes de l'audit interne et de la digitalisation.

Nous avons enrichi notre recherche qualitative en menant une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise "ATM Mobilis", ce qui nous a permis de collecter des informations et des données directement auprès des acteurs impliqués dans notre étude.

Notre mémoire est subdivisé en deux chapitres :

Introduction Générale

Chapitre 01 : Nous abordons l'intégration de la digitalisation dans la mission de l'audit interne. Mais avant de discuter de ce sujet, il est important de comprendre le cadre conceptuel de l'audit interne présenté dans la première section de ce chapitre. Dans la deuxième section, nous nous concentrerons sur le concept théorique de transformation digitale.

Chapitre 02 : On présentera d'abord l'organisme d'accueil, ensuite la direction d'audit et le processus de suivi des recommandations et enfin, en conclure par une conclusion générale.

Chapitre 01 :

L'audit interne et la transformation digitale.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Introduction :

Dans un monde en pleine de transformation digitale des organisations, la fonction d'audit interne est aussi concernée par ce changement. De ce fait, les auditeurs internes doivent s'adapter et aller bien au-delà des simples pratiques, en renforçant leurs compétences et la qualité de leurs travaux.

Dans ce présent chapitre nous verrons la digitalisation et l'audit interne (section 3) mais avant nous exposerons dans un premier temps le cadre conceptuel de l'audit interne qui se présente dans la section 01.

Et Dans la deuxième section, nous mettrons la lumière sur la digitalisation des entreprises, les outils, les avantages et les inconvénients.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne.

Cette section a pour objectif d'introduire le concept de l'audit interne au sein des organisations. Nous allons pour ce faire, dans un premier temps, définir celui-ci en précisant son historique et son évolution nous aborderons aussi la méthodologie de l'audit interne, en incluant la méthode et les normes qui lui sont associées.

Dans un deuxième temps, nous exposerons le domaine d'application ainsi que ses objectifs. Ensuite, nous examinerons les divers outils et techniques employés par l'auditeur, indispensables à la réalisation de sa mission. Enfin, nous expliquerons les trois phases essentielles de toute mission d'audit interne.

1 Définition de la fonction de l'audit interne :

Dans notre tentative de cerner la notion d'audit interne nous présenterons les définitions suivantes :

- **Selon l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) :**

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

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

risques de contrôle de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». ¹

- **Selon ALBERTO SILLERO :**

« On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société ». ²

D'après ces définitions nous concluons que : l'audit interne est une fonction indépendante au sein d'une organisation visant à évaluer et améliorer l'efficacité de ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne, il contribue à assurer la conformité aux normes. L'objectif principal de l'audit interne est de fournir une assurance et des conseils à la direction et aux parties prenantes sur la manière dont l'organisation atteint ses objectifs et gère ses risques. L'audit interne contribue ainsi à renforcer la transparence, la responsabilité et la performance globale de l'organisation.

2 Historique et évolution de la fonction de l'audit interne :

2.1 Historique : ³

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes.

Mais le mot « audit » n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3ème siècle avant Jésus Christ où il était d'un sens plus large.

Le mot audit nous vient du mot latin « audire » c'est-à-dire « écouter » les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ultérieurement ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même

¹ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017. définition de l'IIA du juin 1999.

² Alberto sillero, audit er révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.

³

https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne. Consulté le 18/02/2024 à 18h24.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

ses objectifs qui se sont axés principalement à la détection de fraude progressivement vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers enfin sur leur régularité et sincérité.

Ce n'est qu'au XIX -ème siècle que les législateurs ont institués le contrôle des sociétés par des agents externes en raison :

Du développement de l'industrie, le commerce, les banques, des assurances....

De la Charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires dès le début du XXème siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable.

En tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers. En ce sens et face à une variété des besoins l'audit s'élargissait à d'autres domaines qui se sont révélés nécessaires avec l'évolution et la généralisation de nouveaux moyens de traitements de l'information.

2.2 Progrès de la notion d'audit et évolution :

Le tableau suivant nous permet de synthétiser le progrès de cette fonction :

Table 1 : système du progrès de l'audit.

No table of figures entries found.	Prescripteur de l'audit :	Auditeurs :	Objectifs de l'audit :
2000 avant J.C à 1700.	Rois, empereurs, Eglises et Etats.	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux	Comptables.	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

	et actionnaires.		
1850 à 1900	Etats et actionnaires	Professionnels de la comptabilité Juristes	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes, les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques
A partir de 1990 à ces jours	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.

Source : LIONNEL COLLINS, GERARD VALIN, « audit et contrôle interne », Dalloz, Paris, 1992, Page 17.

La fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA (Institut of Interne Auditor) aux USA en 1941 dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroître la compétence professionnelle et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles.

En France, la fonction d'audit interne s'est développée au cours de la période (1965 /1970) son évolution est au développement de l'Association Française du contrôle interne (AFCI) en 1965 devenus Institut Français de l'audit et du contrôle Interne (IFACI).

En Algérie, la loi 88-01 du 12/01/1988 portant sur la loi d'orientation des Entreprises publiques Économiques (EPE) dans son articles 40 fait obligatoire à ces EPE de créer une structure d'audit interne. En 1993 l'Association des Auditeurs et Consultants Internes Algériens (AACIA) est née et elle s'est affiliée à l'IIA.⁴

⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3 La méthodologie de la fonction de l'audit interne :

3.1 La méthode :

La conduite d'une mission d'audit interne n'est pas dictée par l'inspiration de l'auditeur, l'un des mérites les plus importants des responsables de l'audit interne est d'avoir progressivement développé une méthodologie largement acceptée et pratiquée par tous, même si les modalités peuvent varier ici et là sur certains points.

Cette caractéristique distingue l'audit interne des travaux d'étude ou d'organisation, car quelle que soit la nature de la mission la méthode reste constante. Cette particularité qui assimile l'audit interne à une technique reconnue et éprouvée témoigne d'une certaine maturité même si cette fonction en est encore à ses débuts. Tout comme la technique comptable ou celle de production, la technique de l'audit interne est soumise à des règles précises qui doivent être respectées pour fournir un travail clair, complet et efficace. Malgré les variations dans les modes d'application cette méthodologie doit toujours respecter cinq principes fondamentaux :⁵

3.1.1 Simplicité :

Toujours, partir du principe « une bonne méthode est une méthode simple ». C'est -à-dire une méthode facilement compréhensible et applicable.

3.1.2 Rigueur :

Le déroulement de la mission d'audit interne requiert la plus grande rigueur dont l'application doit être conforme aux règles. La fonction d'audit interne devant respecter des normes professionnelles, ces normes ne définissent pas une méthodologie précise mais en imposent une.

3.1.3 Relativité du vocabulaire :

Si certains termes de base sont acceptés et reconnus par tous, alors nous rencontrons des noms différents une fois que nous touchons à l'expérience de la pratique et de l'organisation quotidiennes. Ces noms signifient parfois la même chose, la plupart du temps ce sont des traductions avec des nuances différentes dans l'application des principes.

⁵JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition 2009, chapitre 01, p 206/208.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3.1.4 Adaptabilité :

L'approche est unique mais pas identique. On retrouve ici un lien nécessaire avec la culture qui constitue la formidable force de l'auditeur interne. La personne est dans son environnement, travaille avec des collègues et utilise naturellement une approche qui doit être adaptée à cet environnement, une approche qui convient à la rigueur ou à la flexibilité.

3.1.5 Transparence :

Finis le temps de l'audit "sournois" essayant de prendre l'audit au dépourvu et de le coincer pour non-conformité. Rappelons que les audits sont avant tout « internes », au service de responsables audités, dans le but de partager avec eux la pertinence des constats et la nécessité d'agir en conséquence. Nous restons absolument à l'écart des inspections et des perquisitions.

3.2 Les normes d'AI :

L'audit interne interne exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité, et la structure sont divers. Ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement. Toutefois le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne est essentiel pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leurs responsabilités.

Les normes sont traduites en français elles sont regroupées dans un document : le CRIPP Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne⁶. Elles sont constamment actualisées et mises à jour par les services spécialisés de l'IIA qui ne manquent jamais de solliciter l'avis des instituts nationaux en sorte que les normes professionnelles sont toujours au fait de l'actualité et de la pratique dominante.

Elles se proposent :

- De définir les principes de base.
- De fournir un cadre de référence.
- D'établir des critères d'appréciation.
- D'être un facteur d'amélioration.

Ces normes se composent des normes de qualification (les séries 1000), des normes de fonctionnement (les séries 2000) et des normes de mise en œuvre.⁷

⁶ Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne., IFACI, 2013.

⁷ JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition 2009, p 92.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3.2.1 Les normes de qualification :

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant activités d'audit interne.

3.2.2 Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :

La mission, pouvoir et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne être cohérent avec la définition.⁸

3.2.3 Norme 1100 : indépendance et objectivité :

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

3.2.4 Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle :

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

3.2.5 Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité :

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne et permettent un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code déontologie.

3.2.6 Les normes de fonctionnement :

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettent d'évaluer les services fournis.

3.2.7 Norme 2000 : gestion de l'audit interne :

Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.⁹

⁸ JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition2009, p 97.

⁹ JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition2009, p 100.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3.2.8 Norme 2100 : nature de travail :

L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

3.2.9 Norme 2200 : planification de la mission :

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission.

3.2.10 Norme 2300 : accomplissement des missions :

Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

3.2.11 Norme 2400 : communication des résultats :

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de mission.

3.2.12 Norme 2500 : suivi des progrès :

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

3.2.13 Norme 2600 : acceptation des risques par la direction générale :

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

3.2.14 Les normes de mise en œuvre :

Les normes de mise en œuvre déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à des missions spécifiques ces normes de mise en œuvre sont établies pour les activités d'assurance et pour les activités de conseil.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

4 Champ d'application et objectifs de la mission d'audit interne :

4.1 Champ d'application :

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.¹⁰

- **L'objet :** l'objet permet de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

Une mission spécifique :

C'est-à-dire portant sur un point précis en lieu déterminé. Ainsi en est-il si la mission a pour objet « audit des comptes de la succursale d'une entreprise Y » ou encore « audit du magasin de l'usine X ».

Une mission générale :

Ne va connaître aucune limite géographique. En reprenant l'exemple précédent, on peut illustrer la notion mission générale avec « l'audit de sécurité » ou encore « l'audit des centres informatiques ».

- **Fonction :** on parle de missions unies fonctionnelles ou de mission plurifonctionnelle.

La mission unie fonctionnelle :

Qu'elle soit spécifique ou générale ne va concerner qu'une seule fonction. Exemple l'audit des comptes d'une succursale ou l'audit des comptes de l'entreprise sont tous deux des missions unies fonctionnelles car ne concernent que la fonction « comptabilité ».

La mission plurifonctionnelle :

L'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission se rencontre en général dans deux cas :

- Le premier cas, est celui des filiales lorsque les auditeurs internes se déplacent pour aller auditer une filiale ils audient tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une seule fonction.
- Le deuxième cas, en dehors des filiales et entreprises industrielles dans lequel on trouve très souvent une approche multifonctionnelle est celui des auditeurs informatiques. Notons, la

¹⁰ JACQUES RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, édition 2009, chapitre 02, p 196.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

mission d'audit interne couvre tous les domaines de gestion. L'audit interne doit avoir accès sans limitation aux documents et données relatifs à la gestion.

- **Durée :** Une mission d'audit peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et est en fonction de l'importance du sujet à auditer.

4.2 Les objectifs de l'audit interne :

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et ou la conformité aux règles et aux procédures l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.¹¹

4.2.1 La régularité :

A ce niveau l'auditeur interne s'attache à vérifier que :¹²

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement.
- Les opérations de l'entreprise sont régulières
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité » : les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas la démarche est la même : comparer la réalité avec le référentiel proposé et elle toujours essentielle pour un auditeur interne s'est doublée d'une approche nouvelle l'audit d'efficacité.

¹¹ https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne consulté le 18/02/2024 à 18h24.

¹² Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

4.2.2 L'efficacité :

A ce niveau l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité. L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire.¹³

4.2.3 La pertinence :

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenu à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc à ce niveau à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.
- La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir :

- L'audit comptable et financier.
- L'audit opérationnel.
- L'audit de management ou direction.¹⁴

5 La mise en place d'une mission d'audit interne :

Selon Jacques RENARD, il y'a un processus rigoureux à suivre impérativement pour réussir.

¹⁵C'est une démarche en dix étapes qui se succèdent sans qu'il soit possible de modifier l'ordre.

¹⁶

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

¹⁵ JACQUES RENARD, op.cit. p 206.

¹⁶ https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne consulté le 18/02/2024 à 18h24.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

5.1 Première étape : Élaborer une charte.

La charte est document destiné à faire connaître la fonction d'audit interne et à la présenter à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. C'est le fondement sur lequel une fonction d'audit interne va être établie.

Son élaboration nécessite quatre conditions à remplir :

- Le document doit être signé par la plus haute autorité de l'organisation.
- Il doit être distribué et si possible commenté par les audités futurs.
- Les références normatives qui vont lui donner une autorité extérieure doivent y figurées.
- Il doit être conçu dans une forme cohérente avec la culture et les habitudes de l'organisation.¹⁷

5.2 Deuxième étape : Établir une cartographie des risques.

La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place en vue de diffuser une information qui met en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles. Cette étape est nécessairement préalable à toutes les autres car c'est à partir de là que vont pouvoir être définis les moyens à mettre en œuvre.¹⁸

5.3 Troisième étape : Prendre contacts avec les managers.

Cette étape est indispensable car c'est la meilleure façon de vaincre les résistances subies par l'audit. Elle est nécessaire pour aborder l'étape suivante c'est la cohérence de processus.¹⁹

5.4 Quatrième étape : Élaborer un plan d'audit.

C'est un calendrier pluriannuel qui attribue à chaque type de mission une fréquence et un budget temps, de façon à maîtriser les risques inhérents à l'organisation. Cette étape est imposée par la norme 2010 ²⁰: « Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Idem.

²⁰ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».²¹

5.5 Cinquième étape : Rédiger le manuel de procédures de l'audit interne.

Méthodes de travail, organisation, analyses des postes...doivent être formalisés dans un document interne à l'entreprise. Il est impossible de recruter du personnel avant d'avoir défini les catégories professionnelles, le rattachement hiérarchique, les tâches à accomplir et les méthodes à utiliser pour les réaliser.²²

5.6 Sixième étape : Définir les méthodes de recrutement et les besoins de formation

Un plan de fonction doit être élaboré à ce stade. Il prend en compte le plan d'audit et les postes à pouvoir. Ils seront affinés à l'arrivée de premières embauches.²³

5.7 Septième étape : Élaborer les normes retenues pour le fonctionnement du service.

- Normes de rédaction et de présentation des rapports.
- Normes de suivi des recommandations.
- Normes de construction et de conservation des dossiers de mission.
- Normalisation du document : feuille d'interview, FRAP ...etc.²⁴

5.8 Huitième étape : Élaborer les prévisions budgétaires.

Et ce pour les trois premières années de fonctionnement.²⁵

²¹Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017, p 15.

²²https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne consulté le 18/02/2024 à 18h24.

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

5.9 Neuvième étape : Réaliser les recrutements nécessaires.

Il est recommandé de retenir une certaine progressivité si les recrutements doivent se faire en grand nombre.²⁶

5.10 Dixième étape : Communiquer sur l'audit interne.

Cette étape est possible puisque l'audit interne existe²⁷.

6 Les outils de l'audit interne :

Une fois l'objet et les objectifs d'une mission d'audit définis l'auditeur devra choisir la meilleure technique pour les atteindre.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

- **Les outils d'interrogation** : ce sont des outils qui permettent d'aider l'auditeur interne à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.²⁸
- **Les outils de description** : ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.²⁹

6.1 Les outils d'interrogation :

Les outils d'interrogation regroupent les sondages statistiques, le questionnaire, les interviews et les outils informatiques.

6.1.1 Les sondages statistiques ou échantillonnages :

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 un échantillon. Les sondages statistiques sont notamment utilisés lorsque l'objectif de l'auditeur est d'estimer une grandeur (valeur monétaire, fréquence, ...) pour une population de taille importante.

²⁶ Idem.

²⁷ Idem.

²⁸ JACQUES RENARD, op.cit. p 229.

²⁹ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.³⁰

6.1.2 Les questionnaires :

Dans les outils d'interrogation il existe un seul questionnaire :

6.1.2.1 Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction auditée est appelée « questionnaire de contrôle interne (QCI) ». Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » ou « non applicable » afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'auditeur interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'auditeur. On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la narration et par voie de conséquence le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne. Le questionnaire de contrôle interne doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.³¹

6.1.3 L'interview :

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien ni une conversation parce que l'auditeur interne n'est pas comme un journaliste qui interviewe une star ou un homme politique. Ici l'auditeur c'est celui qui écoute : Auditer c'est

³⁰ JACQUES RENARD, op.cit. p 231.

³¹ https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne consulté le 18/02/2024 à 18h24.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

écouter et ce n'est pas un interrogatoire, dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. Rappelez bien que l'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitrage de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.³²

6.1.4 Les outils informatiques :

De nombreuses fonctions d'audit interne à l'échelle mondiale se sont tournées vers le microordinateur comme un nouvel outil d'audit, un outil qui peut être utilisé non seulement par les auditeurs informatiques mais par tous les auditeurs, à titre d'exemple l'interrogation des fichiers. L'informatique est une technique d'audit assistée par ordinateur. Elle consiste à extraire selon certains critères et éventuellement traiter des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise, par exemple :

- La vérification des calculs et additions.
- Les comparaisons de fichiers et d'extractions d'anomalies.
- Les extractions d'échantillons.
- Le tri des fichiers selon des critères prédéfinis.³³

6.2 Les outils de description :

Il existe différents moyens de description :

6.2.1 L'observation physique :

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

L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain ». C'est comme allé dans une usine, visiter un secteur commercial etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique.

³² JACQUES RENARD, op.cit. p 236.

³³ JACQUES RENARD, op.cit. p 241.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

34

6.2.2 La narration :

L'auditeur interne utilise deux types de narrations : La narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite

6.2.2.1 La narration par l'audité :

C'est un outil essentiel qui permet à l'auditeur d'être un homme passif il veut écouter et mentionner tout ce qui a été dit contrairement à l'interview. La narration a pour objet de faire écrire un cas général.³⁵

6.2.2.2 La narration par l'auditeur :

La narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances en général elle est basée sur la bonne écriture. La narration est structurée sur la logique et la fascination de la lecture.³⁶

6.2.2.3 L'organigramme fonctionnel :

Il revient au responsable de construire et mettre en place l'organigramme hiérarchique. Il est primordial que l'auditeur en soit informé en priorité.

L'organigramme fonctionnel par contre va être construit par l'auditeur si celui-ci le juge nécessaire pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par

³⁴ JACQUES RENARD, op.cit. p 251.

³⁵ https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne consulté le 18/02/2024 à 18h24.

³⁶Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristique les mots figurant dans les cases ne soient pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

- Une même personne peut avoir plusieurs fonctions.
- Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes.
- Une fonction peut n'être pas attribuée.
- Une personne peut se trouver sans fonction.

6.2.2.4 La grille d'analyse des tâches :

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure. Les informations recueillies par l'auditeur permettent de remplir la grille ci-après :

Table 2 : la grille d'analyse des tâches.

Tache	Nature	Responsable courrier	Responsable achat	Comptable	Directeur	Non réaliser
Tache 1	Exécution	*				
Tache 2	Enregistrement			*		
...	...					
Tache n	Contrôle					*

Source : GERARD VALIN & AL, " Contrôleur & Auditeur ", édition DUNOD, Paris, 2006, p184.

6.2.2.5 Le diagramme de circulation :

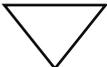
Le diagramme de circulation « Flow Chart » est un outil dynamique. Certains le présente comme le cinéma l'autre comme la photographie. En effet ce diagramme permet de montrer la circulation des documents entre les différentes fonctions. Il aide l'auditeur interne à prendre une vision complète du cheminement des informations³⁷.

³⁷ JAQUES RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, page 200.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Les principaux symboles dont les auditeurs ont l'usage lors de la réalisation de leurs flow-charts sont les suivants :

Table 3 : principaux symboles.

	Document		Test / décision
	Document en plusieurs exemplaires		Registre ou fichier papier
	Classement définitif		Fichier informatique
	Classement provisoire		Document mise en attente

Source : GERARD VALIN & AL, « Controlor & Auditeur », Edition DUNOD, Paris, 2006. P 186.

7 Les phases fondamentales de l'audit interne :

Une mission d'audit se compose de trois phases essentielles :

7.1 La phase de préparation :

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et de formation. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités d'arrangement et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. ³⁸

Dans cette phase l'auditeur doit respecter les étapes suivantes :

7.1.1 L'ordre de mission :

Une mission d'audit se prépare. Mais auparavant, l'auditeur doit avoir reçu l'ordre ou le mandat d'effectuer la mission. Le document qui fait déclencher la mission d'audit s'intitule un ordre de mission. Il s'agit généralement d'un document d'information court qui indique le

³⁸ JAQUES RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, page 200.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

prescripteur, le destinataire, l'objet de la mission, les objectifs généraux, le lieu et le périmètre de la mission, la date du début et la fin de la mission.

7.1.2 Etape de familiarisation :

Cette étape ne saurait être omise elle constitue la partie la plus importante de la mission. Les raisons qui agissent en faveur de cette étape sont nombreuses :

- Avoir une vision d'ensemble de l'organisation, objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- En identifiant les risques l'auditeur évite d'omettre ultérieurement les aspects fondamentaux et ne risque pas de se perdre dans les détails inutiles.
- En définissant les objectifs de la mission l'auditeur est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût.
- Enfin, l'auditeur donne de lui-même une image de rigueur et de professionnalisme qui contribue au succès de la mission.

7.1.3 L'étape de l'identification et de l'évaluation des risques :

Identifier les risques ne veut pas dire analyser les risques en tant que tels mais déceler les zones où les risques sont irritables de créer le plus de dommages. Elle permet à l'auditeur de construire son programme en fonction des menaces mais aussi de ce qui peut être mis en place pour y faire face.

7.1.4 Détermination des objectifs de la mission :

On l'appelle aussi « Rapport d'orientation » ou « plan de mission » ou « Note d'orientation » ou encore « termes de référence ». Cependant c'est le terme « Rapport d'orientation » qui est le plus souvent utilisé. Quel que soit son appellation, il doit être simple bref et formalisé. D'après l'IFACI, « il définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites il les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et les audités ».

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

7.2 La phase de réalisation : ³⁹

Durant cette phase l'auditeur se bougera sur le terrain pour le déroulement des opérations de sa mission pour atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation.

Cette phase passe par les étapes suivantes :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le travail sur le terrain.

7.2.1 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture a pour but d'établir un premier contact avec les personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. La réunion soutiendra sur :

La présentation de l'audit interne : Les audités parfois n'ont pas d'idées sur l'audit interne il convient alors de leur faire une petite présentation de l'audit interne.

L'exposé et examen du rapport d'orientation : Représente le point essentiel de cette réunion où les auditeurs expliquent les éléments qui vont être traités et ce qu'ils ont l'intention de faire, c'est une occasion aussi de prendre l'avis des audités.

La présentation du planning des rendez-vous : C'est une circonstance pour l'auditeur de prendre des rendez-vous avec les personnes qu'il devra rencontrer pendant sa mission pour collecter des informations qui lui semblent nécessaires pour la réussite de sa mission.

7.2.2 Programme d'audit :

On l'appelle aussi planning de réalisation ou le programme de vérification, Il définit l'ensemble des tâches et opérations que doit réaliser l'auditeur, pour une procédure, opération ou contrôle donnés.

³⁹ Mise en place d'un système d'audit interne Au sein d'une entreprise : cas la SARL « Laiterie Soummam » Mémoire fin d'étude, Bejaia, p 25/33.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

7.2.3 Travail sur le terrain :

C'est la partie la plus itérative de la fonction. Elle fait appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, « flow chart », grille d'analyse des tâches) et à des moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de test ou de couverture, feuille de confiance et d'analyse des problèmes). Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Celle-ci doit montrer l'objectif et la période du test, les tests à réaliser, les conclusions sur chaque élément vérifié et la conclusion générale.

7.3 La phase de conclusion :

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification.⁴⁰

L'auditeur conclue sa mission en suivant les étapes suivantes :

7.3.1 Le projet de rapport :

Il est établi sur la base des FRAP (Feuille de révélation et d'analyse de problème) et des papiers de travail et reprend les observations et les recommandations fournies par la mission d'audit. Le projet de rapport peut se montrer sous deux formes distinctes : soit un simple relevé des FRAP ordonnées de façon logique et par ordre d'importance ne présentant aucun effort de rédaction, d'intromission, de synthèse et de conclusion, soit selon le format du rapport final ; il se présente sous la forme relativement élaborée avec un sommaire, une introduction, une synthèse.

7.3.2 La réunion de validation ou de clôture :

Une « réunion de validation » est tenue entre audités et auditeurs, et si essentiel en présence du propriétaire. Cette réunion a pour objet de capter l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.

⁴⁰ JAQUS RENARDE, théorie et pratique de l'audit interne 9^e édition, p201.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

7.3.3 Programme d'audit :

On l'appelle aussi planning de réalisation ou le programme de vérification, Il définit l'ensemble des tâches et opérations que doit réaliser l'auditeur, pour une procédure, opération ou contrôle donnés.

7.3.4 Le rapport d'audit final :

Le « rapport définitif » se transige d'une part d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, et d'autre part des fiches considérées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations. Il est envoyé aux responsables audités en charge de mettre en œuvre les plans d'action, aux chefs de branche, à leur référent membre du comité exécutif ainsi qu'au président.

Conclusion :

L'audit interne apporte une valeur ajoutée indéniable à toute organisation, jouant un rôle crucial dans son fonctionnement. Il est donc pertinent pour les organisations de mettre en place des services d'audit interne. En évaluant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance par une approche systématique et méthodique, l'activité d'audit interne ne fait que créer de la valeur ajoutée. Elle aide à apporter des recommandations sans juger.

Elle propose des solutions à mettre en œuvre en vue de réduire un risque considérable, en vue de corriger un problème. Pour cela, l'activité d'audit interne doit avoir une vue globale de toute l'organisation, une connaissance de sa stratégie, et ses objectifs.

Elle doit également disposer des compétences nécessaires pour l'exécution de ses missions. En outre, elle doit disposer des ressources nécessaires pour l'exécution de son plan d'audit. Elle doit également avoir un accès direct et non restreint au comité d'audit s'il en existe ou son équivalent. Il doit y avoir une voie de communication directe entre le comité d'audit et l'audit interne. Le Responsable d'audit interne doit pouvoir rencontrer le comité d'audit et échanger avec celui-ci sur les défis de l'audit interne. L'audit interne doit sensibiliser les parties prenantes afin que celles-ci comprennent que l'activité d'audit interne est là pour les aider dans leurs activités, en contribuant à l'amélioration des activités, en apportant le soutien nécessaire en vue de l'atteinte des objectifs avec une assurance raisonnable et non absolue. Cela peut passer par des journées portes ouvertes, des rencontres, des bulletins d'informations, etc.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Section 02 : la digitalisation des entreprises.

La digitalisation des entreprises, résultat du progrès technologique, révolutionne la manière dont les organisations opèrent. En s'adaptant aux nouvelles technologies, elles transforment leurs processus traditionnels en processus numériques, ce qui entraîne des changements significatifs dans leur fonctionnement, leur efficacité et leur compétitivité sur le marché.

Dans cette section nous aborderons, les principes théoriques de la transformation digitale (TD) son évolution historique, les phases d'implantation, les objectifs, les outils, les avantages et les inconvénients, et en fin les perspectives et les enjeux de la TD.

1 Définition et historique de la transformation digitale :

1.1 Définition de la transformation digitale :

La transformation digitale est le processus qui consiste à remplacer complètement les processus métier manuels existants par les toutes dernières alternatives numériques. Ce type de réinvention touche tous les aspects d'une entreprise, et pas seulement les technologies.⁴¹

La transformation digitale implique l'intégration de technologies et de solutions digitales dans tous les domaines d'une entreprise. Il s'agit tout autant d'un changement culturel que technologique, car les entreprises doivent transformer en profondeur leur fonctionnement et la manière dont elles proposent des expériences et des avantages à leurs clients. Les solutions digitales sont également susceptibles de renforcer les capacités du personnel et de conduire à la transformation des processus et du modèle économique.⁴²

La transformation digitale est l'adoption stratégique de technologies digitales. Elle vise à améliorer les processus et la productivité, à offrir une meilleure expérience aux clients et aux employés, mais aussi à gérer les risques et à maîtriser les coûts. La transformation digitale représente une myriade d'outils de solutions et de processus. Pour être efficace la stratégie doit être adaptée à chaque entreprise. La transformation digitale est indispensable pour rester compétitif, car peu d'entreprises sont capables de résister à l'épreuve du temps sans une stratégie pour l'adoption de technologies profitables.⁴³

⁴¹ https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html consulté le 01/03/2024 à 21 H 31.

⁴² <https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html> consulté le 01/03/2024 à 21h35.

⁴³ <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160044> consulté le 01/03/2024 à 23h02.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Le tableau ci-dessous représente quelques définitions de la TD :

Table 4 : quelques définitions de la TD.

Définition	Auteurs
« Les changements en termes de manières de travailler, de rôles et d'offres commerciales causés par l'adoption de technologies digitales dans une organisation, ou dans l'environnement opérationnel de l'organisation ».	Parviainen et al. (2017)
L'utilisation de nouvelles technologies digitales (médias sociaux, mobiles, analyses ou dispositifs intégrés) pour permettre des améliorations significatives de l'activité (telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux business modèles).	Liere-Netheler et al. (2018)
L'ensemble des actions qui vont être entreprises au sein de l'organisation « afin d'intégrer au mieux les technologies digitales dans ses processus. Cela peut se traduire par l'automatisation de tâches répétitives, l'amélioration de la circulation de l'information dans l'organisation, la gestion dynamique du portefeuille client et des prospects, ou l'amélioration des processus de production (produit ou service) »	(Timsit, 2018 ; cité par Lefebvre & Hermans, 2020)

Source : GHANDARI.Y et OUEZAR.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 » pp :114-137, p 122.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

1.2 Les deux concepts liés à la transformation digitale :

1.2.1 La digitalisation :

La digitalisation implique l'utilisation des technologies numériques pour transformer les processus, les modèles d'affaires et les expériences. Elle vise à exploiter les avantages offerts par les technologies numériques pour améliorer l'efficacité, la productivité et l'innovation dans divers domaines.⁴⁴

1.2.2 La numérisation :

La numérisation fait référence à la conversion de données ou de contenus physiques en format numérique. Cela peut inclure la numérisation de documents papier, de photographies, de musique analogique, etc. L'objectif principal de la numérisation est de préserver et de stocker des informations dans un format numérique, facilitant ainsi leur gestion, leur partage et leur accès.⁴⁵

1.3 Historique et évolution de la transformation digitale :

1.3.1 Historique :

La notion de Digitalisation n'est pas nouvelle puisqu'elle est utilisée depuis l'essor d'Internet dans les années 90 et a évolué avec ce dernier.

• Evolution d'internet en 3 grandes phases :

Web 1.0 (1991 - 1999) :

- Web statique.
- Centré sur la distribution de l'info.
- L'internaute est un simple récepteur sans possibilité d'interaction.

Web 2.0 (2000 - 2009) :

- Web social.

⁴⁴BOKHARI Mhamed, Numérisation & Digitalisation, quelles différences,

<https://fr.linkedin.com/pulse/num%C3%A9risation-digitalisation-quelles-diff%C3%A9rences-mhamed-bokhari>

Consulté le 23/05/2024 à 15h58.

⁴⁵ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

- Dimension de partage et d'échange.
- L'internaute devient un acteur de l'information et peut s'exprimer et être entendu.

Web 3.0 (A partir de 2010) :

- Web sémantique.
- Basé sur les besoins et le contexte de chaque utilisateur localisé.
- L'internaute est identifié, et bénéficie d'une expérience digitale personnalisée.

Ça ne s'arrête pas :

On prédit même un web 4.0 dans les horizons 2020, caractérisé comme le web intelligent où l'internaute sera immergé dans un environnement de plus en plus prégnant.

A partir de 2004 le terme « **Transformation digitale** » se substitue à la Digitalisation et va au-delà des innovations technologiques en associant les dimensions stratégiques et humaines.

Si vous faites un tour sur Google Trends pour vérifier les tendances de recherche, vous verrez que c'est seulement en 2014 qu'on observe les premiers pics d'utilisation de l'expression « Transformation digitale » dans les requêtes du moteur de recherches. A partir de là ça s'est enflammé de manière exponentielle.⁴⁶

1.3.2 L'évolution de la transformation digitale :

La transformation digitale est loin d'être une tendance récente. Elle constitue un sujet d'étude et de débat depuis des décennies.

- Au cours des années 1990, le secteur du commerce de détail a commencé à diffuser des campagnes publicitaires dans les médias de masse se positionnant ainsi à l'avant-garde de la transformation digitale. Même si les achats étaient effectués dans des vitrines physiques le processus a vraiment commencé.
- Puis, à partir des années 2000, les plateformes de médias sociaux et les appareils mobiles ont introduit des modes de communication et de transaction radicalement nouveaux. Les clients en sont venus à attendre des entreprises qu'elles soient disponibles pour eux

⁴⁶ BEYE Cheikh Mouhamadou Baley, La transformation digitale : définition et historique, <https://fr.linkedin.com/pulse/la-transformation-digitale-d%C3%A9finition-et-historique-beye> le 02/03/2024 à 17h17.

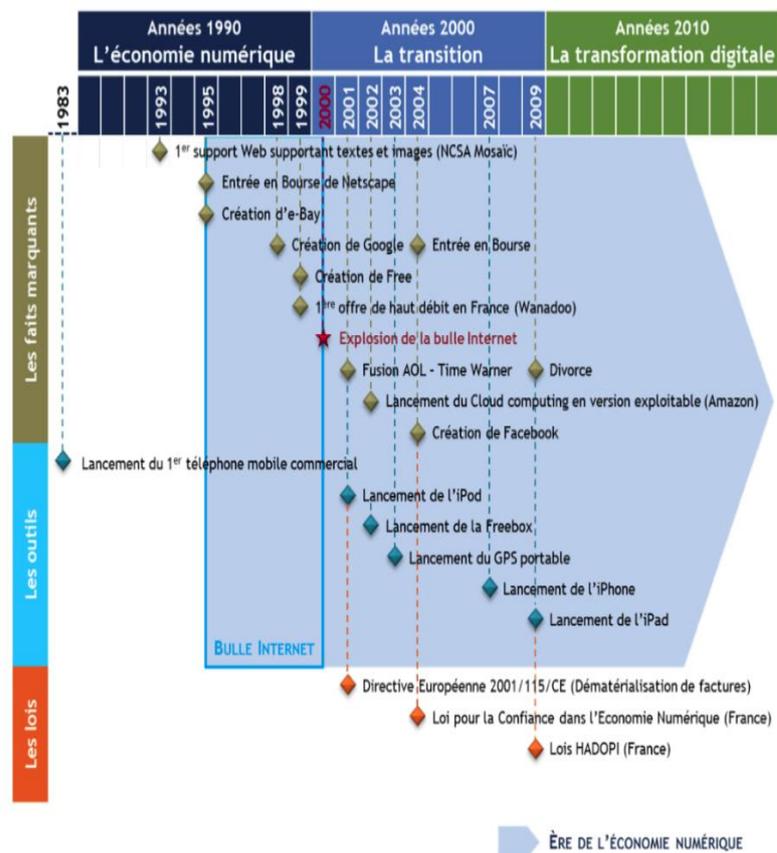
Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

instantanément et sur plusieurs canaux. La communication numérique en temps réel individualisée n'est pas seulement devenue une possibilité : elle est devenue la norme. Cette évolution s'est accompagnée de nouveaux moyens de régler les achats, avec notamment PayPal, Venmo et Zell. De plus en plus, le commerce en ligne et les transactions sur le Web ont envahi non seulement le commerce de détail, mais aussi le secteur bancaire et celui des services.

- Aujourd'hui, les entreprises utilisent d'énormes quantités de données personnelles générées par les médias sociaux et la téléphonie mobile pour offrir une meilleure expérience client.

47

Figure 1 : évolution de la transformation digitale.



Source : <https://mille-alliance.fr/wp-content/uploads/2017/06/etude-digitale.pdf> consulté le 12/03/2024 à 16h25.

⁴⁷ [HYPERLINK "https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html"](https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html) consulté le 01/03/2024 à 21h25.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

2 Phases d'implantation de la transformation digitale :⁴⁸

2.1 Analyser des pratiques en place dans l'entreprise :

Avant d'entreprendre quelque changement, il s'agit tout d'abord de bien comprendre les processus en place. Il est également important de mesurer leur efficacité et de définir les difficultés rencontrées par les différents acteurs. La mise en avant des pain points est un excellent moyen de comprendre les limites des pratiques en place. Cela permettra de plus de définir les problématiques à résoudre via la transformation digitale.

2.2 Effectuer une recherche approfondie :

Cette recherche doit couvrir les outils digitaux disponibles qui permettraient de résoudre les problématiques définies en amont. La connaissance du marché est en effet essentielle à une implémentation efficace de nouvelles pratiques digitalisées.

2.3 Informers les acteurs de la transformation digitale :

Il s'agit d'impliquer les collaborateurs dans la définition des objectifs et sensibiliser les équipes à la transformation digitale et au changement des pratiques. Il s'agit d'une phase d'initiation au changement.

2.4 Créer une roadmap :

La roadmap doit intégrer les objectifs à atteindre au sein de la structure. On parle ici de la définition d'une stratégie globale liée à la transformation digitale qui devra intégrer plusieurs points : les objectifs globaux et stratégiques, les outils digitaux et les buts spécifiques des différents outils à implémenter. Cette roadmap se doit d'être détaillée afin de faciliter la planification et l'implémentation des nouvelles pratiques.

2.5 Harmoniser les procédures et canaux internes et externes :

Il ne s'agit pas seulement de transformer la structure en interne mais également de transposer ce changement aux pratiques externes (vers les clients et les fournisseurs par exemple).

⁴⁸ Lorène Fauvelle, Transformation digitale : concept, modèles et exemples
<https://www.intotheminds.com/blog/transformation-digitale/> consulté le 01/03/2024 à 22h36.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

2.6 Former les équipes :

Les collaborateurs doivent être formés aux nouveaux processus internes et externes. D'une part, cela permet aux parties prenantes de comprendre les nouvelles pratiques, mais également d'assurer leur efficacité. Il est intéressant de définir et communiquer sur les référents à contacter dans le cas où les utilisateurs rencontreraient des difficultés.

2.7 Déployer les nouveaux outils :

Ainsi, il est possible de planifier différentes phases d'intégration afin d'éviter les changements drastiques. Ces points et techniques d'implémentation sont à définir au sein de chaque structure.

2.8 Evaluer les résultats :

Il faudra bien entendu mesurer les résultats liés au changement de pratiques et à la transformation digitale amorcée. Cela permettra notamment de définir les problématiques résolues et celles ayant toujours besoin d'être travaillées.

3 Les objectifs de la digitalisation :

La digitalisation a plusieurs objectifs, à savoir :⁴⁹

- **Une stratégie de transformation basée sur l'intelligence économique :**

« Internet rend l'intelligence économique tout à la fois plus accessible et plus complexe. Car si on a accès à beaucoup plus d'informations encore faut-il savoir bien la chercher ne pas se laisser ensevelir sous trop de données et surtout la vérifier. Effectivement, il s'agit là d'un outil à double tranchant si l'internet nous aide à avoir accès à une plus grande quantité de données et dans un délai beaucoup plus réduit que la normale il faut s'assurer alors de la fiabilité et de la véracité de ces données.

- **Les clients sont placés au cœur des préoccupations de l'entreprise :**

La digitalisation met à la disposition des clients plusieurs outils numériques qui permettent l'accès à la connaissance en permanence. Dans le secteur privé, les entreprises ont plutôt tendance de s'adresser à travers ces outils au client final afin de prendre connaissance de ce que pense le client. Les interactions entre l'entreprise et le client permettent également la conception

⁴⁹ 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 » pp : 48-65.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

de nouveaux produits, faire de nouvelles offres ainsi que mener l'enquête sur l'accueil d'un nouveau service.

- **Faciliter la transaction faite avec le client :**

Un client qui achète sur les deux canaux physique et digital achète plus qu'un client monocanal. En effet, les clients du réseau physique n'achèteraient pas moins en magasin mais plus sur le digital s'ils en avaient la possibilité. Réciproquement pour les clients digitaux qui viennent en magasin. Se rendre disponible sur les deux canaux revient à faciliter l'acte d'achat et à augmenter les ventes.

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

La digitalisation touche tous les services d'une organisation et non seulement le pôle marketing ou communication. Elle a un impact sur quatre axes, à savoir :

La stratégie : l'impact qu'aura la digitalisation sur les services de l'organisation, impactera automatiquement sa stratégie. Puisqu'elle devra l'améliorer ou adopter carrément une nouvelle stratégie qui sera adaptée au fonctionnement de l'organisation.

L'organisation : la digitalisation a un impact direct sur l'organisation puisqu'une fois les modifications des services de l'entité faites, l'organisation de cette dernière va changer.

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 culture de l'organisation : il faudra commencer à implanter une « vision digitale » au sein de la culture de l'entité.

4 Les outils de la TD :

La transformation digitale implique l'utilisation de divers outils et technologies pour moderniser les processus, améliorer l'efficacité opérationnelle et favoriser l'innovation. Voici quelques-uns des outils clés utilisés dans la transformation digitale :

4.1 Le cloud computing :

Ou informatique en nuage est une infrastructure dans laquelle la puissance de calcul et le stockage sont gérés par des serveurs distants auxquels les usagers se connectent via une liaison Internet sécurisée. L'ordinateur de bureau ou portable, le téléphone mobile, la tablette tactile et

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

autres objets connectés deviennent des points d'accès pour exécuter des applications ou consulter des données qui sont hébergées sur les serveurs. Le cloud se caractérise également par sa souplesse qui permet aux fournisseurs d'adapter automatiquement la capacité de stockage et la puissance de calcul aux besoins des utilisateurs.⁵⁰

4.2 Système de gestion de l'information (SGI) :

Le système d'information est un élément clé de toute organisation moderne. Il peut être défini comme un ensemble de composants interconnectés visant à collecter, stocker, traiter et diffuser l'information dans une organisation. Ses objectifs vont de la facilitation de la prise de décision à l'optimisation des processus internes, en passant par l'amélioration de la communication et de la collaboration. Le système d'information n'est pas identique au système informatique. Ce dernier correspond aux moyens informatiques utilisés pour traiter de l'information, comme un logiciel, un ordinateur ou un réseau.

4.3 Le CRM customer relation management :

Le CRM pour la gestion de la relation client est un logiciel de gestion des relations entre les structures et leurs clients. Pour piloter de manière optimale ces échanges certaines tâches sont automatisées. Ce système aide aussi à suivre le parcours client de la prise de conscience du besoin jusqu'au service après-vente. Avec ces informations, les organisations adaptent leur stratégie de transformation digitale pour mieux correspondre aux attentes des consommateurs. Face à la concurrence une forte proximité avec ses clients est un atout fondamental.⁵¹

4.4 Les outils de gestion de projet pour l'organisation du travail :

Les outils de gestion de projet aident à structurer et planifier des tâches, puis à suivre leur réalisation et leur échéance. Dirigées par un chef de projet, ces solutions numériques relient les activités aux différents acteurs. Un management réussi apporte une meilleure efficacité et réactivité de chaque collaborateur. Enfin, un projet rapidement lancé sur le marché permet à une structure de garder sa compétitivité.⁵²

⁵⁰ <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-cloud-computing-11573/> consulté le 03/03/2024 à 22h19.

⁵¹ <https://carrieres.groupeozitem.com/blog/outils-transformation-numerique> consulté le 03/03/2024 à 22h46.

⁵² Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

4.5 Blockchain :

Développée à partir de 2008, c'est en premier lieu une technologie de stockage et de transmission d'informations. Cette technologie offre de hauts standards de transparence et de sécurité car elle fonctionne sans organe central de contrôle.⁵³

4.6 L'Internet des objets IOT :

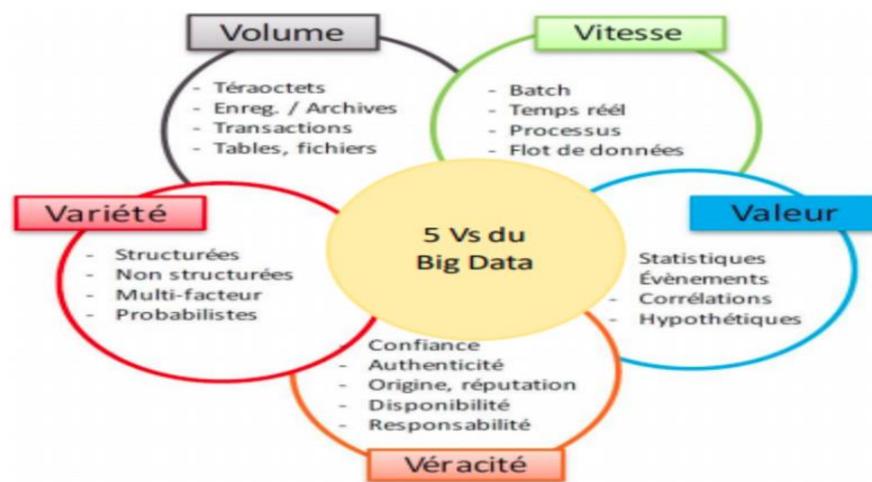
Permet de connecter et de relier objets et individus. C'est un outil puissant pour créer, modifier et partager d'innombrables informations. Il se compose d'un ensemble disparate de réseaux qui habilitent les échanges de ces objets.⁵⁴

4.7 Le big data :

Le Big data ou les mégas données appelé aussi les données massives processus de collecte et d'analyse de quantités massives d'informations numériques. Dans le domaine des entreprises, il s'intègre à ce qu'on appelle la Business Intelligence (BI), un processus qui permet de mettre la donnée et l'écosystème numérique au service des équipes, du commercial et du marketing.⁵⁵

Le big data d'après le principe de cinq V :

Figure 2 : le big data d'après le principe de cinq v.



Source : <https://www.universitylib.com/introduction-au-big-data/> consulté le 13/03/2024 à 00h42.

⁵³ <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application> consulté le 03/03/2024 à 22h55.

⁵⁴ <https://www.talend.com/fr/resources/iot-definition/> consulté le 03/03/2024 à 23h09.

⁵⁵ <https://www.talend.com/fr/resources/guide-big-data/> consulté le 13/03/2024 à 00h33.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

4.8 Les suites collaboratives :

Si nous abordons les outils de la transformation digitale, il est essentiel de mentionner les suites collaboratives. Dans cette ère de mobilité, il est impératif que chaque individu puisse accéder à toutes les données pertinentes. Faire progresser son entreprise implique inévitablement l'utilisation de ces solutions intégrales conçues pour un environnement de travail numérique.

Citons notamment G Suite de Google qui propose un certain nombre d'outils de transformation numérique connus de tous :

- Gmail.
- Docs.
- Drive.
- Agenda.
- Meet...

Partagez en temps réel vos informations et offrez à vos salariés un outil complet pour mieux communiquer.

Dans le même esprit, retrouvez la suite **Microsoft Office 365**, une suite collaborative qui permet d'utiliser tous les outils pour communiquer, rédiger, stocker et gérer votre activité.

- Word.
- Excel.
- Teams.
- One Drive.
- Outlook...

Certains des outils de cette suite aujourd'hui devenue incontournable pour les entreprises.

Les suites collaboratives ont un avantage non négligeable : elles proposent un outil clé en main pour gérer tous les aspects digitaux de votre entreprise et vous adapter au big data.⁵⁶

4.9 Les outils de comptabilité

⁵⁶ RATOUIS Célia, Transformation digitale : les 10 outils essentiels en entreprise, <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/> consulté le 15/03/2024 à 13h54.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

La comptabilité est souvent considérée comme chronophage. C'est pourquoi des outils accompagnent la transformation digitale des entreprises en la matière.

Des outils sont disponibles pour tous les types d'entreprises qui souhaitent simplifier leur comptabilité. Autoentreprises, TPE/PME ou grandes entreprises, chacun dispose des solutions adaptées.

Non seulement ces outils de transformation digitale permettent de gagner du temps, mais ce sont également des solutions accessibles à tous et partout. Où que vous soyez, vous pouvez éditer des devis, des factures, exporter ou importer des données, relier vos comptes bancaires à votre solution, etc. **Sage** et **CEGID** figurent parmi les solutions les plus utilisées.⁵⁷

4.10 Les outils de gestion de paie

Enfin, lorsque l'on se demande comment accompagner sa transformation digitale on pense à la gestion des paies. Là encore, il s'agit d'une action chronophage qui nécessite des outils innovants, simples et rapides.

La transformation numérique passe par l'utilisation d'outils permettant d'automatiser la paie et le processus RH. Gestion des absences, des notes de frais, suivi du temps de travail pour établir la fiche de paie, tout est centralisé et accessible, une fois de plus, en temps réel partout dans le monde. Il est même possible pour le salarié de demander directement ses congés sur un logiciel en ligne. Parmi les outils de gestion de paie, retrouvez **Payfit**, **Workday** ou encore **Figgo**.⁵⁸

5 Les avantages et les inconvénients de la transformation digitale :

Les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis et opportunités liés à la transformation digitale. Les leaders d'aujourd'hui doivent comprendre les avantages et les inconvénients de la transformation digitale développer les compétences nécessaires pour le leadership digital adopter les technologies qui soutiennent la transformation digitale établir des stratégies et des tactiques pour accélérer la transformation digitale et adopter des méthodes de mesure de la transformation digitale.

⁵⁷ Idem.

⁵⁸ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

5.1 Les avantages de la transformation digitale :

La transformation digitale offre aux entreprises des avantages considérables, notamment :

5.1.1 Réduction des coûts :

Beaucoup d'organisations dépensent une bonne quantité d'argent et de temps simplement pour maintenir des systèmes et des produits anciens et hérités. La transformation digitale permet non seulement d'économiser de l'argent au départ, mais aussi de gagner du temps et de l'argent après la mise en service, grâce à l'intégration de processus plus efficaces et à l'identification plus rapide des problèmes.

5.1.2 Amélioration de l'efficacité :

L'un des principaux avantages de la mise en œuvre d'un système ERP dans vos activités commerciales est l'amélioration spectaculaire de l'efficacité. La façon dont vos employés communiquent d'un service à l'autre, le flux continu de données à travers l'organisation, la transition transparente d'une phase à l'autre au cours de la vie du client tous ces avantages s'ajoutent à un processus commercial plus efficace qui peut économiser du temps, de l'argent et des ressources.

5.1.3 Croissance des revenus :

En minimisant les coûts il est plus facile d'augmenter les revenus. En améliorant la transparence dans les différents aspects de l'entreprise, les employés et la direction peuvent améliorer leurs meilleures pratiques et augmenter les revenus grâce à la reconnaissance des modèles, l'évaluation des tendances et la capitalisation des opportunités basées sur les données.⁵⁹

5.1.4 Favoriser la croissance :

La transformation digitale ne se résume pas aux améliorations progressives apportées aux produits et processus existants elle vise à identifier de nouvelles sources de profit au sein de

⁵⁹Eric Kimberling, Les 10 avantages principaux de la transformation digitale <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> consulté le 01/03/2024 à 23h47.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

l'entreprise. Cela peut prendre la forme de nouveaux produits, de nouveaux modèles économiques, ou encore d'un rendement plus important.⁶⁰

5.1.5 Mieux connaître le client

Grâce à la digitalisation, les entreprises ont une meilleure compréhension de la demande du client et de ses besoins. Du fait du Big Data une quantité gigantesque de données est recueillie tous les jours. Ces données peuvent être d'ordre professionnel ou personnel. Elle représente une base de travail colossale pour les firmes. Cela permet de connaître plus en détail les besoins du client mais aussi ses demandes, ses exigences et ses préférences.⁶¹

5.2 Les inconvénients de la transformation digitale :

La transformation digitale offre de nombreux avantages, mais elle n'est pas sans inconvénients. Voici quelques-uns des principaux inconvénients associés à la transformation digitale :

5.2.1 Risque de déperdition de l'information :

Multiplier les canaux de communication a également pour effet de multiplier les risques de déperdition de l'information. Il est donc important de structurer les échanges et de définir des canaux à privilégier pour les informations essentielles.⁶²

5.2.2 Robotisation, pouvoir des algorithmes, Big Data :

Plus on numérise plus on crée des données plus on nourrit le Big Data et plus les "technomaniaques" frétilent d'impatience. Ils imaginent ainsi remplacer l'expertise des professionnels par des algorithmes exploitant cette masse conséquente de données.⁶³

⁶⁰ <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> Consulté le 04/03/2024 à 17h57.

⁶¹ <https://www.locomotiv.com/avantages-transformation-digitale-des-entreprises/> consulté le 04/03/2024 à 18h03.

⁶² PELCOT Céline, La Transformation Digitale : Avantages et Inconvénients, <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients> consulté le 04/03/2024 à 19 h50.

⁶³ Alain Fernandez, Avantages et Inconvénients de la transformation numérique, <https://www.piloter.org/management/avantages-entreprise-numerique.htm> consulté le 04/03/2024 à 20h01.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

5.2.3 Formation et adaptation :

Les employés peuvent avoir besoin de temps pour s'adapter aux nouvelles technologies et de formation pour les utiliser efficacement.

5.2.4 Dépendance aux technologies :

Les entreprises peuvent devenir trop dépendantes des technologies numériques et perdre leur capacité à fonctionner sans elles.

5.2.5 Impact sur l'emploi :

La numérisation peut entraîner une réduction des emplois liés aux tâches automatisées.⁶⁴

6 Les perspectives et les enjeux future de la transformation digitale des entreprises :

6.1 Les perspectives de la transformation digitale :

Que ce soit pour les petites, les moyennes ou les grandes entreprises, la transformation digitale semble inévitable. D'ailleurs, la crise sanitaire l'a très bien montrée.

Alors les perspectives qui-il faut attendre de la transformation digitale des entreprises sont :

6.1.1 Plus de moyens au service des employés :

Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de gérer le parcours des employés dans les grandes structures. Voilà pourquoi, la digitalisation RH est une solution incontournable. C'est un modèle qui permet d'offrir plus de transparence en matière de communication ou d'apprentissage. Ainsi, au niveau de la formation, il sera possible de passer par une formation en ligne qui reste accessible à tous sur une plateforme commune. De même, les demandes circuleront beaucoup plus rapidement, tout comme les réponses. C'est un moyen parfait pour impliquer les employés et améliorer leurs performances.⁶⁵

⁶⁴ <https://www.futurepreneur.tn/digitalisation-des-entreprises-avantages-et-inconvenients/> consulté le 04/03/2024 à 20h44.

⁶⁵ <https://www.mayasquad.com/les-defis-actuels-de-la-transformation-digitale-des-entreprises/> consulté le 12/03/2024 à 21h06.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

6.1.2 Plus de chiffre d'affaires :

Les entreprises qui optent pour la transition digitale prévoient une augmentation significative de leur chiffre d'affaires. D'ailleurs, depuis quelques années maintenant, la majorité des ventes se passent directement en ligne. Du côté des employés, cela signifie moins de charge de travail alors que du côté de la clientèle, c'est la garantie de trouver le produit immédiatement sans avoir à supporter une gestion de stock ou des files d'attente interminables en magasin.⁶⁶

6.1.3 Plus de résilience :

Après la crise sanitaire, le constat est sans appel. Les entreprises qui tirent leur épingle du jeu sont celles qui ont réussi à mettre en place une transformation digitale efficace parce que la digitalisation permet de remplacer des structures rigides et qui sont difficiles à réorganiser en cas de crise. Or, grâce aux nouvelles technologies, il est désormais possible de basculer vers un modèle de travail à temps partiel pour s'adapter aux nouvelles exigences des employés et susciter le bien-être au travail.⁶⁷

6.2 Les enjeux de la transformation digitale :

Les enjeux de la transformation digitale représentent une réelle évolution pour une entreprise et auront des répercussions sur les aspects humains, écologiques, techniques et économiques. Ainsi, une entreprise souhaitant mettre en place une transformation à l'aide des nouvelles technologies doit réfléchir aux conséquences d'un tel bouleversement.

6.2.1 Les enjeux humains de la transformation digitale :

À l'avenir, les employés vont devoir collaborer au quotidien avec les machines voire même, dans certains cas, ils en seront dépendants. Pour que l'humain soit parfaitement intégré dans la transformation digitale des entreprises trois grandes thématiques doivent être abordées :

- **L'appropriation du digital :**

Les collaborateurs, mais aussi les managers et les dirigeants devront pleinement s'approprier ce virage digital. Ce sera la condition sine qua non du succès de la transformation numérique de leur entreprise et ainsi du retour sur investissement d'une telle démarche. Il faudra identifier

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

les leviers d'adhésion pour élaborer des stratégies de déploiement adaptées auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.⁶⁸

- **L'évolution des compétences :**

Avec l'introduction d'outils numériques au cœur des métiers, les employés peuvent anticiper des rôles plus stratégiques et des tâches à plus forte valeur ajoutée. Pour cela, il est crucial d'anticiper la montée en compétences et l'acquisition d'aptitudes digitales. Actuellement, plus de 90 % des emplois exigent des compétences numériques de base. Les entreprises devront donc investir dans le développement des compétences, allouer des budgets dédiés au changement de compétences, repenser leurs modèles de ressources humaines et encourager l'apprentissage continu. Il est souligné que, contrairement aux compétences techniques, les "soft skills" telles que la créativité, les relations interpersonnelles et l'influence seront de plus en plus importantes, car elles ne peuvent pas être obsolètes ou remplacées par des machines.⁶⁹

- **L'adaptation au marché de l'emploi :**

Il est temps de mettre un terme au mythe de l'Intelligence Artificielle qui viendrait définitivement remplacer les employés de bureau. Il est très peu probable que cela arrive. Cependant, de nombreux métiers seront redessinés tandis que d'autres feront leur apparition. Nous voyons l'émergence de nouveaux métiers tels que les Chief Data Officers ou les Data Scientists. De plus, de nouvelles formes de travail se développent avec l'auto-entrepreneuriat, le freelancing ou encore le management de transition.⁷⁰

6.2.2 Les enjeux de responsabilité sociétale :

La transformation digitale soulève également des enjeux en matière de responsabilité sociétale des entreprises, à la fois sur le plan humain et écologique.

- **La protection des données personnelles :**

Il est indispensable d'instaurer un climat de confiance dans l'environnement numérique, notamment en ce qui concerne la protection des données à caractère personnel. Sans quoi, certaines parties prenantes pourraient montrer des réticences à s'engager dans cette voie,

⁶⁸ Groupe Manutan, Quels sont les futurs enjeux de la transformation digitale des entreprises, <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/quels-sont-les-futurs-enjeux-de-la-transformation-digitale-des-entreprises> consulté le 12/03/2024 à 23h30.

⁶⁹ Idem.

⁷⁰ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

endiguant le développement économique des entreprises et ralentissant l'innovation. Ce sujet est d'autant plus important que le partage de données personnelles va croissant avec l'utilisation massive d'Internet, des réseaux sociaux et bientôt des objets connectés. C'est pourquoi les données personnelles surnommées « l'or noir du 21ème siècle » doivent impérativement être protégées. L'Union Européenne s'est emparée du sujet avec l'entrée en vigueur du Règlement Européen De La Protection Des Données **RGPD** en français ou General Data Protection Regulation **GDPR** en anglais le 25 mai 2018, imposant aux entreprises de repenser la façon dont elles collectent et exploitent leurs données. Toutefois, une coopération internationale est vivement attendue avec la mondialisation des échanges de données.⁷¹

- **L'écoconception pour réduire l'empreinte environnementale :**

À l'heure où le sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) prend de l'ampleur, la digitalisation des entreprises soulève également des enjeux environnementaux. En effet, il est important de souligner que le développement des outils numériques aura inmanquablement un coût environnemental. C'est d'autant plus vrai si on prend en compte l'effet rebond, ce phénomène paradoxal qui veut que la réduction des impacts environnementaux escomptée avec une nouvelle technologie soit partiellement voire entièrement compensée avec la surconsommation de cette même solution technologique. Afin de limiter ces impacts sur notre planète, les entreprises devront miser sur l'écoconception de leurs produits et de leurs services, tout en maîtrisant leur application et leur usage pour endiguer cet effet rebond. Cependant, il est également important de noter que ces mêmes technologies représentent de belles opportunités pour réduire l'empreinte environnementale des entreprises grâce à l'analyse et au partage des données en temps réel. Le smart grid est un exemple phare : ce système intelligent de distribution d'énergie électrique adapte automatique la production à la demande, favorisant ainsi une consommation raisonnée des ressources.⁷²

6.2.3 Les enjeux techniques et économiques :

La transformation numérique va également bouleverser le fonctionnement même des organisations, du pilotage de cette transition jusqu'à la création de valeur.

- **Un tout nouveau mode d'organisation :**

⁷¹ Idem.

⁷² Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

La transition digitale nécessite de repenser l'organisation de l'entreprise dans son ensemble avec ses processus, ses pratiques et ses métiers. Pour cela, il convient avant tout d'aligner les technologies sur la stratégie de l'entreprise, de s'assurer de disposer de compétences clés et enfin de définir un modèle de gouvernance et de pilotage. Souvent, une direction dédiée est chargée de la mise en œuvre de la stratégie et du pilotage de la transformation digitale, en s'appuyant sur le comité exécutif en tant qu'instance de validation.⁷³

- **Un capital numérique à valoriser :**

Les nouvelles technologies s'apprêtent à métamorphoser nos modèles économiques hérités de la révolution industrielle. La collecte et le traitement des données seront des étapes capitales pour les entreprises. Si elles réussissent à le faire tout en respectant les réglementations et en rassurant les parties prenantes, cela pourrait prendre la forme d'un capital immatériel. Tout comme le capital de marque peut désormais se traduire par une valorisation financière, l'ère de la digitalisation pourrait conduire les entreprises à définir et valoriser leur capital numérique.⁷⁴

Si ces enjeux sont bien maîtrisés, alors la transformation digitale sera synonyme de productivité, d'emplois et d'efficacité pour les entreprises, présage d'un avenir meilleur pour la société.

Conclusion :

La transformation digitale des entreprises représente une étape cruciale dans l'adaptation aux évolutions technologiques contemporaines. En adoptant des solutions numériques et en intégrant les outils collaboratifs, les entreprises peuvent accroître leur efficacité opérationnelle, améliorer leur agilité et répondre aux besoins changeants du marché. Cette transition vers le numérique offre également de nouvelles opportunités de croissance et de compétitivité. Ainsi, investir dans la transformation digitale est essentiel pour assurer la pérennité et la réussite à long terme des entreprises dans un monde de plus en plus numérique.

⁷³ Idem.

⁷⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Section 03 : L'audit interne à l'ère de la transformation digitale :

La transformation digitale a un impact significatif sur la fonction d'audit interne, obligeant les organisations à repenser leurs approches et leurs méthodes pour s'adapter à ce nouvel environnement. Dans cette section, nous examinerons les différentes étapes de la digitalisation de la fonction d'audit interne, en mettant en lumière les facteurs clés de succès, les défis rencontrés et les changements fondamentaux dans le métier d'auditeur interne.

1 Transformation digitale et audit interne : vers un nouveau rôle :

En tant que fonction indépendante ayant pour mission principale la garantie de la maîtrise des activités de l'organisation pour la création de la valeur. Les attentes du management et des comités d'audit sont grandissantes notamment sur deux aspects du rôle de l'audit interne :

- Une couverture des risques émergents.
- Un comportement en partenaire d'affaires en apportant de la valeur ajoutée à l'organisation.

La profession de l'audit se trouve actuellement dans une phase critique, en particulier dans un monde où l'on assiste simultanément à des avancées technologiques et à des méthodes de transactions commerciales en temps réel, ce qui entraîne un appel au renouveau de la profession de l'audit.

En ce sens, les auditeurs internes devront repenser leurs paradigmes traditionnels pour intégrer les nouvelles technologies dans leurs processus d'évaluation. À l'instar de tous les autres métiers de l'entreprise, la comptabilité et l'audit tireront d'immenses avantages de la TD pour organiser, analyser et évaluer les données financières, ce qui améliorera la productivité et permettra de gagner du temps et de faire des économies.

Les activités d'audit interne se sont historiquement intéressées aux impacts engendrés par l'introduction de nouvelles technologies en raison de la relation directe entre la digitalisation et les activités d'audit. Cependant, les principaux changements dans les processus d'audit interne ont eu lieu au cours des dernières années en raison des impacts perturbateurs causés par l'innovation technologique. L'impact le plus visible sur le métier de l'audit est la transformation

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

des tâches ou de la façon dont elles sont effectuées. Les auditeurs internes peuvent être amenés à effectuer des tâches existantes différemment ou même à effectuer de nouvelles tâches.⁷⁵

2 La démarche de digitalisation de la fonction d'audit interne :

2.1 Les activités concernées par la digitalisation :

Pour procéder à la digitalisation de la fonction d'audit, il est nécessaire de répondre à deux questions : Comment ? Et Quoi ?

La réponse à ces deux questions implique une intervention au niveau du personnel, tout d'abord en leur fournissant un pilote qui leur permettra de se familiariser avec le nouvel outil, puis en ce qui concerne les processus de leurs activités jugées prioritaires, sous la forme d'un document appelé feuille de route de l'automatisation.

Ce jugement est fondé sur la détection d'un ensemble de caractéristiques, notamment des volumes importants, une faible complexité, une forte standardisation et des règles de fonctionnement clairement définies. Pour optimiser l'utilisation de ces outils numériques, il est essentiel de suivre trois étapes :⁷⁶

- Dresser un état des lieux de sa fonction d'audit interne, ce qui implique d'inventorier l'ensemble des attentes et des ressources disponibles, ouvrant ainsi la voie à une vision stratégique de la mission.
- Se projeter dans l'avenir à partir de cette vision stratégique et déterminer les objectifs en termes d'optimisation des outils numériques.
- Développer un modèle de gestion des talents optimal, en investissant uniquement dans ce qui est nécessaire en termes de formation, de temps et de ressources.

2.2 Les étapes de la transformation digitale de la fonction d'audit interne :

Pour maximiser le fruit de la transformation digitale et minimiser les risques qui en découlent,

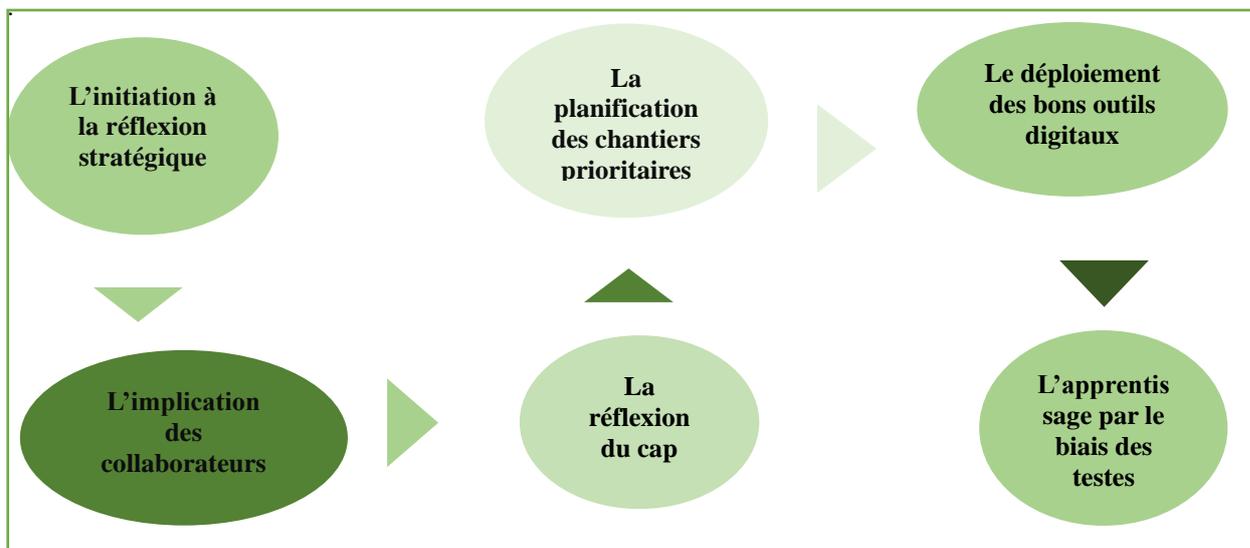
⁷⁵ GHANDARI.Y et OUEZAR.S (2022) « l'audit interne à l'ère de la transformation digitale : vers un nouveau rôle-facteurs de succès et challenges », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 4 » Pp :114-137.

⁷⁶ Ibtissam BIA, « Le métier d'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », Université Hassan II, Casablanca, 2020, p.41

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Il est essentiel de suivre six étapes : ⁷⁷

Figure 3 : les étapes de la transformation digitale.



Source : Ibtissam BIA, « Le métier d'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », Université Hassan II, Casablanca, 2020, p 34.

2.2.1 L'initiation à la réflexion digitale :

Au premier abord, la comparaison entre la digitalisation et la transformation digitale apparaît comme un élément de base conduisant à une réflexion digitale saine et optimale. Il ne s'agit pas simplement de définir quels outils technologiques intégrer ou quelles activités automatiser, mais d'adapter son modèle commercial au nouveau contexte digital afin de gagner en termes de création de valeur et de compétitivité.

Il est essentiel de prendre en considération tous les processus intervenant dans la chaîne de valeur de la fonction d'audit interne. Dans ce sens, il est également primordial d'auditer la maturité digitale actuelle de la fonction d'audit interne pour une optimisation maximale.⁷⁸

2.2.2 L'implication des collaborateurs :

La réalisation de cette démarche exige l'implication des personnes qui vont la subir, le but est de maximiser le profit tiré du point de vue création de valeur et minimiser les risques en termes de rejets ou résistance aux changements. Les auditeurs internes eux-mêmes

⁷⁷ <https://www.orange-business.com/fr/mediatheque/e-book/transformation-digitale-pme-en-6-etapes> consulté le 23/03/2024 à 23h30.

⁷⁸ Ibtissam BIA, « Le métier d'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », Université Hassan II, Casablanca, 2020, p 34.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

reconnaissent les fruits et l'intérêt de cette approche lors de l'exécution de leur mission face aux audités. Il est donc primordial d'informer, expliquer et consulter les points de vue des collaborateurs, cela permettra non seulement de leur familiariser avec les nouvelles techniques installées mais aussi de leur initier aux changements stratégiques et managériales issus de la transformation digitale. Dans ce sens, cette formation d'initiation, dialogue ou parfois sondage ne concernera pas seulement le service audit interne mais l'ensemble des fonctions de l'entreprise étant donné que l'audit interne, malgré son caractère d'indépendance, ne peut avoir lieu ou opérer sans le contact direct avec toutes ses fonctions voisines.⁷⁹

Le recrutement des talents est réfléchi dans la mesure où il veille à ce que les membres de l'équipe aient tous un niveau minimal de compréhension du processus de traitement des données et de leur interprétation, à ce qu'ils soient capables non seulement d'utiliser ces technologies mais aussi de les auditer, puis vient la formation continue suivant ainsi la progression des technologies.⁸⁰

2.2.3 La fixation du cap :

Après avoir expliqué le "comment" des choses aux collaborateurs, il est temps de mettre en lumière le "pourquoi" des choses. À ce stade, il s'agit de définir le cap, autrement dit la direction. Cette étape consiste à communiquer l'intérêt et la valeur ajoutée de la démarche (le cap), à faire comprendre aux collaborateurs le but et la raison derrière la suppression des anciennes méthodes, afin qu'ils ne se sentent pas dépassés ou menacés par ces nouvelles conditions de travail et ne résistent pas au changement. Il est également crucial de communiquer aux collaborateurs les opportunités offertes par cette transformation, c'est-à-dire qu'ils bénéficieront d'une double formation, à la fois sur l'utilisation du digital et sur sa valeur ajoutée (le comment et le pourquoi des choses).⁸¹

2.2.4 La planification des chantiers prioritaires :

La direction chargée donc de cette démarche de transformation doit prendre en considération trois chantiers prioritaires :

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

⁷⁹ Op.cit. p 35.

⁸⁰ « Audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise : Cas de la NAFTA District de Tizi-Ouzou », UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2022, p 33.

⁸¹Ibid.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

- L'organisation toute entière : comme expliqué, la digitalisation influence le cadre de travail de toute l'organisation, raison pour laquelle il faut adapter les changements technologiques au niveau de la fonction d'audit interne aux caractères spécifiques des fonctions voisines.
- Les données : il est primordial de se baser sur des données de qualité pour en tirer le maximum de profit non seulement lors de l'utilisation du digital implémenté mais aussi au moment de la prise des décisions.⁸²

2.2.5 Le déploiement des bons outils :

A ce niveau, il faudra que l'entreprise saisisse l'ensemble des outils disponibles sur le marché, comprendre l'utilité de chacun, ses avantages, ses inconvénients et même les prévisions de sa durée de vie après laquelle il sera obsolète. Après avoir formé une vision générale puis spécifique par rapport à ce marché, l'entreprise doit faire une intersection de cette étude de marché avec ses objectifs à elle, caractéristiques et besoins humains et financiers.⁸³

2.2.6 L'apprentissage par le biais des tests :

La transformation digitale ne se termine pas après l'implémentation des outils technologiques ni après la formation du personnel à cet égard, c'est un processus continu de veille technologique, il commence par la mise à jour de son plan stratégique en fonction de l'évolution du marché vers la recherche permanente de tout levier de performance. L'auditeur interne exploite ces outils numériques pour optimiser son travail et gagner en termes de temps et de précision mais aussi joue un double rôle : consultant en matière des risques liés à l'utilisation de la technologie et contrôleur de la gouvernance sur ces technologies.⁸⁴

3 L'adoption et l'acceptation de la transformation digitale par l'auditeur interne :

Facteurs de succès et challenges :

L'adoption et l'acceptation de la transformation digitale par l'auditeur interne sont des sujets cruciaux dans le paysage professionnel actuel. La réussite de cette adoption repose sur plusieurs facteurs de succès, tout en faisant face à des défis significatifs.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Op.cit. p 34.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Table 5 : les différents facteurs de succès et challenges de l'implication à la transformation digitale et l'adoption des technologies émergentes par les auditeurs internes :

	Facteurs de succès	Challenges
Facteurs individuels	Perception de la technologie comme permettant d'atteindre une meilleure performance.	Perception de la technologie comme limitant le recours au jugement professionnel.
	Perception de la technologie comme facilitateur de l'apprentissage.	Perception du risque de déqualification.
	Caractéristiques individuelles de l'auditeur telle qu'une forte appétence au risque et l'auto-efficacité.	Caractéristiques individuelles de l'auditeur telle qu'une faible appétence au risque.
Facteurs organisationnels	Le support de la direction et du management.	Pression budgétaire

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

	Conception facile du système (e.g. un affichage intégral et des résumés visuels).	
	La compétence de l'auditeur en la matière et le support technique disponible.	Conception du système très complexe.
Facteurs liés à la profession		Absence de directives des organismes professionnels.

Source : Adapté de Meredith et al., 2020.

3.1 Perception de la technologie comme permettant d'atteindre une meilleure performance :

Dans un environnement économique toujours incertain, le domaine numérique émerge comme l'un des leviers essentiels pour favoriser la croissance et la stabilité des entreprises. En particulier, les cabinets d'audit qui ont su anticiper la transformation digitale ont pu tirer profit de manière notable durant la crise sanitaire. Afin d'illustrer comment ces technologies peuvent conduire à une amélioration des performances, nous nous appuyons sur le modèle bien établi de l'UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology). Ce modèle, largement reconnu dans la littérature sur les technologies de l'information, offre une compréhension approfondie des facteurs influençant l'adoption des technologies numériques par les individus.

L'UTAUT identifie quatre principaux éléments influençant l'intention et l'utilisation des technologies : la performance attendue, l'effort requis, les influences sociales et les conditions facilitatrices. Des études ont montré que l'UTAUT explique plus de 70 % de la variation de l'intention d'utilisation, soulignant ainsi son importance pour comprendre les comportements des individus vis-à-vis des nouvelles technologies. En ce qui concerne la performance attendue, il s'agit de la perception qu'a un individu des bénéfices potentiels en termes de performances professionnelles résultant de l'utilisation d'un système technologique. Dans le contexte des cabinets d'audit, les professionnels adhèrent à cette idée car ils croient que l'utilisation de

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

L'UTAUT peut les aider à relever les défis concurrentiels et à différencier leurs services, améliorant ainsi leur efficacité et leur efficacité opérationnelles.

3.2 Le support de la direction et du management :

Une autre prédiction du modèle UTAUT est que l'influence sociale a une incidence directe sur les intentions d'utiliser la technologie. Dans UTAUT « l'influence sociale est le degré selon lequel un individu perçoit l'importance pour les autres qu'il utilise le système ⁸⁵ ». En conformité avec la prédiction de l'UTAUT, diverses études montrent que l'utilisation de la technologie par les auditeurs est influencée par le degré de support apporté par la direction et le personnel de haut niveau au sein de leur entreprise.⁸⁶

3.3 Perception de la technologie comme facilitateur de l'apprentissage :

De nombreuses études suggèrent que les auditeurs considèrent l'utilisation des technologies comme un moyen de se perfectionner. Ses technologies permettent d'introduire une automatisation au service du cabinet d'audit, tout en améliorant des manières de détection rapide des anomalies et stratégie de traitement efficace de risque. Cependant, certains auditeurs pensent que les technologies digitales peuvent aider à former les débutants et d'autre montrent que les technologies digitales représentent un processus d'apprentissage pour les auditeurs. De ce fait, même si des nombreuses tâches sont automatisées, les humains seront toujours à mesure de créer de la valeur pour les clients c'est-à-dire ses tâches automatisées, il faut bien de individus dotés d'une connaissance pour les piloter et pour la manière dont le monde des affaires se développent grâce à l'apprentissage continu de nouvelle connaissance.⁸⁷

3.4 Caractéristiques individuelles de l'auditeur :

Chaque auditeur a une compréhension différente l'une de l'autre en ce qui concerne les technologies, et cela en fonction de leurs expériences, leurs croyances et d'autres caractéristiques personnelles. Pour les auditeurs qui sont plus tolérants au risque appréhendent les technologies comme un moyen rapide de traitement de risque et aussi d'accomplissement de certaines tâches qui nécessitent plus de temps, et ceux ayant une aversion au risque sont

⁸⁵ Venkatesh et al., 2003. p. 451.

⁸⁶ Meredith, K., Blake, J., Baxter, P., & Kerr, D. (2020). Drivers of and barriers to decision support technology use by financial report auditors. *Decision Support Systems*, 139, 113402.

⁸⁷ Mémoire fin d'étude, Audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise : Cas de la NAFTAL District de Tizi-Ouzou, p 35.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

moins susceptibles de mettre en œuvre une nouvelle technologie d'audit. D'autres caractéristiques individuelles sont réputées d'influencer l'utilisation des technologies par les auditeurs, notamment l'intérêt que porte l'auditeur pour la technologie, sa passion pour l'audit, son état d'esprit et sa confiance dans sa capacité de mémorisation. D'après les résultats de certaines études antérieures, il est à noter une contradiction en ce qui concerne l'importance des caractéristiques individuelles des auditeurs sur l'utilisation des technologies par les auditeurs, et le rôle qu'elles jouent.⁸⁸

3.5 Conception du système (e.g. un affichage intégral et des résumés visuels) :

Comme pour toute technologie, la décision d'utiliser une technologie est influencée par la perception de sa simplicité d'utilisation. UTAUT explique que l'on s'attend à ce que le degré de facilité associé à l'utilisation d'un système (appelé effort requis) soit corrélé avec l'étendue de l'utilisation de ce système et les études quantitatives en audit soutiennent généralement cette prédiction. Dans UTAUT, l'effort requis est le degré de facilité associé à l'usage du système. Les études qualitatives apportent un soutien supplémentaire à la prédiction UTAUT, en suggérant que la complexité du système sert à inhiber l'adoption de la technologie par les auditeurs⁸⁹.

3.6 La compétence de l'auditeur en la matière et le support technique disponible :

Selon l'UTAUT, les facteurs facilitateurs, tels que le soutien technologique et l'auto-efficacité (définie comme étant la perception qu'a un individu de ses compétences technologiques) peuvent influencer l'utilisation de la technologie. Les études menées dans le domaine de l'audit suggèrent un consensus en faveur de cette proposition de nombreuses études au niveau de l'audit relèvent le manque de compétences en technologie comme l'un des facteurs inhibiteurs les plus importants. En général, le niveau de compétence des auditeurs en matière de technologies de l'information est faible et de nombreuses études préconisent des investissements supplémentaires dans la formation des auditeurs en technologies.⁹⁰

⁸⁸ op.cit. p 36.

⁸⁹ 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 »

Pp :114-137.

⁹⁰ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3.7 Perception de la technologie comme limitant le recours au jugement professionnel :

Le jugement professionnel est d'abord défini comme la mise en œuvre des connaissances, des formations, et des expériences de l'auditeur pour prendre des décisions avisées sur les lignes de conduite qui sont appropriées dans chaque circonstance. Toutes les tâches d'audit ne peuvent être accomplies avec l'utilisation de la technologie, certaines requièrent l'application du jugement professionnel de l'auditeur car l'utilisation de la technologie à elle seule ne peut suffire. Certes les technologies permettent aux auditeurs d'être plus efficace, plus performante et surtout de gagner en temps, mais ils doivent aussi se servir de leur faculté de jugement pour établir des tâches qui le nécessite. Ce qui les permettrait de se servir de leur éthique et à faire preuve de leur connaissance.⁹¹

3.8 Perception du risque de déqualification :

Selon la théorie de la dominance technologique, l'utilisation continue des technologies peut entraîner une diminution progressive des capacités des auditeurs, car ceux-ci en deviennent dépendants. De plus, l'utilisation à grande échelle et à long terme de ces technologies par les auditeurs peut entraver la croissance des connaissances et l'avancement de la profession.

Selon cette même théorie, La déqualification fait référence à une diminution des capacités de prise de décision des auditeurs. Elle reflète la situation où l'utilisation à long terme des TDS empêche les auditeurs de développer des connaissances expérientielles en limitant leur participation aux tâches d'audit.⁹²

3.9 Pression budgétaire :

La pression budgétaire est l'une des pressions les plus importantes auxquelles les auditeurs sont confrontés et constitue le thème le plus dominant qui ressort de la littérature concernant la réticence des auditeurs à utiliser les TDS. Contrairement aux améliorations en termes de rapidité et d'efficacité apportées par la TD, certains auditeurs estiment que la TD n'est pas rentable. Les investissements nécessaires pour former le personnel à l'utilisation des nouvelles technologies sont perçus comme étant élevés.⁹³

⁹¹ Idem.

⁹² Idem.

⁹³ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

3.10 Absence de directives des organismes professionnels :

Un autre thème qui ressort de la littérature est l'effet inhibiteur du manque d'orientation professionnelle sur l'utilisation TDS en audit. Les recherches actuelles font état d'une certaine confusion quant à la manière dont les TDS s'intègrent à la méthodologie d'audit préexistante et de l'insuffisance des orientations fournies par les normes d'audit pour dissiper cette confusion.⁹⁴

4 L'impact de la transformation digitale sur la fonction de l'audit interne :

Cette transformation a eu des impacts importants et notamment sur le rôle de l'auditeur, sur ses compétences, son jugement professionnel et sur la qualité de l'audit.

4.1 Impact sur le rôle de l'auditeur interne :

Le recours aux technologies digitales a fini par impacter les rôles des auditeurs du moment que ses technologies peuvent être plus efficaces pour consulter l'ensemble des données de l'entreprise en temps réel de sorte que les techniques échantillonnages statistiques peuvent ne plus être nécessaire par les auditeurs. Dans ce cas, les auditeurs peuvent s'appuyer sur l'analyse des données pour tester l'ensemble de la base de données et établir ainsi des contrôles en continu. L'ancienne technique traditionnelle et longue de collecte et de vérification des justificatifs n'étant plus nécessaire, mettre à la disposition des auditeurs internes de nouveaux moyens les permettrait de détecter les anomalies et irrégularité et aussi de développer leur service de conseil afin de proposer des solutions adéquates pour améliorer la qualité de l'audit.

4.2 Impact sur les compétences de l'auditeur interne :

L'intégration de nouvelles technologies dans les services d'audit interne pousse certains auditeurs à rechercher une formation afin de se familiariser avec les nouveaux outils numériques, étant donné que leur formation initiale peut être incomplète. Cela révèle un nouveau besoin en matière de compétences techniques pour les auditeurs, notamment une expertise dans l'analyse de données volumineuses (Big Data) ainsi que pour des profils d'auditeurs émergents tels que les data scientists. Cependant, l'importance des compétences non techniques, telles que l'intuition, la créativité et la communication, demeure cruciale dans l'environnement technologique actuel.

⁹⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Par conséquent, les audits dans le contexte des nouvelles technologies se concentrent davantage sur l'évaluation systématique, l'évaluation des risques, l'audit prédictif et la détection des fraudes. En automatisant les tâches plus routinières et quotidiennes, les auditeurs peuvent se concentrer sur les aspects plus critiques de l'audit, ceux qui nécessitent un esprit critique, des compétences avancées et un jugement discerné.

De nombreuses recherches ont souligné la nécessité pour les comptables et les auditeurs d'améliorer leurs compétences. Par exemple, selon l'article de Greenman intitulé "Exploring the Impact of Artificial Intelligence on the Accounting Profession", les employés doivent renforcer leurs compétences en raison des changements qui se produisent dans les domaines concernés.⁹⁵

Table 6 : les différentes compétences requises de l'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale.

Compétences techniques		Compétences non techniques	
Comprendre les capacités d'un système.	Connaissances en fintech.	Forte communication.	Intelligence émotionnelle et éthique.
L'analyse.	Le codage basique.	Résolution des conflits.	Adaptation et la tolérance de l'incertitude.
La visualisation des données.	Outils technologiques.	Compétences en leadership.	Connaissances commerciales.
Les connaissances des normes internationales.	Le management des systèmes.	Management de risque.	Créativité.
Les connaissances des normes spécifiques au secteur et à l'industrie.	ERP expérience.	Prise de décision stratégique.	Orientation client (interne).

Source : Adapté de Kruskopf, 2020.

⁹⁵ 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.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

4.3 Appui au jugement professionnel :

Les auditeurs gagnent en temps et en efficacité en réduisant le temps consacré à des tâches routinières, ce qui leur permet de se concentrer davantage sur les problèmes et les tâches les plus complexes et critiques qui nécessitent un jugement professionnel. Ces nouvelles technologies peuvent également améliorer la qualité de la transparence de leur jugement en les incitant à réfléchir à l'approche la mieux adaptée, sachant qu'ils devront justifier leur démarche ultérieurement. De plus, ces technologies peuvent être utilisées comme un moyen de visualiser le processus de réflexion, c'est-à-dire le jugement de l'auditeur. En fin de compte, elles contribuent à une meilleure compréhension de l'application du jugement professionnel de l'auditeur, à une plus grande confiance dans les jugements portés et à une meilleure perception de la qualité de l'audit.

4.4 Impact sur la qualité de l'audit :

Perçues comme ayant un impact positif sur la qualité de l'audit, les technologies ont apporté une meilleure efficacité des évaluations et une plus grande objectivité des auditeurs. Cependant, avec une utilisation excessive de la technologie, certains auteurs s'inquiètent d'une éventuelle diminution de la qualité de l'audit en raison d'une utilisation réduite du jugement professionnel, d'une dépendance excessive à l'égard de la technologie et d'une utilisation inappropriée de cette dernière en raison de sa complexité.

5 La Digitalisation Change le Métier d'Auditeur Interne :

A très court terme, la digitalisation change le métier d'auditeur interne sur plusieurs axes :⁹⁶

5.1 Classification et Utilisation des Outils Numériques pour l'Audit Interne :

Du fait de cette digitalisation, il n'est pas aisé de dresser une liste de solutions et d'outils pouvant répondre aux différents besoins de l'audit interne. Néanmoins, les outils disponibles sur le marché peuvent être classés en plusieurs catégories. En effet, selon une étude de KPMG, ces outils peuvent être répartis dans les catégories suivantes :

⁹⁶ 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 » pp : 48-65.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

- **Outils de préparation** : Ce sont des éléments ou des systèmes qui aident les auditeurs internes à préparer et organiser leur travail.
- **Outils de visualisation** : Ce sont des outils qui permettent de présenter des données d'audit de manière visuelle.
- **Outils de Business Intelligence** : Ce sont des outils d'aide à la décision, une sorte d'entrepôt de données permettant de stocker des cubes de données, et des outils de reporting qui fournissent cette aide.
- **Les outils GRC (Gouvernance, Risque et Conformité)** : Ces outils permettent l'intégration de la surveillance continue et de l'audit continu dans la gestion des risques, les politiques et procédures et les fonctions de conformité de l'organisation concernée. Les capacités d'analyse des données ont également été renforcées. Le recours à ces techniques peut se révéler très utile pour supprimer plusieurs obstacles qui ne sont pas négligeables.

5.2 L'analyse des données :

- **Sécurité, disponibilité et qualité des données** :

Il est crucial de mettre en place des mesures de sécurité pour protéger les données et les analyses contre les menaces internes et externes, et d'évaluer les risques potentiels pour les données. Les auditeurs internes doivent également être conscients des difficultés d'extraction et de la diversité des formats de données pour assurer une analyse précise et complète. Pour garantir l'intégrité et l'exhaustivité des données, il est recommandé de mettre en place un processus d'analyse de la qualité des données. Enfin, pour se conformer à la législation en vigueur, il est essentiel d'élaborer un plan de protection des données.

- **Utilisation et intégration de l'analyse des données** :

L'analyse des données est très utile en audit car elle améliore la méthodologie d'audit et la planification du travail. À cette fin, définir ce qu'il faut attendre de l'analyse des données en distinguant les anomalies, les « faux-positifs » et les « faux-négatifs » et la définition des processus de gestion des exceptions, est essentiel pour pouvoir bénéficier de cette technique et l'intégrer dans les audits.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

5.3 La mise en œuvre de plateformes et solutions collaboratives pour piloter les missions d'audit en temps réel et avec des collaborateurs à distance :

Il reste à voir si cette digitalisation, qui au départ appuyait les activités de l'organisation, puis passait à l'audit interne, ne constituerait pas un risque pour l'organisation.

Les plateformes et solutions collaboratives sont devenues de plus en plus importantes pour de nombreux audits, en particulier ceux menés à distance ou impliquant des équipes dispersées géographiquement.

Les outils de collaboration en ligne offrent de nombreux avantages, notamment la possibilité de travailler ensemble en temps réel, de partager des documents et des informations en toute sécurité et de suivre l'avancement des missions. La mise en œuvre de ces plateformes et solutions collaboratives pour les audits peut être réalisée de différentes manières en fonction des besoins de chaque entreprise. Les outils de collaboration en ligne sont souvent basés sur le Cloud, ce qui signifie qu'ils peuvent être accessibles de n'importe où avec une connexion internet.

6 La Révolution des Technologies Analytiques : Impacts Profonds sur l'Audit Interne :

6.1 Le DATA ANALYTICS et les métiers de l'audit interne :

Le DATA ANALYTICS correspond à l'analyse de données brutes dans le but d'en tirer des conclusions, qui sont utilisées notamment dans le cadre de Big data ou l'analyse de données massives et correspondent à de grandes quantités de données stockées numériquement. Ainsi, les départements d'audit interne intègrent désormais pleinement l'utilisation de ces nouveaux outils dans leur démarche d'audit.

- Ceci passe notamment par le recrutement de personnel ayant de solides compétences informatiques et en proposant des formations en informatique au personnel afin qu'il puisse d'une part auditer l'utilisation de ces nouveaux outils par les opérationnels, aidant ainsi l'organisation à les utiliser de manière optimale, et d'autre part d'utiliser ces outils d'analyse de données au cours de leurs missions.⁹⁷

⁹⁷ PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège), audit interne et référentiels de risques, 3^e édition, P 207.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Le DATA ANALYTICS ne va pas "remplacer" les auditeurs, mais va profondément changer leur façon de travailler. En fait, si auparavant les auditeurs utilisaient largement des techniques d'enquêtes statistiques afin de tirer des conclusions à partir d'un échantillon représentatif de la population mondiale qui pourraient être extrapolées à une population globale. Les outils de data Analytics et de big data peuvent désormais analyser les données de manière plus complète que qu'offrait les outils d'audit manuel.

- Par conséquent, cela fait gagner du temps à l'équipe d'audit et améliore en même temps la qualité du travail d'audit. En fait, l'examen exhaustif de grands volumes d'informations permet aux missions d'audit interne de couvrir des domaines d'investigation plus larges, réduisant ainsi les zones de risque auxquelles l'organisation est confrontée.⁹⁸

L'audit interne devrait être "plus efficace et pertinent" grâce au data Analytics, car l'analyse des risques peut désormais être effectuée dans une perspective plus macro. Ainsi, les services rendus par l'audit interne vont évoluer sous l'effet de ces nouvelles technologies, et son rôle va dorénavant de plus en plus d'aider l'organisation avec des analyses qui soutiennent l'information de prise de décision.⁹⁹

6.2 Le DATA MINING et l'audit interne :

Le Data Mining se nourrit comme le data Analytics de la donnée portée par le(s) système(s) d'information(s) et/ou le web.

Mais en plus de récupérer des informations brutes et de les exposer au traitement, l'exploration de données intégrera également des données transactionnelles, des métadonnées et des schémas d'application pour fournir une vue organisée des processus. La relation opérationnelle ou fonctionnelle des données entre elles est au cœur de l'approche, tout comme l'indexation connexe de ces données (qualification, sens de la donnée). Des algorithmes (mathématiques appliquées) permettront de diviser la population analysée en populations homogènes, permettant de mettre en œuvre la Machine Learning.

⁹⁸ Idem.

⁹⁹ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

- L'auditeur y trouvera un outil intéressant qui lui permet de visualiser la normalité ou pas de transactions et des actions, ainsi que les risques liés à la circulation de l'information entre collaborateurs de l'entreprise (séparation de tâches en particulier).¹⁰⁰

« Le Data Manning s'entend ainsi comme un outil prolongeant le data Analytics et ouvrant la voie au Machine Learning et à l'IA. »¹⁰¹

6.3 L'intelligence artificielle (IA) et l'audit interne :

L'intelligence artificielle est un terme général désignant les technologies qui rendent les machines « intelligentes ».

Les organisations investissent dans la recherche sur l'intelligence artificielle et ses applications pour automatiser, augmenter ou reproduire l'intelligence humaine, c'est-à-dire les compétences analytiques et/ou la prise de décision humaine.

- La profession d'audit interne doit être prête à participer pleinement aux initiatives des organisations d'IA. Il existe de nombreux concepts liés à l'intelligence artificielle tels que l'apprentissage profond, l'apprentissage automatique, la reconnaissance d'image, etc.¹⁰²

L'IA est pilotée par des algorithmes, et les algorithmes eux-mêmes sont pilotés par le big data.

- Par conséquent, avant qu'une organisation ne se lance dans l'intelligence artificielle, avant que l'audit interne ne puisse traiter de l'intelligence artificielle, ils devraient tous deux avoir de solides bases concernant le big data.¹⁰³

L'audit interne excelle dans l'évaluation et la compréhension des risques et opportunités liés à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs.

- En tirant parti de cette expérience, il peut aider les organisations à évaluer, comprendre et communiquer dans quelle mesure l'IA aura un impact (négatif ou positif) sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen ou long terme.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Ibid, p 210/2011.

¹⁰¹ Idem.

¹⁰² Ibid., p 211/212.

¹⁰³ Idem.

¹⁰⁴ Idem.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

7 L'avantage des nouvelles technologies dans la détection des fraudes et l'évaluation des risques :

La détection des fraudes est un domaine d'enquête crucial, car la rapidité et la méthode de détection peuvent influencer considérablement l'ampleur de la fraude. Les nouvelles technologies peuvent jouer un rôle majeur dans la gestion globale des risques et de la conformité d'une entreprise pour réduire les risques de fraude. En conséquence, la profession d'audit a été scrutée de près, les auditeurs étant en partie tenus responsables des scandales de fraude. Leur responsabilité est de collecter des preuves et de s'assurer que les états financiers ne contiennent pas de fraudes. Traditionnellement, les auditeurs se sont largement appuyés sur les informations des états financiers pour évaluer les risques de fraude, mais ce processus était long et complexe. Cependant, l'engagement de la direction dans la prévention et la détection des fraudes peut identifier des signaux d'alarme et envoyer un message fort aux parties prenantes. L'introduction de technologies dans l'audit a permis le développement d'outils décisionnels pour faciliter la détection des fraudes financières et aider les auditeurs à évaluer les fraudes sur des données complexes, qu'elles soient financières ou non financières.

Ces technologies émergentes peuvent être mises en œuvre dans plusieurs domaines pour renforcer les processus de détection :¹⁰⁵

- L'intelligence artificielle : contre les fraudes au détournement d'actifs qui peuvent être minimisées grâce à l'IA. Un système de vérification basé sur l'IA qui estime le coût des biens et services, s'il est déployé, peut rendre les prix d'achat plus compétitifs.
- Outils analytiques : des techniques d'analyse avancées pour gérer des vitesses de données élevées dans le but de détecter les signaux d'alarme de fraude notamment dans les processus d'approvisionnement au paiement (P2P : pair à pair). Les analyses peuvent également être utilisées pour vérifier la falsification des offres, les factures en double, etc., en fonction de l'activité et des besoins de l'entreprise.
- Datamining : peut être utilisé pour trouver les fraudes, des tendances à la collusion et de fausses informations, tandis que la visualisation de données aide en outre à détecter l'intention de corruption dans les paiements ou les transactions.

8 Audit papier et Audit digital :

¹⁰⁵ JABRAOUI.S & VANDAPUYE.S(2023) « La digitalisation du métier d'audit : analyse bibliométrique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume4: Numéro3» pp: 455-478.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

L'évolution des technologies façonne notre environnement quotidien, et les entreprises doivent suivre le rythme en intégrant ces innovations. Il est crucial pour les organisations de rester compétitives et de garantir la durabilité de leurs activités en adoptant les nouvelles tendances, notamment dans le domaine de l'audit.

Avec la prolifération des données à analyser, dont bon nombre restent inexploitées, l'audit doit se moderniser. Cette transition se matérialise par le passage du format papier au format numérique.

D'après ça nous concluons que l'audit électronique ou le E-audit c'est : un processus d'audit qui utilise des technologies digitales pour collecter, stocker et analyser des données financières et opérationnelles.

8.1 Comparaison entre l'audit digitalisé et l'audit en papier :

Table 7 : comparaison entre l'audit en papier et l'audit digitalisé.

	Audit papier	Audit digital
Compléter le formulaire.	<ul style="list-style-type: none">• Erreurs plus fréquentes.• Illisibilité.• Espace limité pour les commentaires.	<ul style="list-style-type: none">• Rempli en quelques clics.• Contenu modifiable.• Ajout commentaires.
Traitement.	<ul style="list-style-type: none">• Retranscrire sur divers supports.• Sources d'erreurs multiples.• Fluidité des actions plus complexes.	<ul style="list-style-type: none">• Centralisation des actions sur un seul outil.• Traitement automatique en temps réel et en continu.
Identification des risques.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de perte de pièces dans le traitement du dossier.• Délai de réponse plus long pour identifier et traiter les risques.	<ul style="list-style-type: none">• Listes des risques en temps réel.• Gain de réaction de traitement.• Diminuer la perte d'information.

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Questionnaire de contrôle.	<ul style="list-style-type: none">• Problème de la traçabilité des dossiers.• Compte rendu plus complexe à fournir.	<ul style="list-style-type: none">• Centralisation des informations.• Efficacité et performance.• Compte rendu automatique.
----------------------------	--	---

Source : CHOULIBALY (sira), FISSOUROU (cheickine), audit interne à l'ère de la transformation digitale et performance de l'entreprise cas de NAFTAL district de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master en audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.

8.2 Les avantages d'un audit digitalisé :

De nombreuses solutions existent pour faciliter et optimiser les tâches habituelles des auditeurs, que ce soit dans les phases terrains des audits ou bien dans la gestion du département, tout en assurant la conformité avec les exigences et standards professionnels. Ils peuvent apporter des gains en efficacité à toutes les étapes de la réalisation d'un audit :¹⁰⁶

Efficacité : gain de temps, et industrialisation de travaux récurrents.

Exhaustivité : permet une conclusion sur l'exhaustivité d'une population plutôt que sur un échantillon.

Valeur ajoutée : possibilité de quantifier les impacts d'une déficience, voir capacité à investiguer la cause des problèmes et à faire le lien entre des problèmes de conformité et des sujets d'efficacités opérationnel.

Délai de détection : En fonction des fréquences d'analyse, l'audit à partir des données permet de réduire les délais de détection d'une anomalie (KPIs, alertes, temps réel).

Anticipation des risques : Les technologies les plus avancées peuvent même permettre la détection de risque avant qu'ils ne surviennent, à l'aide de techniques prédictives.

Benchmark : Disposer de requêtes ou d'indicateurs standardisés autorise également la comparaison d'entités et l'accès à une vue d'ensemble.

¹⁰⁶ <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2022/05/Guide-GPSI-Opportunit%C3%A9-et-enjeux-du-num%C3%A9rique-pour-les-Directions-AI-CI.pdf> consulté le

Chapitre 01 : La transformation digitale et l'audit interne

Données externes : capacité à exploiter des informations externes à l'organisation (réseaux sociaux).

Conclusion :

La transformation digitale des entreprises offre aux auditeurs l'opportunité de devenir des experts, vu les avantages de celle-ci tel que le gain du temps qui est un facteur important pour eux. Et Sans oublier les changements associés à la digitalisation affectant le métier de l'audit positivement.

Mais d'une autre part, la digitalisation est considérée comme une menace pour l'auditeur lui-même car cette évolution entend un grand risque tel que les cyberattaques, le piratage que l'auditeur doit maîtriser avec des solutions adéquates.

L'E-audit est devenu de plus en plus important et nécessaire en raison de la généralisation de l'usage de la technologie dans les entreprises et les organisations et pour assurer le bon fonctionnement des entreprises et leur conformité aux normes légales et éthiques.

Chapitre 02 :

L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Introduction :

Pour qu'un travail de recherche théorique puisse être considéré comme créateur de valeur ajoutée, il doit nécessairement être accompagné d'une partie empirique permettant de mettre en application toutes les notions développées.

Dans cette optique, nous aborderons ce deuxième chapitre est consacré à une mission d'audit réalisée au sein de la direction générale du premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie (ATM Mobilis).

Dans ce qui suit, nous exposerons successivement une présentation de l'organisme d'accueil, y compris son histoire, organisation, ses missions, objectifs, offres et services.

Ensuite, nous aborderons la deuxième section, qui sera consacrée au département où nous avons effectué notre stage pratique. Dans cette section, nous présenterons la direction d'audit, le cadre déontologique, l'organigramme, ainsi que le processus de suivi des recommandations chez ATM Mobilis.

Enfin, nous conclurons par une troisième et dernière section, dans laquelle nous présenterons les différents résultats de notre travail ainsi que nos recommandations.

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

Dans la première section du cas pratique, nous avons introduit notre organisme d'accueil « ATM MOBILIS ».

Notre présentation comprend une description de l'entreprise, mettant en lumière ses missions, ses engagements, ses objectifs, sa structure organisationnelle, ainsi que ses offres et services.

1 Présentation, historique et création de Mobilis :

1.1 Présentation d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 25.000.000.000 DA opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

ATM Mobilis a été filialisée et créée le 03 Aout 2003 en tant que Société par Action (SPA). Filiale d'Algérie Télécom, cette dernière détient la totalité de ces actions (plus de 50% de participation de son actif).

ATM Mobilis ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie, elle fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises.

Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir près de 20 Million d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients.

En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant, et en créant des produits et services innovants, Mobilis est positionné comme étant un opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « Ensemble construisons l'avenir ».

Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Se munissant des valeurs : Transparence, Loyauté, Dynamisme et Innovation. Mobilis optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 177 Agences Mobilis.
- Plus de 82.965 points de vente indirecte.
- De plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- De Plateformes de Service des plus performantes.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- De l'innovation et un développement de plusieurs offre et services : « Forfaits 0661, mobiControl, Gosto, MobilisCarte, Mobi+, MobiConnect, Sellekni, GPRS MMS, 3G ... »
Et les rechargements électroniques : « Arsseli, Racimo et la carte Internationale prépayée ».

Mobilis, s'affirme une entreprise dynamique, innovante, loyale et transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel ou le sérieux, la crédibilité et la proximité sont les clés de la réussite.¹⁰⁷

1.2 L'identité de l'entreprise ATM-Mobilis :

- **ATM Mobilis** : a été choisi comme marque commerciale.

Figure 4 : évolution du logo de l'entreprise.



Source : nous-même.

- **La signification des couleurs :**

La couleur verte pour l'entreprise signifie un environnement, développement durable. Le choix du vert n'est pas arbitraire, c'est une couleur, qui permet à Mobilis de se distinguer de la concurrence et d'affirmer son engagement pour le développement durable et le respect de l'environnement. C'est un hymne à la renaissance. C'est la joie retrouvée de mieux servir ses clients, c'est le symbole de la fertilité que porte l'esprit innovateur de Mobilis.

¹⁰⁷ <https://www.mobilis.dz/apropos.php> consulté le 17/04/2024 à 00 :14.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Enfin le choix pour ce vert est plus qu'une couleur, c'est un état d'esprit, une couleur qui traduit un sentiment de beauté et de communication, qui rend plus grand et ouvre sur les autres, c'est une couleur accueillante et chaleureuse comme les bras ouverts de son personnage. Tandis que, le rouge signifie l'action et la révolution. Le choix des couleurs renforce l'effet de visibilité, de reconnaissance mais aussi et surtout de proximité pour l'entreprise.

- **Le slogan :**

« Ensemble construisons l'avenir », son slogan représente une promesse d'écoute et témoigne de son engagement à jouer un rôle actif dans le développement durable. Cela se manifeste par sa contribution à la croissance économique, son respect de la diversité culturelle, son implication sociale, et sa participation à la préservation de l'environnement.

- **La typographie :**

La marque Mobilis doit exploiter la typographie d'une façon stricte et cohérente. La famille des polices de caractères attribuée à Mobilis est finement choisie, ainsi que le confort et le dynamisme des textes sur les documents. Pour l'exploitation de la typographie arabe, les polices de caractères attribuées à la marque Mobilis sont aussi bien choisies

1.3 Historique :

- En août 2003, l'activité mobile d'Algérie Télécom a été filialisée et "ATM Mobilis" est créée en tant que société par actions.
- En décembre 2003, une troisième licence GSM a été attribuée au Groupe Wataniya.
- En mai 2004, ouverture du call center Mobilis.
- En août 2004, Mobilis lance son service prépayé "Mobilis la carte".
- En décembre 2004, le premier réseau expérimental UMTS de Mobilis a été lancé en partenariat avec l'équipementier Huawei technologies et Mobilis enregistre son millionième abonné actif.
- En février 2005, Mobilis lance son offre GPRS/MMS (Mobi+)
- En mars 2005, Mobilis lance sa nouvelle offre prépayée "Mobilité" et procède à l'ouverture de sa première boutique commerciale.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- En avril 2005, Mobilis en partenariat avec Algérie Poste lance la "Mobiposte"
- En juillet 2005, Mobilis atteint ses 2 millions d'abonnés actifs
- En septembre 2005, Mobilis enregistre ses 3 millions d'abonnés.
- En octobre 2005, Mobilis célèbre son 4 millionième abonné.
- En janvier 2006, Mobilis annonce ses 5 millions d'abonnés actifs.¹⁰⁸
- En Août et Septembre 2007, Mobilis lance le service de rechargement électronique Mobilis « Arsselli », et annonce le lancement du service BlackBerry sur son réseau.
- En Juin 2008, Mobilis lance exclusivement une offre spéciale « BAC/BEM 2008 ».
- En Janvier 2011, Mobilis lance RACIDI le service de consultation du compte CCP via SMS.
- Entre Janvier et Décembre 2012 Mobilis lance :
 - Challenge « Arsselli » des points de vente.
 - TPE pour rechargement.
 - Assure une couverture technique et commerciale sur l'autoroute Est/Ouest.
- En Décembre 2013, Mobilis lance plusieurs offres internet sur son nouveau réseau mobile troisième génération « 3G++ » en couvrant 19 wilayas.
- Entre Août et Décembre 2014, Mobilis devient le nouveau sponsor officiel de la Fédération Algérienne de Football, ainsi de l'équipe nationale de football et de la ligue professionnelle. L'opérateur public, Mobilis, a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de plus de 86 milliards de DA.
- En 2015, Mobilis couvre les 48 wilayas avec son réseau mobile troisième génération.
- En 2016, Mobilis lance un nouveau réseau quatrième génération « 4G ».
- En 2017, Mobilis a mis en place une nouvelle solution de convergence de son système, afin d'améliorer sa gamme de produits et de répondre avec des offres plus fluides et plus adaptées aux souhaits de ses clients.

¹⁰⁸ <https://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf> consulté le 17/04/2024 à 00 : 26, P 02.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

ATM Mobilis dispose aujourd'hui :

- D'un effectif qui dépasse les 6000 employés dont 40% femmes.
- De 17,4 millions d'abonnés.
- De 39,93% de part de marché Algérien.
- D'un réseau commercial en progression dépassant les 177 Agences
- D'un taux de couverture réseau de 98.42%.
- De 5 distributeurs régionaux et nationaux.
- Une technologie approuvée : Ericsson, HUAWIE et ZTE sont les leaders mondiaux dans le domaine des télécommunications (tous les trois partenaires de Mobilis).

1.4 Situation Géographique :

Pour l'exercice de ses activités, Mobilis est répartie sur tout le territoire national.

Elle est représentée par :

- Un siège social implanté à Alger. Il est situé au Quartier des Affaires, Bab Ezzouar, depuis novembre 2011.
- Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.

Huit Directions Régionales :¹⁰⁹

- **La Direction Régionale Alger** : qui couvre les wilayas suivantes : Alger, Blida, Tipaza, Tizi Ouzou, Boumerdes et Bouira.
- **La Direction Régionale Oran** : qui couvre les wilayas suivantes : Oran, Sidi Bel Abbes, Mostaganem, Tlemcen, Ain Témouchent, Saida et Mascara.
- **La Direction Régionale Annaba** : qui couvre les wilayas suivantes : Annaba, Tébessa, Guelma, Skikda, El Taref et Souk Ahras.

¹⁰⁹ <https://www.mobilis.dz/index.php> consulté le 18/04/2024 à 00 :06.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **La Direction Régionale Constantine** : qui couvre les wilayas suivantes : Constantine, Batna, Oum El Bouagui, Mila et Khenchela.
- **La Direction Régionale Chlef** : qui couvre les wilayas suivantes : Chlef, Relizane, Tissemsilt, Tiaret, Médéa, Djelfa et Ain Defla.
- **La Direction Régionale Sétif** : qui couvre les wilayas suivantes : Sétif, Jijel, Bejaïa, M'sila et Bordj Bou Arreridj.
- **La Direction Régionale Béchar** : qui couvre les wilayas suivantes : Béchar, Naàma, Tindouf, El bayadh et Adrar.
- **La Direction Régionale Ouargla** : qui couvre les wilayas suivantes : Ouargla, Tamanrasset, Illizi, Ghardaïa, Laghouat, El Oued et Biskra.

1.5 Réseau commercial :

ATM Mobilis compte un réseau commercial dense de :

- 186 agences et points de présences pour la vente directe.
- 04 distributeurs pour la vente indirecte : Algérie Poste, Assilou Com, GTS Phone, Data news.
- 137 commerciaux en vente indirectes.
- Plus de 60.000 points de vente indirect.
- Plus de 100.000 points de vente (dont près de 15.000 agréés)
- Une couverture totale du territoire national en réseaux 2G et 3G++.

Table 8 : fiche de présentation de l'entreprise.

Date de création	2003.
Dates clés	Janvier 2003 Création d'Algérie Télécom à partir des PPT. Août 2003 : Création de Mobilis.
Fondateur	Algérie Télécom.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Forme juridique	SPA.
Slogan	« Ensemble construisons l'avenir ».
Siège social	Quartier d'affaires de Bab Ezzouar 16000, Alger.
Le Président Directeur Général d'ATM Mobilis	Chawki BOUKHAZANI 2024.
Actionnaire	Algérie Télécom (100%).
Activités	Opérateur de télécommunications. Opérateur de téléphonie mobile.
Société mère	Algérie Télécom.
Société sœur	Algérie Télécom Djaweb.
Site web	Mobilis.dz
Chiffre d'affaires	144 Milliards de Dinars en 2023.

Source : https://www.mobilis.dz/communique_presse.php?Id_Communique=985 consulté le 19/04/2024 à 18 :38.

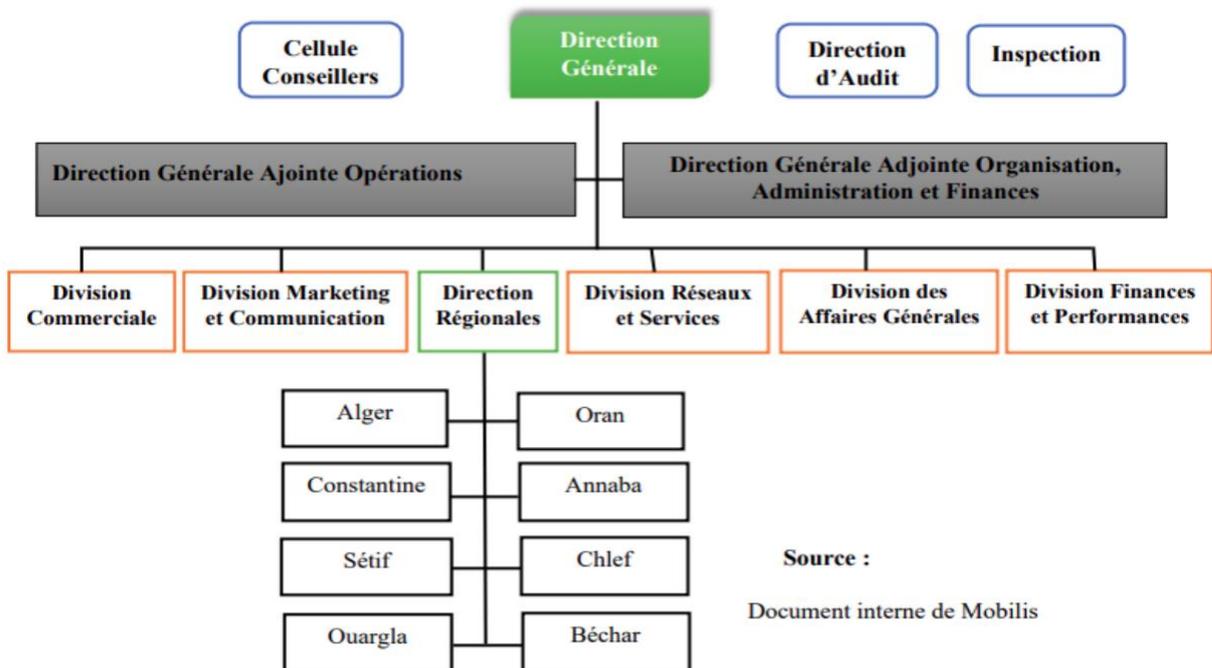
2 L'organigramme structurelle de l'entreprise :

Mobilis est une entreprise d'une grande envergure qui se doit d'être organisée selon les normes internationales de gestion afin d'assurer une gestion de qualité et sa pérennité sur le marché.

L'organisation d'ATM Mobilis est présentée par l'organigramme suivant :

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Figure 5 : l'organigramme de l'entreprise.



2.1 La direction générale :

La direction générale est dirigée par un président directeur générale qui est assisté par des conseillers dans différents domaines d'activités.

Pour assurer le bon fonctionnement et atteindre la performance, l'entreprise dispose cellules et directions rattachée à la direction générale :

2.1.1 Cellule conseilles :

Chargé de donner des conseils à la direction générale dans différents domaines d'activités (technique, commerciales, etc. ...).

2.1.2 Direction d'audit :

Mise en place dans l'entreprise pour rendre compte à l'actionnaire ou ses représentants (membre de conseil d'administration) de la situation réelle de leur patrimoine en tout objectivités, la mission d'audit est constituée se de trois phases : phase de programmation, phase d'exécution et la phase de suivi des recommandations.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

2.1.3 Inspection :

Elle intervient en cas de dysfonctionnement pour diagnostiquer et inspecter les structures de l'entreprise suite à la demande de PDG (Président de la Direction Générale).

2.1.4 Direction Générale Adjointe « opérations » :

Cette direction est composée de trois divisions principales qui sont : Division Commerciale, Division Marketing et Communication, Direction régionales.

- **Division commerciale :**

- Direction de la Distribution et Des Ventes.
- Direction Marché Entreprise.
- Direction Relation Clients.

- **Division Marketing et Communication :**

- Direction du Marketing.
- Direction de la Marque et de la Communications.
- Direction Interconnexion Roaming et Régulation.

2.1.5 Directions régionales :

Pour une prise en charge efficace de l'ensemble des activités de l'entreprise sur tous le territoire national. Mobilis a implémenté huit directions régionales qui couvrent chacune une zone géographique bien définie « Alger, Constantine, Chlef, Annaba, Oran, Sétif, Bechar, Ouargla ». Chaque direction dispose de cinq sous directions sous la présidence d'un directeur régionale :

- Sous-direction commerciale.
- Sous-direction technique.
- Sous-direction déploiement.
- Sous-direction affaires générales.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Sous-direction finances et comptabilité.

Un réseau de distribution et de vente, constitué d'agences commerciales, de distributeurs et de points de vente.

2.1.6 La Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et Finances » :

Cette direction est scindée en trois divisions principales qui sont :

- **Division Réseau et Service :**

La Division réseau et service est une structure chargée de l'implémentation et la maintenance du réseau de l'entreprise, pour assurer le bon fonctionnement de son activité technique la division dispose de six directions opérationnelles :

- Direction de l'Ingénierie et de Développement du Réseau.
- Direction de Transmission.
- Direction de Déploiement et Opération Réseau.
- Direction de la Maintenance du Réseau.
- Direction du Système d'Information.
- Direction Projet et Transport.
- **Division des Affaires Générales :**

Cette structure managériale dispose de quatre directions à savoir :

- Direction des Affaires Juridiques et Contentieux.
- Direction des Achats et de la Logistique.
- Direction de la Formation.
- Direction des Ressources Humaines.

Le rôle principal de la Division des affaires générale, c'est de conforter le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions supports dont certaines ont un contenu

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

managériale important qui conditionne la performance générale de l'ensemble des autres structures de l'entreprise.

• **Division Finances et performances :**

Cette structure dispose de quatre directions :

- Direction des Finances et de la Comptabilité
- Direction Revenus Assurances.
- Direction de la Stratégie, de la programmation et de la Performance.
- Direction de la Qualité.

3 Les valeurs de l'entreprise ATM-Mobilis :

Les valeurs de l'entreprise sont le résultat de son histoire et fondent son identité et sa culture. Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie. Autrement dit : Croyances et convictions... qui forgent la culture de l'entreprise Ces dernières sont quatre qui méritent d'être notées : le dynamisme, l'innovation, la loyauté et la transparence. Pour accomplir ces tâches ATM Mobilis anime une équipe de confiance et de responsabilité. Plus de détails, les principes fondamentaux d'ATM Mobilis sont décrits ci-dessous : ¹¹⁰

3.1 Dynamisme :

Une approche entièrement tournée vers l'avenir associée au facteur temps, la prise en compte les mutations de l'environnement de l'entreprise. Dans cette approche, les clients restent impliqués dans les conceptions de produits, ils participent avec leurs savoir-faire et leurs idées via le brainstorming à titre d'exemple. En ce sens, l'enthousiasme et l'optimisme du personnel de Mobilis sont communicatifs et transparents envers le consommateur.

¹¹⁰ Documents internes de l'entreprise.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

3.2 Innovation :

Il s'agit d'une colonne vertébrale de Mobilis, cela traduit la promotion, la stimulation de management innovant, voir l'encouragement (instruments) du personnel à faire des ajustements et améliorations sur plusieurs volets techniques, et commerciaux etc. Innover pour l'opérateur ATM Mobilis c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser. Une raison pour laquelle il réalise des progrès constants en matière de la qualité de ces produits et services sur différents aspects notamment techniques.

3.3 Loyauté :

Il s'agit de la protection, et défense d'ATM Mobilis des intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. L'entreprise à cet effet, pratique l'éthique dans ces actions en reconnaissant le mérite, l'excellence et l'honnêteté.

3.4 Transparence :

Il consiste dans une grande mesure une explication de choix aux clients, le partage spontanément, pratique de l'esprit d'équipe, déploiement des mêmes techniques, soient uniformes dans les différentes régions en proposant des offres simples, claires et sans surprise. Le plus important pour l'entreprise est l'écoute de ses clients en s'adaptant à ses besoins en permanence et dans les meilleurs délais.

4 Les principes de l'entreprise :

ATM Mobilis est une entreprise nationale instaurée pour :

- Créer la richesse et générer du progrès.
- Protéger et défendre les intérêts du consommateur en Algérie.
- Assurer la qualité du service, la transparence.
- L'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le travail bien fait, le mérite et l'honnêteté.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

5 Les missions et les objectifs globaux d'ATM Mobilis :

5.1 Les missions d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace, et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :¹¹¹

- Réaliser toute étude et/ou toute action permettant d'identifier les besoins des clients.
- Vérifier la conformité et l'efficacité du système de management de la qualité de l'entreprise.
- Définir et concevoir l'architecture du réseau.
- Réaliser les études d'ingénierie en conformité avec les normes des réseaux et services.
- Déployer le réseau de téléphonie mobile à travers tout le territoire national.
- Mettre à la disposition des structures les compétences nécessaires.
- Assurer la maintenance curative et préventive du réseau.
- Refonte et urbanisation du SI en vue d'un alignement entre ce dernier et le business d'entreprise.
- Gérer les finances, la comptabilité et la trésorerie de l'entreprise.
- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile.
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphonie mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients.
- Exercer ses activités dans le respect des concurrents.

¹¹¹ Documents internes de l'entreprise.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

5.2 Les Objectifs d'ATM Mobilis :

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing etc.).

Elle doit fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'ATM Mobilis sont : ¹¹²

- Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché.
- Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle.
- Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché.

Devenir l'opérateur multimédias par excellence.

- Développement du service.
- Extension du réseau (3G).
- Devenir opérateur corporatif.
- Déploiement des services, VPN (virtuel private network).
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace.

Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs ATM Mobilis s'engage envers sa clientèle à :

- Améliorer constamment ses produits, services et sa technologie.
- Proposer des offres simples, transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs ; Atteindre tous les segments de la population et rendre la téléphonie mobile abordable à ceux au niveau moyen et qui représentent la majorité de la population.
- Mettre à la disposition de ses clients un réseau de haute qualité.
- Déployer son réseau uniformément dans les différentes régions du pays.
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels des clients quel que soit la destination demandée.
- Répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation.

¹¹² Idem.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

6 Les activités d'ATM Mobilis :

ATM Mobilis a deux activités principales, le déploiement du réseau Mobilis (2G, 3G et 4G) à travers tout le territoire national, ainsi que la commercialisation des services et produits d'ATM Mobilis qui se développent de manière perpétuelle pour répondre aux exigences des clients qui s'accroissent régulièrement.

Nous allons commencer par présenter les diverses offres de Mobilis puis nous allons parcourir ses différents services.

6.1 Les offres d'ATM Mobilis :

Les offres d'ATM Mobilis sont devisées en deux catégories, les offres destinées aux particuliers c'est-à-dire au grand public et les offres destinées aux entreprises et professionnels de manière générale.

6.1.1 Les offres pour particuliers :

On distingue dans cette rubrique 5 types d'offres : les offres prépayées, control, les offres postpayés, pass internet et rechargement.

6.1.1.1 Les offres prépayées :

Les offres prépayées pour particulier d'ATM Mobilis, sont :

- Twenty.
- Sama.
- Sama talk.
- Sama mix.
- Sama net.
- pixX.
- plan pixX.
- pixX 50/100.
- pixX 500.
- pixX 1000/2000.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

6.1.1.2 Les offres control:

Il y a trois offres :

- Sama control 1300.
- Sama control 1500/2000/3500.
- WIN max control.

6.1.1.3 Les offres postpayés:

- Sama libre 1300.
- Sama libre 1500/2000/3500.
- BeKING.
- WIN Max Libre.

6.1.1.4 Les offres pass internet:

Actuellement il existe deux types :

- Pass internet.
- Pass navigui.

6.1.1.5 Les rechargements :

- **WIMPAY-BNA** : WIMPAY-BNA est une nouvelle application conçue pour permettre aux abonnés de recharger leurs comptes ou payer leurs factures en toute simplicité, rapidité et sécurité.
- **E-rselli** : Le service E-rselli, est un service de paiement en ligne qui vous permet d'effectuer des rechargements à distance en national et international de vos lignes prépayées et de payer vos factures post payés à tout moment sans déplacement.
- **Barid Mob** : Ce service vous permet de recharger votre compte ou payer vos factures depuis l'application mobile Bardi Mob d'Algérie Poste, en toute simplicité, rapidité et sécurité.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Arsselli via Bureau de Poste** : Mobilis lance un nouveau canal de rechargement qui est Arsselli via Bureau de Poste, destiné aux clients Mobilis, et qui s'ajoute aux différents canaux de rechargements existants.
- **Arsselli via GAB** : En partenariat avec Algérie Poste, Mobilis lance un nouveau canal de rechargement relatif au service Arsselli via les Guichets Automatiques d'Algérie Poste, il est destiné aux clients Mobilis, détenteurs d'un compte courant.

Il permet aux clients Mobilis de recharger leurs comptes ou payer leurs factures à tout moment, via les Guichets Automatiques d'Algérie Poste, en utilisant la carte monétique EDAHABIA, en toute sécurité.

6.1.2 Les offres pour entreprises :

Mobilis ne néglige aucun de ses segments de clientèles, de la même façon qu'elle propose aux particuliers des offres de plus en plus attrayantes, elle déploie également beaucoup d'efforts pour toucher un segment des plus bénéfiques pour elle, celui des entreprises. Pour susciter leur intérêt elle leur propose trois types d'offres :

6.1.2.1 Les offres téléphonie mobile :

Ces offres sont subdivisées en deux catégories différentes, qui proposent plusieurs avantages pour les entreprises :

- Skypro.
- Skybusiness.

6.1.2.2 Les offres internet mobile :

Mobilis propose aux entreprises et aux commerçants plusieurs offres internet à des tarifs compétitifs et très attrayants. Parmi ces offres on distingue :

- Pass internet 4G.
- Proconnect.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

6.1.2.3 Les offres solution pour entreprise :

Ces offres sont des technologies, que propose Mobilis aux entreprises quel que soit leur taille, pour optimiser la communication et la gestion interne et externe de l'entreprise. Elles sont au nombre de 4 :

- **Le MVPN (Mobile Virtual Private Network) :** est une solution qui fournit aux Entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur, et lui permet ainsi de mieux gérer sa flotte.
- **Le VPN (Virtual Private Network) :** est une solution destinée aux Entreprises qui souhaitent se doter d'un réseau Souple, Flexible et Sécurisé assurant l'interconnexion de leurs différents sites se trouvant sur des différentes zones géographiques, à travers un réseau privé virtuel qui facilite l'échange de données via des applications métiers propres à l'entreprise sachant que cette solution peut être déployée sur le réseau 2G ou 3G de Mobilis.
- **Le M2M (Le machine to machine) :** est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et surtout sans intervention humaine (on parle aussi d'objets communicants).
- **B-SMS :** Elle demeure la solution indispensable aux entreprises de petite, moyenne ou grande taille qui ambitionnent de toucher par ciblage à travers l'envoi massif de SMS et en un temps relativement réduit.

6.2 Les services d'ATM Mobilis :

Au côté de ses très nombreuses offres, Mobilis met à la disposition de ses clients une panoplie de services qui facilite et qui optimise l'exploitation des différentes offres.

Parmi les services qui sont mis à la disposition des clients :

- **Racidi :** Racidi vous permet de consulter en exclusivité votre solde CCP à tout moment, par le simple envoi d'un SMS.
- **MobiliStore :** Le Mobilistore est un portail qui vous permet d'accéder à une panoplie de jeux mobile, et enfin de jouer sans limite avec l'achat de fonctionnalités optionnelles (In-App Purchase).

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **MyCloud** : C'est un service qui donne accès aux données personnelles depuis n'importe quel appareil Android connecté à internet (ordinateur, téléphone, tablette), qui permet de sauvegarder, récupérer, partager, et mettre à jour les diverses données.
- **Kellemni** : Kellemni est un service gratuit qui vous permet depuis votre ligne Mobilis prépayée, de joindre vos correspondants postpayés et prépayés lorsque votre crédit est insuffisant.
- **Le service « notification de disponibilité »** : vous permet d'informer par SMS les correspondants qui ont tenté de vous joindre lorsque votre mobile était éteint ou hors zone de couverture, que vous êtes de nouveau joignable.
- **Facturation détaillée** : Ce service, disponible pour les abonnés postpayés vous permet d'obtenir le détail de toutes vos communications : la date, l'heure, le numéro appelé, la durée et le montant de la communication.
- **MMS (Multimedia Message Service)** : Ce système permet l'envoi et la réception depuis un mobile compatible ou depuis le réseau Web de messages avec des photos, des animations, des vidéos, des extraits musicaux, etc. vers d'autres portables compatibles ou sur une adresse mail. Le MMS permet également la réception d'informations en image (actualités, météo, cinéma, sorties) sur son téléphone mobile.
- **Appel à l'international** : Grâce à ce service vous pouvez émettre des appels vers l'international, pour se faire il vous suffit de composer (+) ou (00) puis l'indicatif du pays suivit du numéro.
- **Mobinfo** : Ce service vous permet de recevoir quotidiennement ou instantanément par SMS des informations culturelles, sportives, économiques, financières...et tout ce qui vous intéresse sur votre mobile.
- **Renvoi d'Appels** : Ce service vous permet de transférer vos appels vers un autre numéro de téléphone national mobile ou fixe ou bien votre Messagerie Vocale, quand vous partez en vacances par exemple, ou tout simplement quand vous ne nous souhaitez pas répondre à vos appels.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Désactiver :** Ce service vous permet de désactiver tous les services à valeur ajoutée auxquels vous êtes souscrits et ce à travers un code unique simple et facile à utiliser.

7 Les points forts de Mobilis :

- Large couverture réseau.
- Gamme variée de forfaits et de services.
- Prix compétitifs.
- Innovation continue.¹¹³

Conclusion :

Mobilis est l'un des opérateurs mobiles majeurs en Algérie, il offre une large gamme de services mobiles y compris des forfaits prépayés, et postpayés, des appels vocaux, des SMS, et des services à valeur ajoutée. Mobilis dispose également d'un réseau étendu couvrant tout le pays.

¹¹³ Elaborer par nous-même.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Section 02 : La Direction D'AI et le suivi des recommandations d'ATM Mobilis :

Dans la deuxième section de cas pratique, nous présenterons la direction d'AI au sein d'ATM Mobilis, notre présentation s'articule autour de la direction, à travers sa naissance, ses missions, son organisation interne et sa démarche.

Nous donnerons une idée générale sur le suivi des recommandations, et nous présenterons le processus d'élaboration des recommandations et la procédure traditionnelle de suivi des actions de progrès à ATM Mobilis.

1 Présentation de la direction d'audit d'ATM MOBILIS :

Ce titre vise à présenter la naissance de la fonction d'audit interne, ainsi que le code déontologique appliqué au sein de la direction d'audit interne au sein d'ATM MOBILIS.

1.1 Naissance de la fonction AI au sein d'ATM Mobilis :

L'audit interne est une fonction indépendante et objective qui confère à ATM Mobilis une assurance sur le degré de contrôle de ses activités, lui fournit des conseils pour améliorer sa performance et contribuer à la création de la valeur ajoutée.

La direction d'audit d'ATM Mobilis a été créée en 2006, et réorganisée en septembre 2013, suite à la recommandation de la direction générale dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise, qui vise à renforcer des activités de contrôles, et en instaurant une fonction audit en respectant les normes internationales d'audit interne.

La fonction audit interne d'ATM Mobilis est centralisée, pour garantir son indépendance, la direction de l'audit interne est rattachée hiérarchiquement au président directeur général et fonctionnellement aux comités d'audit.

La direction d'audit interne dispose d'une charte de l'audit interne, s'inspirant des normes consacrées, elle définit la mission, le rôle et les responsabilités de la direction de l'audit interne.

Elle clarifie par ailleurs, les droits et obligations des structures opérationnelles, fonctionnelles et régionales dans le processus d'audit interne d'ATM Mobilis.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

1.2 Code de déontologie de la direction d'audit interne :

En se dotant d'un code de déontologie qui promeut une culture de l'éthique en son sein et fixe des règles de conduites aux auditeurs internes dans le cadre de la réalisation de leurs missions.

Le code de déontologie fait partie intégrante du référentiel d'audit d'ATM Mobilis et reprend intégralement les principes fondamentaux et règles de conduite dans le code de déontologie des instituts et référence de la fonction.

Chaque auditeur interne, en rejoignant la direction d'audit d'ATM Mobilis, procède à la signature du document portant sur le code de déontologie.

Ainsi, les auditeurs internes d'ATM Mobilis s'engagent à respecter le code de déontologie et à veiller à sa stricte application au même titre que le règlement interne de l'entreprise et toute autre disposition réglementaire application aux employés de l'entreprise.

Le code de déontologie est donc composé de la définition de l'audit interne, des principes fondamentaux pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne et des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Le code de déontologie s'articule autour de quatre principes fondamentaux et 12 règles de Contrôle.

Intégrité :

- Doit accomplir sa mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- Doit respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- Ne doit pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou son organisation.
- Doit respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

Objectivité :

- Ne doit pas prendre part à des activités ou établir des relations susceptibles de compromettre le caractère impartial de leur jugement.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Ne doit accepter aucun élément de nature à compromettre son jugement professionnel.
- Doit révéler tous les faits matériels significatifs dont il a connaissance.

Confidentialité :

- Doit utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de ses activités.
- Ne doit pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de son organisation.

Compétence :

- Ne doit s'engager que dans des travaux pour lesquels il a les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
- Doit réaliser ses travaux dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Doit veiller à améliorer sa compétence, l'efficacité et la qualité de ses travaux.

1.3 Principales missions de la direction audit interne d'ATM Mobilis :

La direction de l'audit est chargée de l'animation de la politique de contrôle interne d'ATM Mobilis et de l'évaluation de sa pertinence et de son efficacité à travers l'appréciation du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

Assumant une fonction support au management, indépendante de la ligne opérationnelle, elle s'assure que les dispositifs mis en œuvre au sein de chaque structure de l'entreprise permettent à celle-ci de maîtriser son fonctionnement et d'atteindre ses objectifs.

Outre ses missions d'assurance, la direction de l'audit interne peut mener des activités de conseil. Ces conseils sont rendus au client donneur d'ordre sans que l'auditeur interne n'assume une quelconque responsabilité de management.

En tout état de cause, la direction de l'audit ne doit pas prendre part à des travaux incompatibles avec ses missions et ayant un impact sur son indépendance et son objectivité.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

1.4 Organisation de la direction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis :

L'organisation de la direction audit d'ATM Mobilis est présentée par l'organigramme suivant :

Figure 6 : l'organigramme de la direction d'audit d'ATM Mobilis.



Source : documentes internes de l'entreprise.

2 Le Suivi des recommandations :

« Une recommandation est une piste d'amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Celui-ci est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure ¹¹⁴».

Une recommandation d'audit fait suite à une observation qui aura identifié un dysfonctionnement, une inefficacité ou un risque résiduel qui n'est pas jugé acceptable dans le contexte de l'entreprise. La recommandation aura donc vocation à susciter un ou des plans d'actions visant à réduire le niveau du risque.

L'auditeur interne a un rôle à jouer après la publication du rapport. Une mission d'audit ne se termine pas après la réunion de clôture et la diffusion du rapport d'audit mais avec la mise en œuvre des recommandations. Le suivi des recommandations fait donc partie des activités d'audit interne.

2.1 L'objectif du suivi des recommandations :

¹¹⁴ IFACI, CRIPP, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Juillet 2011, p.216.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Pour que les conseils formulés contribuent réellement à améliorer les processus et à renforcer leur efficacité, le responsable de l'audit interne doit instaurer une surveillance des actions correctives.

Le suivi des recommandations permet donc de :

- S'assurer de la mise en œuvre des recommandations qui permet d'aboutir le processus d'audit et d'en révéler la pertinence.
- Mesurer la réelle efficacité des travaux de l'audit interne, en s'informant sur les solutions qui ont été données aux difficultés repérées.
- Communiquer régulièrement à la Direction générale des suites données aux recommandations.

La valeur ajoutée du processus d'audit est formulée à travers la recommandation communiquée aux audités. C'est à travers le suivi de la mise en œuvre des recommandations que l'audit interne apporte sa contribution à la protection de l'entreprise et à la création de valeur ajoutée. Le suivi des recommandations, est une action essentielle pour créer de la valeur ajoutée.

2.2 Principes normatifs :

Le suivi des recommandations est une exigence des normes professionnelles de l'audit interne. Elles font obligation aux responsables d'audit interne de mettre en place et de tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.¹¹⁵

Le principe fondamental est celui rappelé par la norme de fonctionnement qui décrit les activités et définit les critères de qualité, **Norme 2500 Surveillance des actions de progrès** : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management. »¹¹⁶

La norme de mise en œuvre décline la norme précédente pour une mission spécifique, **Norme 2500.A1** : « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi

¹¹⁵ Mémoire de fin d'étude, Mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne, Institut des Hautes Études Financières, Novembre 2019.

¹¹⁶ IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Juillet 2017, p.31.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire ».¹¹⁷

Il est donc important que le responsable de l'audit interne élabore un processus qui couvre les constats pertinents, les mesures correctives adoptées et leur état d'avancement.

La responsabilité du suivi doit figurer dans la charte d'audit et est distincte de la responsabilité de mise en œuvre :

- Le management est responsable de la mise en œuvre de la recommandation.
- L'audit interne est responsable de l'évaluation de sa mise en œuvre.

La séparation des responsabilités permet un partage des responsabilités en matière d'atteinte de l'objectif final, qui est la mise en œuvre des plans d'actions élaborés par les audités à partir des recommandations des auditeurs.

2.3 La communication des résultats du suivi des recommandations :

La norme **2060 Communication à la direction générale et au Conseil** requiert de communiquer régulièrement à la direction générale et au conseil.

Ainsi, le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au conseil des résultats obtenus.

« La fréquence et le contenu de la communication sont déterminés de manière concertée par le responsable de l'audit interne, la direction générale et le Conseil. Ils dépendent de l'importance des informations à communiquer et de l'urgence des actions correctives à entreprendre par la direction générale et/ou le Conseil. »¹¹⁸

3 Modalités de suivi des recommandations :

3.1 La communication des modalités de suivi aux audités :

¹¹⁷ IFACI, Op. Cite., p.31.

¹¹⁸ IFACI, Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, Juillet 2017, p.18.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

La communication préalable des modalités est un facteur clé pour la réussite du suivi des missions d'audit.

Elle peut se faire à divers niveaux et en diverses occasions :

- Inscription dans la charte d'audit interne.
- Inscription dans la lettre de mission.
- Inscription dans le rapport d'audit.
- Mention en réunion d'ouverture et de clôture de mission d'audit.

3.2 Les acteurs du suivi :

3.2.1 Le responsable du suivi des recommandations :

Jacques RENARD ¹¹⁹ recense 3 types de méthodes de suivi des recommandations en fonction de la responsabilité du suivi, résumés ici :

3.2.1.1 La méthode orthodoxe :

Elle confie le rôle essentiel dans le suivi des recommandations à l'audit interne. L'auditeur collationne dans le dossier d'audit les réponses négatives en vue de la prochaine mission sur le même sujet. A cette date, on ne manquera pas de faire figurer parmi les objectifs les recommandations non suivies d'effet.

3.2.1.2 La méthode interprétative :

Elle part du principe que le rôle de l'auditeur s'achève réellement avec la diffusion du rapport. Le suivi des recommandations à entreprendre n'est plus l'affaire de l'audit interne mais de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités

La mise en œuvre de cette méthode prévoit que quelques semaines après la diffusion du rapport, l'audité adresse une note à son supérieur hiérarchique dans laquelle il indique, point par point, la suite donnée au plan d'actions figurant au rapport d'audit. Une copie est adressée à l'audit interne afin qu'il puisse :

¹¹⁹ RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7eme Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, p 310/312.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Permettre au service d'audit interne de veiller au respect de la procédure de suivi.
- Enrichir le dossier d'audit, afin qu'à la prochaine mission, les auditeurs connaissent les suites données aux recommandations antérieures.
- Être alerté des recommandations abandonnées par les audités.

3.2.1.3 La méthode hors normes :

Elle confie le rôle du suivi des recommandations à un service spécialisé. Ce procédé présente avantages et inconvénients :

Avantages :

- Libérer l'audit interne et rendre disponibles les auditeurs sur de nouvelles missions.
- Eviter à l'auditeur des conflits susceptibles de nuire à la qualité de ses relations ultérieures.
- Donner plus de poids et de détermination à l'injonction de faire émanant d'acteurs dont c'est le métier.

Inconvénients :

- S'éloigner de la norme 2500, qui insiste pour que l'audit interne soit présent dans cette étape ultime et décisive.
- Priver les auditeurs du fruit de leur travail en leur enlevant la satisfaction d'aller jusqu'au bout de leur tâche.
- Répandre l'idée que l'audit interne ne se préoccupe pas de l'intendance.

On constate qu'avantages et inconvénients se balancent. La méthode de suivi des recommandations est l'un des points pour lequel chaque entreprise doit trouver sa solution en fonction de sa culture d'entreprise et de la taille de sa structure d'audit interne.

Dans tous les cas, le suivi des recommandations est consommateur de temps, il convient donc d'estimer les ressources qu'il est possible de consacrer au suivi des recommandations, car ce sont elles qui vont induire les choix au niveau de l'exécution du processus (responsabilité de suivi, étapes de suivi, fréquence de suivi).

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

3.2.1.4 Les autres acteurs du suivi des recommandations :

Le correspondant des auditeurs :

C'est la personne désignée comme interlocutrice chez les audités dans le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Il peut s'agir, d'un audité, du responsable de l'entité auditée, d'un correspondant de contrôle interne ou de comité de suivi.

Il faut savoir que l'identification d'un correspondant à un niveau hiérarchique suffisant facilite le recueil des informations et l'efficacité des relances.

En cas de retard dans la mise en œuvre des recommandations et pour sortir la difficulté de son contexte restreint auditeur-responsable de la mise en œuvre, il est possible d'impliquer d'autres acteurs, comme la Direction générale ou le Comité d'audit dont les pouvoirs sont plus importants et décisifs.¹²⁰

4 Le mode de suivi :

Le mode de suivi peut prendre différentes formes : ¹²¹

4.1 Le suivi déclaratif :

L'auditeur reprend le plan d'actions dans un questionnaire et demande à l'audité de préciser où il en est dans sa mise en œuvre et collecte les éléments de justification communiqués ;

4.2 L'audit de suivi ou « suivi terrain » :

L'auditeur revient sur les lieux de sa mission quelques temps après son passage, s'entretient avec les responsables, constate éventuellement les défaillances ou les retards. Cette visite n'est évidemment qu'incitative, elle peut ou non être suivie d'un rapport.

¹²⁰ Mémoire de fin d'étude, Mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne, Institut des Hautes Études Financières, Novembre 2019.

¹²¹ Mémoire de fin d'étude, Mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne, Institut des Hautes Études Financières, Novembre 2019.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

5 Le calendrier du suivi :

Le suivi des recommandations est périodique, il se fait à échéance précise, définie par l'auditeur.

La fréquence peut être fonction :

- De l'importance de la recommandation.
- D'un intervalle temporel fixe (Trimestriel, mensuelle, ...).
- De la connexion avec la fréquence de reporting au Comité d'audit.
- De contraintes autres, comme l'éloignement géographique.

La durée du suivi est aussi à définir en fonction :

- Soit de l'atteinte d'un pourcentage d'avancement de mise en œuvre.
- Soit à une échéance fixée par rapport à la diffusion du rapport.

Ces activités de suivis peuvent être planifiées dans le Plan d'Audit.¹²²

6 Le reporting des résultats aux organes de gouvernance :

L'audit interne doit adapter ses modalités de reporting à la gouvernance de l'entreprise à son plus haut niveau. Communiquer sur les taux de mise en œuvre des recommandations est un moment privilégié pour l'audit interne qui montre ainsi sa participation active à la création de valeur ajoutée dans l'entreprise.

Effectuer ce reporting au plus haut niveau de l'entreprise doit permettre de motiver les services audités à assurer un suivi de leurs plans d'actions dans les délais. L'instauration d'un cadre de rencontre à un niveau moins élevé, comme le Comité de suivi par secteur ou branche d'activité, doit contribuer à améliorer les résultats de mise en œuvre par leur proximité avec les audités sur le terrain et leur réactivité.¹²³

7 La résistance au changement :

Il faut savoir que les recommandations et les plans d'actions sont des changements.

¹²² Idem.

¹²³ Idem.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

A travers l'énoncé de leurs recommandations ou préconisations d'actions, les auditeurs introduisent des changements. Ils vont rencontrer des moteurs et des freins au changement auprès des acteurs concernés tout au long du suivi de leurs travaux et doivent en tenir dans leur comportement et leur communication.

Ils ne doivent pas espérer que les acteurs concernés, audités et contributeurs au plan d'actions vont immédiatement accepter le changement car ces derniers vont effectuer un cheminement en passant par différentes étapes.

Les origines de la résistance au changement ne sont pas aisées à déterminer tant les causes peuvent être multiples. Certains auteurs ont mis en avant la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité.

Les auditeurs internes doivent accompagner leurs interlocuteurs tout au long de ces étapes. C'est pour cela qu'il faut du temps pour déployer le changement. Ils doivent donc intégrer la notion de délai et de planning de mise en place des changements. S'ils veulent aller trop vite, ils risquent de déclencher de l'hostilité et de dégrader la communication avec leurs interlocuteurs.¹²⁴

• Les formes de résistance au changement :

Les formes de résistance au changement peuvent prendre quatre formes : ¹²⁵

L'inertie : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en invoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander d'autres avis, etc.

L'argumentation : est une autre forme de résistance qui peut conduire à terme à l'intégration du changement car un changement non argumenté n'est pas intégré. Il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance : elle peut se traduire par un questionnement, une analyse, une tentative de conviction, des menaces.

La révolte : survient lorsque l'individu est incapable d'ajuster sa réalité à celle du changement proposé. Elle est toujours précédée de menace (perte de motivation, démission, etc.). Le principe de base du changement étant de produire de façon implicite ou explicite une

¹²⁴ Idem.

¹²⁵ Idem.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

amélioration, la menace a pour objet de montrer que le changement risque non pas d'améliorer mais de dégrader la situation. Lors de la révolte, les acteurs expriment leur colère, leur peur.

Le sabotage : est plus pernicieux, il cherche à embarrasser le promoteur du changement. Il prend souvent la forme d'une démonstration que le changement est stupide. L'individu veut revenir en arrière.

8 Elaboration des recommandations d'audit à ATM Mobilis :

Pour conduire son raisonnement à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement, une erreur, une insuffisance ou un risque opérationnel, durant une mission d'audit, l'auditeur utilise des feuilles d'observations, appelée FRAP ou « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème ».

La FRAP permet de synthétiser : le problème rencontré, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations. Cette dernière va conduire le raisonnement de l'auditeur à la seule fin de l'amener à formuler une ou plusieurs recommandation(s).

L'ensemble des FRAP permet donc d'élaborer le rapport d'audit. Regardons de plus près les feuilles d'observations.

8.1 Contenu :

La forme de la FRAP est essentielle, pour en rédiger, l'auditeur doit respecter les phases suivantes :

- Problème.
- Constats.
- Causes.
- Conséquences.
- Recommandations.¹²⁶

¹²⁶ Document interne de l'entreprise.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

8.1.1 Problème : Qui le résume.

Le rédacteur de la FRAP énonce le problème en quelques lignes, le but est là de résumer le dysfonctionnement.

8.1.2 Constats : qui le prouvent.

Un constat = Une FRAP.

Exceptionnellement on peut en regrouper plusieurs s'ils sont très étroitement liés, de même nature, même cause, mêmes conséquences.

Le rédacteur doit énoncer les faits qui montrent qu'il y a dysfonctionnement.

Un énoncé bref et synthétique, et les faits doivent être :

- Avérés, exacts et précis.
- Pertinents, justifiées et assortis de preuves.
- Décrits avec objectivité.
- Clairs, complet et non ambigus.

8.1.3 Causes : qui l'expliquent :

L'identification des causes ne consiste pas à identifier la défaillance mais l'origine de la défaillance.

L'auditeur utilise ici des méthodes d'analyse causale, comme le diagramme causes et effets d'Ishikawa, aussi appelé « Méthode des 5 M ». Un outil développé par Kaoru Ishikawa en 1962.

Le diagramme représente de façon graphique les causes aboutissant à un effet, et recommande de regarder l'évènement sous cinq aspects différent, résumés par le sigle 5M, les 5 domaines possibles dans lesquels sont susceptibles de se nicher les causes :

- **Matière** : les matières et matériaux utilisés et entrant en jeu, et plus généralement les entrées du processus.
- **Matériel** : l'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels...

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Méthode** : le mode opératoire, la logique du processus et la recherche et développement.
- **Main-d'œuvre** : les interventions humaines.
- **Milieu** : l'environnement, le positionnement, le contexte.

Ainsi dans la recherche causale, l'auditeur décèle le point dont l'amélioration évitera au phénomène de se reproduire.

8.1.4 Conséquences : que cela entraîne.

L'auditeur quantifie les conséquences du fait constaté à chaque fois que cela est possible, sans excès ni extrapolations hasardeuses. Cette quantification permet de mieux mesurer l'impact du phénomène.

Les conséquences quantifiées ou appréciées sont également classées selon leur nature.

Ainsi on distingue : les conséquences financières, économiques, juridiques, informationnelles, matérielles...

8.1.5 Recommandations : qui le résolvent.

La recommandation est impérativement l'exacte contrepartie de la cause. C'est dans l'énoncé clair, précis, et concret des recommandations que l'auditeur contribue à une meilleure maîtrise de l'activité, à une amélioration de la gestion et donc de la sécurité et des performances.

Les recommandations doivent donc être :

- **Pédagogiques** : c'est-à-dire faciles à comprendre et sans aucune interprétation possible par les lecteurs.
- **Claires** : quant au résultat attendu, c'est-à-dire que le lecteur voit facilement l'incidence de la solution préconisée.
- **Pertinentes** : c'est-à-dire en lien direct avec les causes qu'elles doivent supprimer ou limiter.
- **Réalistes** : c'est-à-dire n'impliquant pas de choses impossibles ou trop complexes à mettre en place.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Économiques** : c'est-à-dire dans des budgets raisonnables et compatibles avec l'objectif et le résultat à atteindre.
- **Écologiques** : c'est-à-dire sans nuisance pour les autres entités ou personnes.

La formulation des recommandations commence par un verbe d'action puisque leur objectif est la mise en œuvre d'une action.

Les recommandations de l'auditeur, rattachées à un fait précis, mises en parallèle avec une analyse causale, donnent donc à la FRAP toute son efficacité et son dynamisme.

Il faut savoir aussi, et c'est tout aussi important, surtout pour la suite, le suivi des recommandations, bien avant la fin de la mission, l'audit apporte aussi ses commentaires : explications nécessaires à l'élaboration de la FRAP et validation.

Cela contribue à une bonne communication entre les parties en présence et favorise l'impact positif des recommandations.

8.2 Rédaction :

Pour s'aider à la rédaction d'une FRAP, on peut se poser les 12 questions suivantes :¹²⁷

- Y a-t-il écart par rapport à la loi ?
- Ces écarts sont-ils représentatifs ?
- Ces écarts sont-ils significatifs ?
- Quelle sont les conséquences de ces écarts en termes de coûts ?
- Quelle sont les conséquences de ces écarts en termes de risques ?
- Ces écarts ont-ils empêché l'organisation d'atteindre ses objectifs ?
- Si aucune action corrective n'est apportée, cet écart se reproduit-t-il ?
- Quelles causes possibles sont à l'origine de cet écart ?
- Les causes invoquées sont-elles des causes réelles ?

¹²⁷ Idem.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Les causes invoquées ont-elles été prouvées ? Et de façon claire ?
- Ces causes produiront-elles toujours les mêmes effets ?
- Les causes invoquées expliquent-elles l'ensemble de l'écart constaté ?

9 Procédure de suivi des actions de progrès à ATM Mobilis :

9.1 Les étapes à suivre :

Les étapes à suivre afin d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit, contenues dans les rapports d'audit :¹²⁸

9.1.1 Elaborer le cahier des recommandations : (Annex N°1)

Chaque mission d'audit interne donne lieu à l'élaboration d'un rapport d'audit qui contient des fiches d'observations. Ces dernières présentent les constats d'audit, les causes, les conséquences et les recommandations d'audit, comme démontré un peu plus au-dessus.

Les recommandations d'audit sont la réponse à la prise en charge d'un dysfonctionnement mis en évidence par l'équipe d'audit. Leur mise en œuvre dans les délais requis revêt une importance capitale dans le processus d'audit interne.

Dans l'idéal, elles sont élaborées conjointement avec l'audité, lorsqu'elles n'émanent pas directement de ce dernier.

9.1.2 Elaborer le plan d'actions détaillé : (Annex N°2)

A chaque rapport d'audit est annexé un canevas intitulé cahier des recommandations et plan d'actions, qui reprend : la recommandation, la priorité, la structure concernée, le responsable de l'action et le délai de mise en œuvre.

Dès réception de ce canevas, l'audité élabore, sur la partie préétablie qui lui est réservée, de ce canevas, un plan d'actions détaillé tenant compte de chaque recommandation formulée par l'équipe d'audit.

¹²⁸ Idem.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Ce plan d'actions identifie l'action à mener, le responsable chargé de l'action et le délai de mise en œuvre.

Le plan d'actions renseigné est renvoyé dans un délai maximal de dix (10) jours, à compter de la date de réception du cahier des recommandations.

9.1.3 Mettre en œuvre le plan d'actions :

Le management des structures auditées est responsable traduire les recommandations de l'audit contenues dans les rapports d'audit (Annex n° 3), en plans d'actions détaillés et de les mettre en application, dans les délais convenus. Dans ce cadre, il identifie les personnes responsables de chaque action ainsi que les délais de mise en œuvre.

La structure Audit via la Coordination Planning et Réalisation examine le plan d'actions et s'assure que son contenu répond aux constats - recommandations - identifiés.

Le plan d'actions est par la suite annexé au rapport définitif.

9.1.4 Assurer le suivi des recommandations d'audit :

La direction d'audit tient compte des normes professionnelles de l'audit interne élaborées par l'IIA, et reprises par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, la branche française de cette association américaine. Notamment la norme 2500 relative à la surveillance des actions de progrès.

La direction de l'audit, quant à elle, est responsable du suivi de la mise en application des recommandations d'audit par les structures auditées. La mise en application de cette procédure relève de la responsabilité du management de l'équipe d'audit concernée par la recommandation formulée, et principalement le Chef de la mission.

La mission audit d'ATM Mobilis peut efficacement surveiller les progrès en :

- En obtenant du responsable de la structure auditée des mises à jour périodiques permettant d'apprécier l'état d'avancement de ses actions. Pour ce faire la direction d'audit d'ATM Mobilis utilise le TSRA (Annex n°4), le tableau de suivi des recommandations d'audit.
- En assurant une mission d'audit de suivi, cette dernière est prévue initialement dans le plan d'audit interne.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

9.1.5 Transmission de rapport annuel :

Le suivi de la mise en œuvre des actions de progrès fait l'objet d'un rapport annuel au président directeur général. Le rapport est élaboré par le Coordinateur Méthodes pratiques et suivis, et validé par le directeur de l'audit.

Tout retard ou absence de la mise en œuvre de ces actions est signalé à la direction générale et doit être dûment justifié.

9.2 Description de suivi détaillée :

Lors de la réunion de clôture, chaque point du tableau de suivi des recommandations fait l'objet d'un échange entre les auditeurs et le(s) responsable(s) de l'entité et/ou activité auditée. Ils vérifient que :

- La mise en œuvre effective des recommandations est garantie par une affectation des ressources et des responsabilités.
- Le calendrier de mise en œuvre du tableau de suivi des recommandations est complété.

9.2.1 Collecte des éléments d'avancement :

Pour collecter et apprécier les éléments d'avancement, le responsable de mission, et/ou l'auditeur en charge du suivi, envoie un tableau de suivi des recommandations d'audit (TSRA) au(x) responsable(s) de l'entité et/ou activité auditée.

Le tableau est renvoyé à la structure d'audit après avoir été complété par les éléments d'avancement suivants :

- Confirmation de l'action à entreprendre.
- Statut de l'action à entreprendre :
- Réalisée.
- En cours.
- Non réalisée.
- Motif de la non réalisation de l'action :

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Il est à noter que dans certains cas, ou une action à entreprendre est toujours en cours, un taux de mise en œuvre est également à renseigner.

Exemple d'un tableau de suivi des recommandations d'audit en annexes.

9.2.2 Analyse des éléments d'avancement :

Une fois le tableau de suivi des recommandations d'audit mis à jour, l'auditeur passe en revue chaque action et évalue le degré de conformité de celles-ci en termes de :

- Pertinence au regard de la recommandation : l'action mise en œuvre doit couvrir le risque identifié lors de l'audit.
- Statut de mise en œuvre.
- Respect de l'échéance.
- Absence ou insuffisance de justification.

L'auditeur met à jour par la suite le tableau de suivi des recommandations d'audit en argumentant et documentant ses évaluations. Mais aussi, en enregistrant des commentaires sur la non-conformité qu'il relève.

9.2.3 Emission de la note d'appréciation :

La direction audit rend compte au directeur général de l'état d'avancement des résultats de ce suivi et propose toutes mesures jugées utiles à la prise de mesures correctives en cas d'avancement jugé insuffisant.

Le responsable de l'audit adresse, donc, une note d'appréciation à la direction générale.

L'émission comprend généralement :

- L'état d'avancement, le plus souvent présenté sous forme de tableau et graphique.
- La date du prochain suivi.
- Le tableau de suivi des recommandations d'audit joint en annexe et mis à jour, avec les observations.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

9.2.4 Emission de rapport de suivi de la mission d'audit :

La direction audit adresse au Président Directeur Général ainsi qu'au Directeur Général un rapport de suivi de la mission, et propose toutes mesures jugées utiles à la mise en œuvre des mesures correctives éventuelles.

Ce rapport de suivi est réalisé trois (03) ans après la transmission du rapport d'audit définitif.

L'ensemble de la documentation liée au suivi des recommandations est conservé dans un espace de travail dédié et partagé entre les collaborateurs de la mission audit.

Conclusion :

Nous verrons dans la prochaine section comment la digitalisation a changé quelques tâches manuelles dans le processus de suivi des recommandations et l'impact de ce changement sur la mission d'audit interne.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Section 03 : cas pratique.

À la lumière de nos connaissances théoriques actuelles, nous constatons que la digitalisation a un impact significatif sur tous les métiers au sein d'une entreprise, y compris celui de l'audit interne.

Cette transformation permet d'organiser, d'analyser et d'évaluer les données de manière plus efficace, ce qui se traduit par une amélioration de la productivité et des économies de temps et d'argent. L'intégration de nouveaux outils numériques offre également aux auditeurs la possibilité d'accéder à toutes les données de l'entreprise en temps réel, facilitant ainsi la réalisation de contrôles continus. En automatisant les tâches quotidiennes et répétitives, les auditeurs peuvent se concentrer davantage sur les aspects critiques de leur travail. De plus, avec l'intégration de nouvelles technologies, il est nécessaire aux auditeurs d'améliorer leurs compétences afin de s'adapter à ces nouvelles technologies.

Cette section vise à évaluer l'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne chez ATM Mobilis. Pour ce faire, nous avons analysé l'impact de l'intégration d'une application digitale pour la réalisation des processus de suivi des recommandations d'audit interne, en nous appuyant sur une démarche qualitative basée sur les réponses recueillies lors de notre entretien avec les membres de direction de l'audit interne. Cette analyse nous permettra de comprendre les avantages de la digitalisation par rapport à une approche d'audit traditionnelle.

1 Présentation de l'enquête :

Afin de répondre à notre problématique de recherche qui vise à bien cerner l'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne, nous avons opté pour une enquête par entretiens au sein de la direction d'audit interne.

Cette technique représente un des outils de l'audit interne qui permettant d'apporter une collecte des informations et des éléments d'analyse et de jugement.

Aussi, l'entretien permet de compléter et de consolider ce qui a été discuté dans la partie théorique, ainsi que d'acquérir de nouvelles connaissances sur les différents aspects du sujet d'un point de vue scientifique. Il a été utilisé comme un outil de recherche scientifique pour collecter des informations en vue d'obtenir des résultats honnêtes, clairs et directs.

1^{ère} étape : la préparation du questionnaire.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

2^{ème} étape : Entretien avec l'équipe d'audit constituée de sept personnes.

3^{ème} étape : l'analyse et l'interprétation des réponses données par notre interlocutrice.

1.1 Résumé de l'entretien :

Nous avons interviewé toute l'équipe d'audit constituée de six auditeurs en plus de la responsable méthodes, procédures et suivi d'audit, Mme ALLACHE Sihame qui possède une expérience de vingt (20) ans au sein d'ATM Mobilis et cumule plus de (8) années en tant que responsable d'audit. Cette dernière s'est montrée très réactive à notre égard. Une explication générale nous a été fournie sur la digitalisation de la fonction d'audit interne et sur la manière d'utiliser les outils technologiques. Une explication très claire a également été donnée concernant la valeur ajoutée de l'introduction d'un outil digital pour la réalisation d'une mission d'audit interne.

L'entretien s'est tenu en mode question réponse durant lequel nous avons posé l'ensemble des questions arrêtées sur le questionnaire et notre interlocutrice et son équipe ont répondu à l'ensemble de nos questions.

Ces entretiens nous ont montré le degré de digitalisation des activités d'audit ainsi que les départements significativement touchés par la digitalisation, les outils digitaux utilisés au sein de l'audit interne, de plus ils nous ont donné une explication très claire et complète concernant l'impact de l'intégration d'une application dans le suivi des recommandations d'audit.

2 Présentation et analyse des données de l'enquête :

Voici les questions que nous avons posées dans le cadre de notre enquête par entretiens et les réponses obtenues :

- **Etes-vous en phase de transformation digitale ? (Annexe 04)**

D'après notre diagnostic nous avons constaté que : ATM Mobilis, et dans une phase de transformation digitale.

Suite à cette réponse nous avons demandé aux interviewés depuis quand ce processus de digitalisation est déclenché,

Les réponses des huit répondants montrent :

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Depuis quand le processus est enclenché ? (Annexe 05)**

ATM Mobilis est en phase de transformation digitale depuis 12 ans, elle commence par l'installation d'un progiciel « HR ACCES » dit de SIRH, utilisé dans les services de RH pour aider à gérer tout le périmètre de ce genre de fonction.

Et une Messagerie Electronique qui faciliter la communication interne et la transformation des documents de l'entreprise.

- **A quelle étape de digitalisation se trouve la direction d'audit interne ? (Annexe 06)**

Etape 01 : (modèle 1.0) l'entreprise sans aucune expérience digitale, et qui s'apprêtent à se lancer. Leur préoccupation est de savoir quelle stratégie d'entreprise le digital peut-il servir.

- Les outils digitaux d'ATM Mobilis utiles lui procurent de nombreux avantages.

Etape 02 : (modèle 2.0) l'entreprise dont le digital fait déjà partie de leur fonctionnement.

- ATM Mobilis a une présence en ligne où les consommateurs peuvent le trouver en ligne.

L'entreprise a un site web <https://www.mobilis.dz/> , page sur Facebook et LinkedIn sur lequel tous ses produits sont exposés.

Etape 03 : (modèle 3.0) l'entreprise ici vivent et respirent la digital. L'objectif ici est crucial, car la priorité est d'obtenir davantage de ressources financières pour le financement de transformation digitale de manière global.

- ATM Mobilis a des activités qui ne sont pas digitalisé.

Donc on trouve ATM Mobilis à la deuxième étape de digitalisation.

- **Avez-vous une direction de digitalisation ? (Annexe 07)**

ATM Mobilis a une sous-direction de digitalisation.

- **Quels outils digitaux utilisé vous ? (Annexe 08)**

Nous pouvons dire que la direction d'audit interne d'ATM Mobilis utilise comme des outils digitaux : les serveurs, les sites internet, les logiciels métiers (HRACCES, HRM), bibliothèque numérique, base de données numérique.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

De plus l'entreprise a récemment intégré une application pour réaliser le processus de suivi des recommandations.

Le suivi se fait précédemment, manuellement, sur un tableau Excel. Aucune application dédiée n'est utilisée et de ce fait un développement spécifique est recommandé afin d'automatiser le processus du suivi des recommandations d'audit et l'élaboration des reportings mensuel/annuel.

L'application doit être modulable de façon à être utilisée par la Direction d'Audit et les structures auditées et ce, avec des accès et privilèges différents.

Implémentation et utilisation :

- **L'implantation de l'application s'est déroulée de manière efficace et s'est bien intégrée aux processus existants d'audit interne ? (Annexe 09)**

L'implantation de l'application de suivi des recommandations d'audit interne s'est déroulée de manière fluide et efficace, s'intégrant parfaitement aux processus existants d'audit interne. Cette intégration réussie est le fruit d'une planification minutieuse, d'une communication proactive et d'une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes.

Une planification rigoureuse : En amont de l'implantation, une analyse approfondie des processus d'audit interne existants a été réalisée afin d'identifier les besoins spécifiques et les points d'intégration potentiels de l'application. Cette planification rigoureuse a permis de définir une stratégie d'implantation claire et cohérente, garantissant une transition en douceur pour les auditeurs internes et les autres utilisateurs.

Une communication proactive : Tout au long du processus d'implantation, une communication ouverte et transparente a été maintenue entre les responsables du projet, les auditeurs internes et les autres parties prenantes. Des formations complètes ont été dispensées pour familiariser les utilisateurs avec les fonctionnalités de l'application et son mode d'intégration aux processus existants. Cette communication proactive a permis de dissiper les inquiétudes, de susciter l'adhésion des utilisateurs et de garantir une adoption rapide de l'application.

Une collaboration étroite : La réussite de l'implantation repose sur une collaboration étroite entre les différentes parties prenantes, notamment les équipes informatiques, les auditeurs internes, les responsables opérationnels et la direction. Cette collaboration a permis de lever les

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

obstacles techniques, d'adapter l'application aux besoins spécifiques de l'organisation et de garantir une intégration harmonieuse aux processus existants d'audit interne.

- **Les exigences de sécurité et de confidentialité des données de l'application sont respectées et garantissent la protection des informations sensibles ? (Annexe 10)**

L'application de suivi des recommandations d'audit interne a été conçue et développée en stricte conformité aux exigences les plus élevées en matière de sécurité et de confidentialité des données.

- **La formation dispensée aux auditeurs internes et aux parties prenantes sur l'utilisation de l'application été elle adéquate et suffisante ? (Annexe 14)**

Les interviewés ont confirmé que la formation était suffisante et adéquate.

Evaluation des facteurs clés de succès de l'implantation de l'application :

Les répondants ont noté les facteurs de réussite de l'implantation de cette l'application sur une échelle de 5 les résultats sont représentés dans le tableau et le graphique suivants :

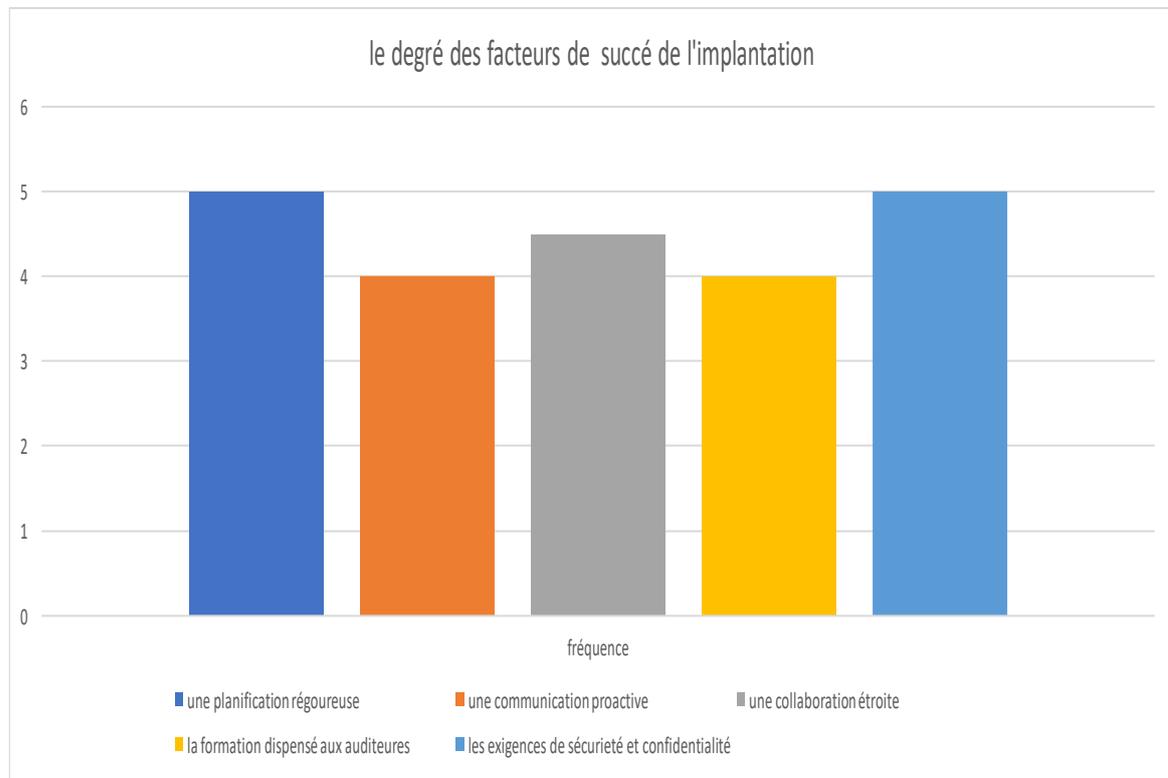
Table 9 : l'importance des facteurs clés de succès de l'implantation.

l'implantation de l'application	note
une planification rigoureuse	5
une communication proactive	4
une collaboration étroite	4,5
la formation dispensé aux auditeurs	4
le respect des exigences de sécurité et confidentialité	5

Source : fait par nous-mêmes à partir des résultats des entretiens.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Figure 7 : présentation des résultats du tableau.



Source : fait par nous-même à partir des résultats de l'entretien.

Interprétation du Graphe :

Facteurs de succès pour l'implantation de l'applications :

Le graphe ci-dessus met en lumière les facteurs clés qui influencent positivement la réussite de l'implantation d'applications. Chaque facteur est représenté par une barre, dont la hauteur reflète son importance relative dans le processus d'implantation.

La planification rigoureuse :

La réalisation d'une planification rigoureuse a contribué de manière significative au succès de la mise en œuvre de l'application, avec un degré d'influence évalué à 5.

Une collaboration étroite :

Une collaboration étroite a joué un rôle significatif dans le succès de la mise en œuvre de l'application, avec un degré d'influence élevé évalué à 4,5/5.

Communication proactive :

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

L'adoption d'une communication proactive a contribué de manière significative au succès de la mise en œuvre de l'application, avec un degré d'influence évalué à 4 légèrement moins important que les deux premiers facteurs.

La formation du personnel :

L'investissement dans une formation rigoureuse du personnel a contribué de manière significative à l'adoption réussie de l'application, avec un degré d'influence évalué à 4.

Le respect des exigences de sécurité :

Le respect des exigences de sécurité et de confidentialité a également contribué de manière significative au succès de cette implantation, avec un degré élevé de 5/5.

L'efficacité du suivi :

- **L'application d'une solution digitale pour le suivi des recommandations d'audit interne a permis d'automatiser les tâches manuelles de suivi ? (Annexe 11)**

D'après notre diagnostic, nous constatons que cette application a permis d'automatiser les tâches manuelles de suivi des recommandations.

- **Si oui, quelles sont les tâches manuelles de suivi qui ont été les plus automatisées grâce à l'application ? (Annexe 12)**

Le renseignement et la saisie des informations, échangées entre la direction de l'audit et les directions auditées, se font désormais instantanément et les statistiques sont établis en un seul clic.

- **L'automatisation des tâches permet-elle un gain de temps et d'efficacité ? (Annexe 13)**

Nous pouvons constater clairement que l'automatisation des tâches telles que la collecte et la saisie des données permet aux équipes d'audit de gagner un temps précieux, ce qui leur permet de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse des risques et les causes profondes des anomalies et contraintes et la mise en place des recommandations.

- **L'application a centralisé et organisé les informations de suivi des recommandations de manière claire et accessible ? (Annexe 15)**

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

L'implantation d'une application digitale au sein du processus de suivi des recommandations a révolutionné la manière dont les informations sont centralisées et organisées et organisées d'où :

Centralisation optimisée : l'application met fin à la dispersion des données de suivi, souvent réparties entre différents documents, emails et tableurs Excel. Désormais, toutes les informations relatives aux recommandations d'audit sont regroupées en un seul endroit, facilement accessible à tous les intervenants concernés.

Organisation accrue : l'application permet de structurer les données de manière claire et cohérente. Les recommandations sont classées par catégorie, priorité, date d'échéance et autres critères pertinents, facilitant ainsi la recherche et l'analyse des informations.

Accessibilité simplifiée : l'application offre un accès immédiat aux informations de suivi depuis un appareil connecté à internet. Les utilisateurs autorisés peuvent consulter les données en temps réel, suivre l'avancement des actions correctives et identifier les éventuels retards ou obstacles.

- **L'application a facilité la communication et la collaboration entre les auditeurs internes, les responsables d'audit et les parties prenantes concernées ? (Annexe 16)**

Nous pouvons dire que, l'application favorise une communication fluide et transparente entre les différents acteurs impliqués dans le processus de suivi. Les commentaires les mises à jour et les notifications peuvent être partagés instantanément, garantissant une collaboration efficace.

- **Une valeur ajoutée durable pour le suivi des recommandations ? (Annexe 17)**

L'application continue de démontrer sa capacité à répondre aux besoins de l'organisation et apporter une valeur ajoutée à long terme dans le domaine d'audit interne. Elle génère un retour sur investissement (ROI) positif en contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les gains d'efficacité, la réduction des risques et la prise de décision éclairée se traduisent par des avantages financiers et opérationnels tangibles pour l'organisation.

Le tableau ci-après représente l'évaluation sur une échelle de cinq (5) de Chaque Avantage perçu de l'Intégration de l'Application Digitale dans le Suivi des Recommandations, et le graphique correspondant :

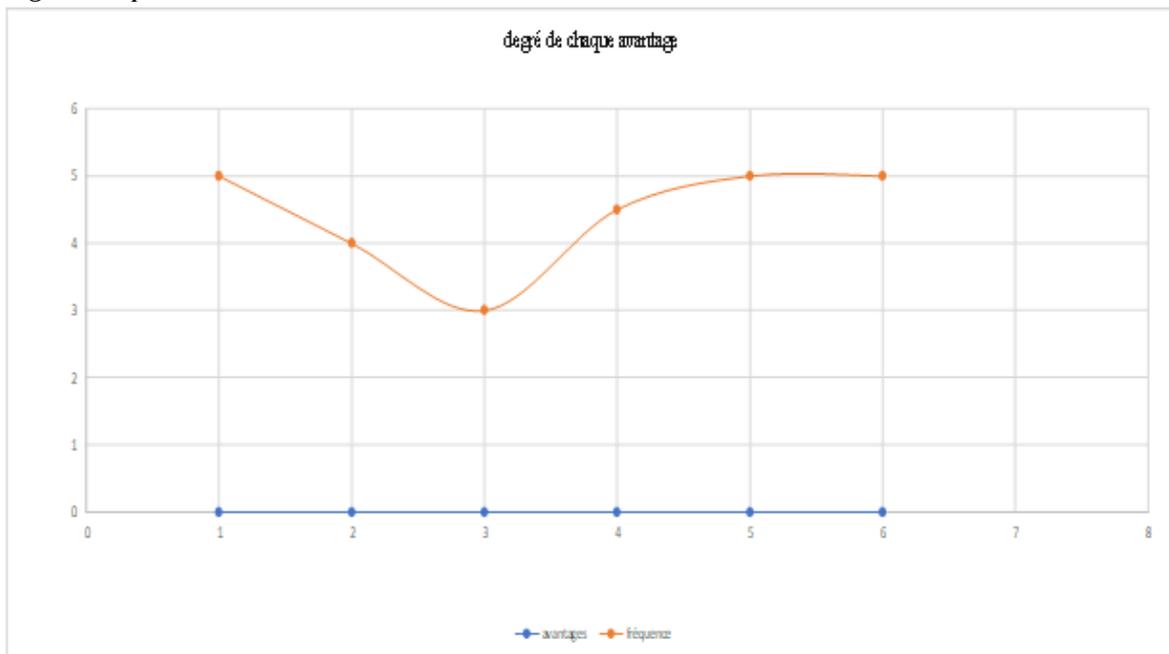
Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Table 10 : évaluation des avantages de l'implantation de l'application.

avantages	note
gain de temps	5
facilité la comunication	4
automatisation des tachtés	3
organisation accrue	4,5
centralisation optimisée	5
accessibilité simplifiée	5

Source : fait par nous-même.

Figure 8 : présentation des résultats du tableau.



Source : fait par nous-même.

Interprétation du graphe :

Le graphe représente une courbe dont on trouve dans :

L'axe des x les différents avantages identifiés dans le tableau.

L'axe des y représente l'importance de chaque avantage, telle que mesurée par la note attribuée dans le tableau.

Gain de temps (5) :

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Le gain de temps est perçu comme l'avantage le plus significatif, avec un degré de 5. Cela indique que l'application digitale aide grandement les utilisateurs à accomplir leurs tâches plus rapidement.

Facilité de communication (5) :

La facilité de communication, notée également à 5, est un autre avantage majeur. Cela suggère que l'application améliore considérablement la communication entre les parties prenantes.

Automatisation des tâches (3) :

L'automatisation des tâches à un degré de 3, ce qui est relativement moyen. Cela peut indiquer que, bien que l'automatisation soit bénéfique, elle ne touche pas toutes les tâches.

Organisation accrue (4) :

Avec un degré de 4, l'organisation accrue est perçue comme un avantage significatif. Cela signifie que l'application aide les utilisateurs à mieux structurer et gérer leurs activités.

Centralisation optimisée (5) :

La centralisation optimisée, avec un degré de 5, montre que l'application aide efficacement à centraliser les informations et les processus, facilitant ainsi l'accès et la gestion.

Accessibilité simplifiée (5) :

Enfin, l'accessibilité simplifiée, également notée à 5, souligne que l'application rend les informations et les outils plus facilement accessibles aux utilisateurs.

2.1 Les tâches automatisées par l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations :

- **Extraction des données des rapport :** l'application extrait automatiquement des informations clés des rapports d'audit, telles que les recommandations, les dates d'échéance et les responsables, en utilisant des techniques de traitement.

- **Saisie manuelle des données :** l'application automatise la saisie manuelle des données, telles que les statuts des recommandations à travers des fonctionnalités de saisie automatique.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- **Suivi des progrès :** l'application peut suivre automatiquement l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations, en envoyant des notifications aux responsables.

- Pour visualiser le pourcentage des recommandations d'audit interne réalisées, en cours de réalisation et non réalisées, l'application utilise un type de représentation graphique en cercle. Chaque tranche du cercle représente une catégorie, et sa taille est proportionnelle au nombre de recommandations dans cette catégorie, accompagné des pourcentages correspondants.

1.1 L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne :

1.1.1 Les avantages de la digitalisation sur le processus de suivi des recommandations et sur la mission d'audit interne en général :

Les résultats de nos observations et enquêtes indiquent que la direction d'audit interne est positivement influencée par la numérisation, comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Table II : les avantages de la digitalisation sur la mission d'audit interne.

Cas concret ATM Mobilis	
Avant la digitalisation :	Après la digitalisation :
<p>Des processus manuels et fastidieux : La collecte et l'analyse des données reposaient principalement sur des documents papier, des feuilles de calcul et des entretiens en personne, ce qui rendit le processus lent et sujet à des erreurs.</p>	<p>Automatisation des tâches : Les logiciels, les applications permettent de constituer une base de données numériques d'audit interne permettent d'automatiser de nombreuses tâches ce qui libère du temps pour les auditeurs afin qu'ils se concentrent sur des analyses plus approfondies et sur d'autres travaux.</p>
<p>Un manque de centralisation des informations : Les données d'audit étaient dispersées dans différents endroits, ce qui compliquait l'accès et l'analyse des informations.</p>	<p>Centralisation des données : Les plateformes d'audit interne centralisent toutes les données en un seul fichier, ce qui facilite l'accès, le partage, et l'analyse des informations.</p>

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

<p>Des difficultés de collaboration :</p> <p>La communication et la collaboration entre les auditeurs étaient souvent difficiles, ce qui ralentissait le processus d'audit et augmentait le risque d'erreurs.</p>	<p>Amélioration de la collaboration :</p> <p>Des outils de communication en interne et en externe, en ligne comme, les messageries électroniques permettent aux auditeurs de communiquer et de partager des informations facilement, ce qui améliore l'efficacité du processus d'audit et réduit le risque d'erreurs.</p>
<p>Un manque de visibilité sur l'avancement sur les missions :</p> <p>Il était difficile pour les responsables de suivre l'avancement des missions d'audit et de prendre des décisions en temps opportun.</p>	<p>Suivi en temps réel de l'avancement des missions :</p> <p>Les tableaux de bord et les rapports en temps réel permettent aux responsables de suivre l'avancement des missions d'audit et de prendre des décisions.</p>
<p>Les erreurs humaines :</p> <p>Intervention manuelle des auditeurs lors de l'exploitation d'un nombre assez important de fichiers et de document ce qui implique un risque de perte de données, erreur de saisie et donc les situations ne sont pas fiables.</p>	<p>Absence des erreurs humaines :</p> <p>Un seul canal est utilisé, il est informatisé et automatisé, le risque de perte des données et presque inexistant</p>
<p>Le partage de l'information se faisait par email :</p> <p>Il fallait envoyer un email d'information avec des pièces jointes à toutes les boites email des responsables des entités de Mobilis répertoriées sur le territoire national (plus de 200 emails)</p>	<p>Le partage d'information se fait de façon instantanée :</p> <p>Et est disponible à tous les niveaux des entités de Mobilis et non pas que pour les responsables.</p>
<p>Les Risques de Fraude et de Manipulation des Données :</p> <p>L'utilisation de documents papier facilite la possibilité de fraudes et de manipulations des données.</p>	<p>Fiabilité de l'information :</p> <p>L'utilisation de logiciels garantit la fiabilité des données.</p>

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

<p>Utilisation extensive de la main-d'œuvre : Mobilisation d'un nombre considérable de travailleurs pour les déplacements et les opérations de consolidation.</p>	<p>Bénéfice des ressources : La consolidation des fichiers et documents est confiée à une seule personne.</p>
<p>Perte de temps : Obligation de se déplacer à travers le pays pour effectuer le recensement des documents. Obligation de regrouper plusieurs fichiers pour obtenir une situation complète. Etablir les statistiques et les graphiques y afférents de façon manuelles pour chaque mission.</p>	<p>Gain de temps : Elaboration d'une situation au sein des locaux de la DG. Élaboration d'une situation complète et détaillée en un seul clic. Etablir les statistiques et les graphiques y afférents en un seul clic.</p>
<p>L'information n'est pas accessible de façon instantanée à tous les employés de la direction de l'audit en charge du suivi des recommandations et aux directions en charge de répondre aux recommandations.</p>	<p>L'information est accessible de façon instantanée à tous les employés de la direction de l'audit en charge du suivi des recommandations et aux directions en charge de répondre aux recommandations.</p>

Source : élaboré par nos soins après analyses des documents remis par la direction de l'audit.

1.1.2 Les inconvénients de la digitalisation sur la mission d'audit interne :

La digitalisation apporte également certains inconvénients :

Cout d'investissement initial :

L'implantation de solution digitales d'audit interne peut impliquer un investissement initial important en logiciels, en matériel informatique et en formation personnel.

Risques liés à la cybersécurité :

Les plateformes d'audit interne stockent des données sensibles, ce qui les rend vulnérables aux cyberattaques. Il est important de mettre en place des mesures de sécurités adéquates pour protéger les données contre l'accès non autorisés, les fuites de données et les cyberattaques.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Dépendance vis-à-vis des technologies :

Les missions d'audit interne deviennent fortement dépendantes des technologies digitales, ce qui peut poser des problèmes en cas de panne ou de défaillance des systèmes informatiques. Il est important de mettre en place des plans de sauvegarde et de prise après sinistre pour assurer la continuité des opérations.

Difficultés d'adoption par les utilisateurs :

Le changement vers des méthodes d'audit digitales peut rencontrer de la résistance de la part des auditeurs habitués aux méthodes traditionnelles. Il est important de dispenser une formation adéquate et de promouvoir une culture d'ouverture au changement pour faciliter l'adoption des nouvelles technologies.

Manque de jugement humain :

L'automatisation des tâches peuvent amener à négliger le jugement humains et l'expertise des auditeurs. Il est important de trouver un équilibre entre l'utilisation des technologies et l'apport de l'expérience et du savoir-faire des auditeurs.

Coûts de maintenance et de la mise à jour des solutions digitales :

Les solutions digitales d'audit interne nécessitent une maintenance et des mises à jour régulières, ce qui implique des couts supplémentaires. Il est important de prévoir un budget adéquat pour assurer la pérennité des investissements réalisés.

Les inconvénients par degré dans la direction d'audit d'ATM Mobilis :

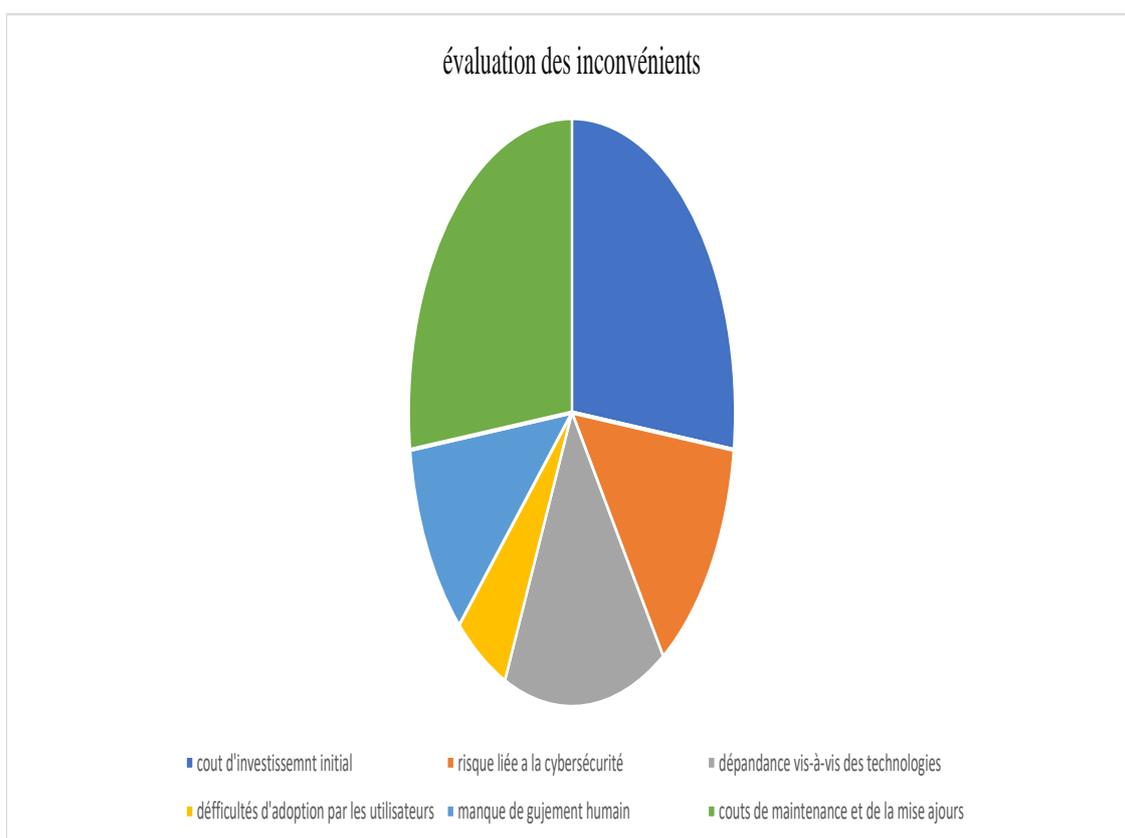
Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Table 12 : évaluation des inconvénients de la digitalisation au niveau de ATM Mobilis.

inconvénient	note
cout d'investissemnt initial	5
risque liée a la cybersécurité	2,5
dépendance vis-à-vis des technologies	3
défficultés d'adoption par les utilisateurs	1
manque de gujement humain	2
couts de maintenance et de la mise ajours	5

Source : fait par nous-même à partir des résultats de l'entretien.

Figure 9 : présentation des résultats du tableau.



Source : fait par nous-même à partir des résultats de l'entretien.

Interprétation du graphe :

Coût d'investissement initial (5/5) :

Ce facteur est évalué au maximum. Cela signifie que l'entreprise considère que les coûts initiaux pour adopter les technologies digitales sont extrêmement élevés et représentent un inconvénient majeur.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Risque lié à la cybersécurité (2,5/5) :

Avec une note de 2,5 sur 5, les risques de sécurité informatique sont perçus comme significatifs mais pas les plus critiques.

Dépendance vis-à-vis des technologies (3/5) :

Ce facteur a une note de 3, ce qui indique que la dépendance aux technologies n'est pas considérée comme un risque majeur. Cela pourrait signifier que l'entreprise a encore une certaine flexibilité et ne repose pas entièrement sur les technologies digitales pour ses opérations.

Difficultés d'adoption par les utilisateurs (1/5) :

Les difficultés d'adoption par les utilisateurs sont considérées comme négligeables. Cela pourrait indiquer que les utilisateurs internes (employés) s'adaptent bien aux nouvelles technologies ou que l'entreprise a réussi à mettre en place des programmes de formation efficaces.

Manque de jugement humain (2/5) :

Ce facteur est également évalué à 2, ce qui montre que la perte de jugement humain due à la digitalisation n'est pas perçue comme un inconvénient majeur. Cela peut indiquer que les décisions critiques continuent d'être prises par des humains malgré la digitalisation.

Coût de maintenance et de mise à jour (5/5) :

Comme pour le coût initial, le coût de maintenance et de mise à jour est jugé très élevé. Cela souligne l'importance des dépenses continues associées à la digitalisation, ce qui constitue un inconvénient majeur pour l'entreprise.

1.2 Les insuffisances liées à la digitalisation auxquelles la direction de l'audit fait face :

Suite à l'entretien réalisé avec le personnel de la direction de l'audit, il a été observé que la digitalisation chez ATM Mobilis n'est que partielle. Cependant, quelques insuffisances ont été identifiées :

- La mise en œuvre de la digitalisation est effectuée de façon partielle, en effet plusieurs opérations manuelles peuvent être digitalisées

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Les outils disponibles, actuellement, au sein d'ATM Mobilis ne permettent pas une digitalisation complète des opérations.
- Une partie des opérations est encore effectuée manuellement, ce qui entraîne une perte de temps et une utilisation importante de ressources humaines ainsi que de moyens matériels tels que les frais de transport, le papier, les cartouches.etc.
- L'opération de digitalisation d'une opération nécessite un délai très important, car cette digitalisation doit correspondre et répondre aux besoins exacts de la direction de l'audit.

3 Interprétation des résultats :

A la suite de nos travaux de recherches, entretien et analyse des documents remis par la direction de l'audit, nous avons relevé les éléments suivants :

- L'adoption de la digitalisation est en cours, la direction d'audit s'efforce d'intégrer des technologies numériques nouvelles dans ses processus et opérations. Cependant, cette transition n'est pas encore achevée et est à un stade préliminaire. Il est possible que la direction explore actuellement les possibilités de digitalisation et mette en place des initiatives pilotes pour évaluer leur efficacité.
- Les outils utilisés sont : MS PROJECT, messagerie électronique, les ordinateurs pour la numérisation et l'archivage des données, et l'application dédiée au suivi des recommandations.
- MS PROJECT est un logiciel de gestion de projet largement utilisé. Son utilisation dans cette direction indique que la digitalisation se concentre sur la gestion et le suivi des missions d'audit. Grâce à MS PROJECT, il est possible de planifier les tâches, d'assigner des ressources, de suivre les délais et de produire des rapports afin de garantir le bon déroulement des missions. Cette approche peut contribuer à renforcer la coordination et l'efficacité des équipes d'audit.
- La messagerie électronique représente un élément de communication indispensable dans un environnement numérique. Son intégration témoigne de l'adoption par la direction des pratiques de communication électronique visant à faciliter les échanges d'informations et de documents, ainsi que les collaborations et les prises de décision au sein de l'organisation.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Elle offre une communication rapide et efficace, éliminant les contraintes de temps et de distance.

- L'intégration d'ordinateurs pour l'archivage des données implique que la direction a opté pour un système de stockage électronique de ses documents et informations. Cette transition peut simplifier l'accès aux données, permettre des recherches rapides et améliorer la gestion des documents de manière plus efficiente. L'archivage électronique aide également à réduire la dépendance aux documents papier et à économiser de l'espace physique.
- La direction d'audit d'ATM Mobilis cherche toujours à implémenter de nouveaux outils technologiques afin de faciliter le travail et d'augmenter l'efficacité. Pour cela, elle a intégré une nouvelle application dans le processus de suivi des recommandations d'audit.
- L'application dédiée au suivi des recommandations d'audit a pour objectif d'automatiser le processus du suivi des recommandations d'audit et l'élaboration des reportings mensuel/annuel. L'application doit être modulable de façon à être utilisée par la Direction d'Audit et les structures auditées et ce, avec des accès et privilèges différents.
- L'automatisation de ce processus permet à l'auditeur de se concentrer sur d'autres missions traitant des risques plus urgents et ayant un impact plus important.
- L'application a effectivement facilité le travail de l'auditeur après l'automatisation des tâches.
- La direction d'audit en question se trouve confrontée à un défi de sous-effectif, avec seulement un directeur, quatre superviseurs, quatre auditeurs et une assistante. Étant donné que cette équipe est chargée de l'audit de l'ensemble du siège d'ATM Mobilis, qui est réparti sur tout le territoire national et compte 5500 employés, cela engendre une charge de travail considérable pour un effectif relativement restreint. Malgré cette contrainte, la digitalisation présente des avantages pour les auditeurs, en simplifiant leur travail. Ces avantages comprennent l'automatisation des tâches répétitives, la collecte et l'analyse plus rapides des données, un accès facilité aux informations pertinentes, la création de rapports automatisés, ainsi que la capacité de suivre et de surveiller les activités de manière plus efficace.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- L'implantation de l'application digitale a été réalisée avec succès, la planification rigoureuse, le respect des exigences de sécurité et de confidentialité, la collaboration étroite, la communication proactive, et la formation du personnel ont tous joué des rôles essentiels. Chacun de ces éléments a contribué de manière significative à la réussite globale, en garantissant une mise en œuvre efficace et une adoption fluide de l'application par les utilisateurs finaux.
- L'application digitale offre de nombreux avantages significatifs, contribuant à une amélioration globale de l'efficacité et de la gestion des processus internes. Les principaux bénéfices, sont le gain de temps, la facilité de communication, la centralisation optimisée et l'accessibilité simplifiée, sont perçus comme particulièrement influents. Bien que l'automatisation des tâches ait un impact modéré, l'organisation accrue reste un avantage notable. Ceci montre que l'application a réussi à répondre efficacement aux besoins des utilisateurs en améliorant la rapidité, la communication, l'organisation, et l'accès aux informations.
- La digitalisation au sein d'ATM Mobilis génère des coûts élevés tant initiaux que de maintenance. En revanche, les risques liés à la dépendance technologique, à l'adoption par les utilisateurs, et à la perte de jugement humain sont considérés comme moins critiques dans leur contexte actuel.

4 Les recommandations :

Après avoir évalué la situation, nous avons pu formuler les recommandations suivantes :

- Investir plus dans la formation du personnel pour garantir que les auditeurs internes acquérir des compétences supplémentaires pour l'utilisation des outils digitaux.
- Evaluer régulièrement les besoins en matière d'outils d'audit, et sélectionner des solutions informatiques qui répondent aux exigences spécifiques de Mobilis.
- Encourager une culture d'apprentissage continu et d'ouverture au changement au sein de la direction d'audit interne.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

- Envisager l'utilisation de l'intelligence artificielle et automatiser les tâches manuelles répétitives dans la mesure possible pour accroître l'efficacité et libérer du temps pour des analyses plus approfondies.
- Assurer une veille technologique qui permet la mise à jour des outils, afin d'améliorer l'efficacité et la valeur ajoutée de l'audit au sein de l'entreprise.
- Des formations en ligne peuvent être mises en place pour offrir aux employés une formation continue sur les nouvelles technologies et les meilleures pratiques en audit.
- Renforcer les outils digitaux de cybersécurité pour protéger contre les menaces et assurer la sécurité des données.

En fin, nous espérons que nos recommandations seront bénéfiques pour les parties prenantes de l'audit interne. Dans cette section, nous avons cherché, à travers notre évaluation, à exploiter les avantages de la digitalisation en matière d'audit, à identifier quelques insuffisances, puis à proposer des améliorations sous forme de recommandations.

Dans cette section, nous avons cherché, à travers notre évaluation, à exploiter les avantages de la digitalisation en matière d'audit, à identifier quelques lacunes, puis à proposer des améliorations sous forme de recommandations.

Conclusion du chapitre :

A travers les travaux réalisés tout au long de notre stage nous avons l'objectif de présenter la direction de l'audit de façon générale et l'impact de la digitalisation sur l'efficacité de cette dernière de façon particulière.

Jusqu'à présent la digitalisation au sein de la direction d'audit d'ATM Mobilis n'est que partielle, en effet, cela est justifié par le maintien de plusieurs opérations en mode manuel et ce pour les causes citées dans la partie traitant les insuffisances auxquelles fait face la direction de l'audit en termes de généralisation de l'automatisation et digitalisation de l'ensemble de ses travaux. Ceci suggère que les avancées technologiques n'ont pas encore pleinement pénétré le domaine de l'audit, laissant ainsi place à un potentiel de croissance et d'adaptation aux nouvelles méthodes numériques.

Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.

Cependant, malgré que la digitalisation n'est que partielle cette dernière a significativement, influencé, la réalisation des missions d'audit interne, offrant à la fois des avantages en termes de gain de temps et de ressources ainsi que l'optimisation des ressources humaines et matériels sans oublier l'avantage de se consacrer de façon optimale aux tâches initiales de l'activité d'audit à savoir l'évaluation et l'identification des risques.

D'une part, elle a permis une automatisation accrue des processus, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle et la qualité des données, et d'autre part, l'utilisation des outils numériques a facilité l'analyse des informations en temps réel, renforçant ainsi la capacité de l'audit à détecter les risques critiques.

Cependant, cette transformation a également introduit de nouveaux défis, tels que la nécessité de renforcer la cybersécurité des données et la formation du personnel à l'utilisation des nouvelles technologies qui génèrent des coûts considérablement élevés.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La digitalisation a profondément transformé le paysage des affaires, et avec elle, le rôle et la mission de l'audit interne.

Cette recherche nous a permis tout d'abord d'effectuer une revue de la littérature académique sur le domaine de l'audit interne, ses pratiques, ainsi que sur le changement apporté par les nouvelles technologies, notamment les plateformes, les logiciels informatiques, dans ce domaine.

Dans le cadre de cette étude portant sur l'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne, nous avons parlé :

Dans un premier temps, de l'historique de l'audit interne, ses outils et ses démarches. Nous avons également fait une revue de la digitalisation, son évolution, ses avantages et ses inconvénients pour les entreprises.

Sur le plan méthodologique, les données ont été collectées par observation directe et entretiens avec l'équipe d'audit.

Après avoir mené notre enquête par entretiens auprès de la direction d'audit interne, nous avons pu répondre à notre question de recherche : **"qu'elle est l'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne ?"**

Notre recherche nous a permis de constater que digitalisation a eu un impact significatif sur l'audit interne d'ATM Mobilis, tant en termes d'opportunités que de défis :

D'une part :

- La digitalisation a ouvert de nouvelles possibilités pour l'audit interne. Les avancées technologiques ont permis l'automatisation de nombreuses tâches manuelles, libérant ainsi du temps et des ressources pour se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.
- La digitalisation a facilité la communication et la collaboration au sein des équipes d'audit, ainsi qu'avec les parties prenantes de l'organisation.

D'autre part, la digitalisation a également créé des défis pour l'audit interne :

Conclusion Générale

La complexité croissante des systèmes d'information et des processus automatisés nécessite une expertise technique plus poussée de la part des auditeurs internes. De plus, les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données ont considérablement augmenté, ce qui exige une vigilance accrue de la part des auditeurs. En outre, la rapidité avec laquelle les technologies évoluent rend essentiel pour les auditeurs internes de rester constamment à jour et de s'adapter rapidement aux changements.

Tests d'hypothèses :

Hypothèse 01 : La digitalisation a permis d'automatiser certaines tâches manuelles de la mission d'audit interne.

Cette hypothèse est confirmée par notre recherche. Les résultats de notre entretien montrent clairement que des tâches répétitives sont désormais automatisées, permettant aux auditeurs de se concentrer sur des analyses plus complexes et stratégiques.

Hypothèse 02 : La digitalisation a un impact positif sur la mission d'audit interne, améliorant ainsi l'efficacité de l'audit.

Nos résultats confirment cette hypothèse. la digitalisation a transformé l'audit interne en augmentant l'efficacité et la valeur ajoutée de ses pratiques.

Hypothèse 03 : la digitalisation de la fonction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis est totale et couvre tout le processus

Infirmée : la digitalisation de la fonction d'audit interne au sein d'ATM Mobilis n'est que partielle

Les limites et freins de la recherche :

Au cours de notre recherche, nous avons été confrontés à plusieurs obstacles tels que :

- Les données nécessaires pour mener une analyse approfondie peuvent être restreintes en raison de problèmes de confidentialité ou de limitations imposées par les organisations.

Les perspectives de la recherche :

Pour des études futures, il serait intéressant d'étendre la recherche vers d'autres horizons sur les plans théorique et pratique.

Dans ce sens, nous proposons les thématiques suivantes :

Conclusion Générale

- Évolution des compétences des auditeurs internes à l'ère de la digitalisation.
- Exploration des outils et technologies avancés en audit interne.
- Risques associés à la digitalisation pour la fonction d'audit interne.

Bibliographie :

Les ouvrages :

1. JACQUES, (Renard) : Théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} édition, Groupe Eyrolles, Paris, 2017.
2. OCEANE, (Mignot) : La Transformation Digitale des entreprises, édition Maxima, Paris, 2019.
3. Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne., IFACI, 2013.
4. PIERRE, (Schik), JACQUES, (Vera) et OLIVIER, (Bourrouilh-Parège) : Audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, France, 2021.

Les articles :

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 » pp : 48-65.
2. BENKARAACHE. T & GHANOUANE. K (2020) « Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1085 – 1106.
3. BOUALI, J., & EJBARI, R. (2022). La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 348-366.
4. EL MENNANI.M, EL MZABI.A (2023) « La contribution de la transformation digitale à la performance organisationnelle des entreprises industrielles à l'ère de l'industrie 4.0 : Proposition d'un modèle conceptuel », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 16 » pp : 317 – 334.
5. 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 ».

6. Greenman, C. (2017). Exploring the Impact of Artificial Intelligence on the Accounting Profession. *Journal of Research in Business, Economics and Management (JRBEM)*, 8, 1451-1454.
7. JABRAOULS & VANDAPUYE.S(2023) « La digitalisation du métier d'audit : analyse bibliométrique », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume4 : Numéro3 » pp : 455-478.
8. 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 » pp : 193- 209.
9. Moussa El Mennani, Amal El Mzabi. La contribution de la transformation digitale à la performance organisationnelle des entreprises industrielles à l'ère de l'industrie 4.0 : Proposition d'un modèle conceptuel. *African Scientific Journal*, A paraître, ff10.5281/zenodo.7705070ff. Ffhal-04035770
10. Nabyla Daidj, Thierno Tounkara, Cyril Bordeaux. Le futur de l'audit IT : quelles évolutions possibles ? État de l'art - Enquête - Volume 1 (Avril 2021). [0] Institut Mines-Télécom Business School (Institut Mines-Télécom). 2021, pp.47. Ffhal-03242074f Pp :114-137.
11. Ramdi, I. (2021). La technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ? *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6-1), 126-144.

Les thèses universitaires :

1. ACHER (anis), les enjeux de l'usage de la Big Data Analytics sur l'efficacité et l'efficience de l'audit interne, mémoire de fin d'études en vue d'obtention du diplôme master en sciences financière et de comptabilité, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.
2. AMROUCHE (sid ali), mise en œuvre et suivi des recommandations d'audit interne, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en audit et contrôle de gestion, Institut des Hautes Etudes Financières, Novembre 2019.
3. BANGOURA, SOUKOU, TETE, l'audit d'entreprise, Mémoire de licence en sciences de gestion, option Finances, Université de béjaia, 2004.
4. BEN KHIDER (naima), impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales, thèse en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, Béjaia, 2022.

5. BIA (ibitsem), le métier de l'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale, université Hassan II, Casablanca, 2020,
6. CHACHOUA (dhaouia), BOUHINOUNI (lylia), les stratégies concurrentielles sur le marché des opérateurs téléphoniques, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master en management stratégique, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2020.
7. CHOULIBALY (sira), FISSOUROU (cheickine), audit interne à l'ère de la transformation digitale et performance de l'entreprise cas de NAFTAL district de Tizi-Ouzou, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme master en audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.
8. KHENOUCHE (oumaïma), l'audit interne à l'ère de la transformation digitale des banques cas CNEP banque, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2023.
9. RECIOUI (sirine), SADOUD (somia), l'audit de la gestion des stocks cas d'ATM Mobilis, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2022.

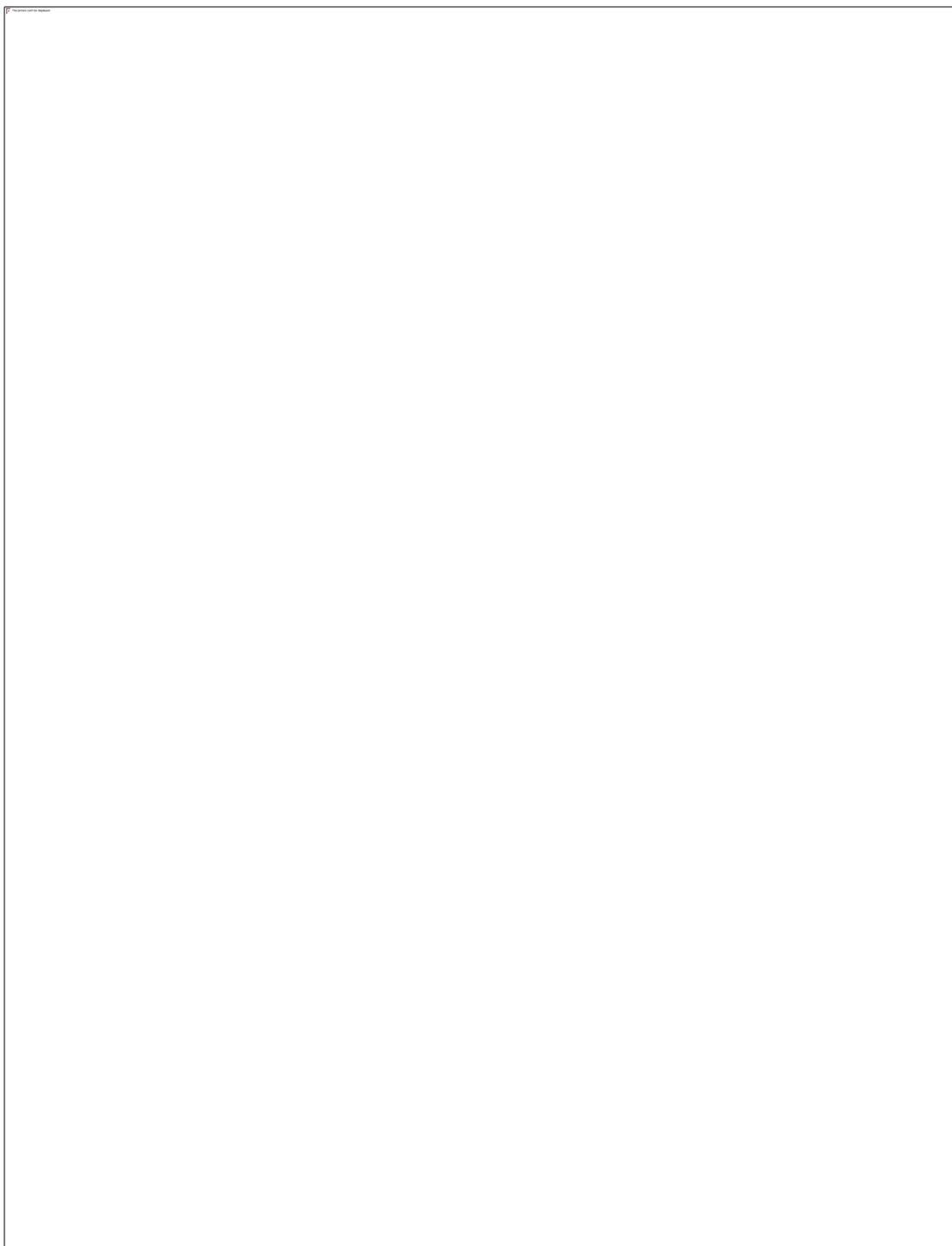
Les sites web :

1. [https://www.academia.edu/43484064/Chapitre I Approche th%C3%A9orique de laudit interne](https://www.academia.edu/43484064/Chapitre_I_Approche_th%C3%A9orique_de_laudit_interne).
2. https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html.
3. <https://www.sap.com/france/insights/what-is-digital-transformation.html>.
4. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160044>.
5. <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/digital-transformation-index> -
:~:text=Commen%C3%A7ons%20par%20d%C3%A9finir%20deux%20concepts,la%20num%C3%A9risation%20et%20la%20digitalisation. .
6. <https://fr.linkedin.com/pulse/la-transformation-digitale-d%C3%A9finition-et-historique-beye>.
7. [HYPERLINK "https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html"](https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html).
8. <https://www.intotheminds.com/blog/transformation-digitale/>.

9. <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-cloud-computing-11573/>.
10. <https://carrieres.groupeozitem.com/blog/outils-transformation-numerique>.
11. <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/blockchain-definition-avantage-utilisation-application>.
12. <https://www.talend.com/fr/resources/iot-definition/> .
13. <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/>.
14. <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> .
15. <https://www.thirdstage-consulting.com/les-10-avantages-principaux-de-la-transformation-digitale/> .
16. <https://www.locomotiv.com/avantages-transformation-digitale-des-entreprises/>.
17. <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients>.
18. <https://www.piloter.org/management/avantages-entreprise-numerique.htm>.
19. <https://www.futureentrepreneur.tn/digitalisation-des-entreprises-avantages-et-inconvenients/>.
20. <https://www.mayasquad.com/les-defis-actuels-de-la-transformation-digitale-des-entreprises/>.
21. <https://www.manutan.com/blog/fr/actualites/quels-sont-les-futurs-enjeux-de-la-transformation-digitale-des-entreprises>.
22. <https://www.orange-business.com/fr/mediatheque/e-book/transformation-digitale-pme-en-6-etapes>.
23. <https://www.mobilis.dz/apropos.php> .

Les annexes :

Annexe 01 : cahier des recommandation et plan d'action

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the title. It is intended for the content of the recommendation and action plan.

Annexe 02 : programme de travail.



LE PROGRAMME DE TRAVAIL

N° : ER.DDA.07.R0

Lié à : PR.DDA.02.Rx

Date de création :
04.02.2014

Date de
Révision :

Page : 1 sur 1

DIRECTION DE L'AUDIT
STRUCTURE AUDITEE :
OBJET DE LA MISSION:

Date d'ouverture de la mission :

Réf mission : N° ...-...P/CDA/.../...

Date :

Document élaboré par :

Revu par :

Validé par :

N°	Action (objectifs d'audit)	Auditeur(s) en Charge	Techniques & Outils	Procédures d'audit	Date de début de l'action	Date de fin de l'action
1						
2						
3						

Le Coordonnateur planning et réalisation

Programme de travail

Mission ...-...P/CDA/...-...

Annexe 03 : rapport d'audit.

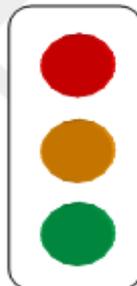
	RAPPORT D'AUDIT INTERNE	N° : ER.DDA.12.R_n	
		Lié à : PR.DDA.02.R_n	
		Date de création : 04.02.2014	Date de Révision :
		Page : 1 sur 4	

DIRECTION GENERALE
DIRECTION DE L'AUDIT
Réf: ATM/DG/DA/N°.../ 20...

CONFIDENTIEL

**RAPPORT D'AUDIT INTERNE
THEME
STRUCTURE AUDITEE**

Modéré



Majeur

Mineur

Référence de la mission :

Date :

Mission ...P/CDA/...

DONNEES INTRODUCTIVES

-OBJECTIFS DE L'AUDIT :

-CHAMP DE L'AUDIT :

-L'EQUIPE D'AUDIT :

-LISTE DE DIFFUSION :

-PERSONNEL ET FONCTIONS CONCERNES :

Suivant liste de présence & cahier des constats et recommandations.

	RAPPORT D'AUDIT INTERNE	N° : ER.DDA.12.R ₀	
		Lié à : PR.DDA.02.R _x	
		Date de création : 04.02.2014	Date de Révision :
		Page : 3 sur 4	

CONSTATATIONS GENERALES :

Les forces relevées,
 Faire état des principaux constats par processus/fonction,
 Les réponses de l'audité au projet de rapport,
 Prises de position de la direction de l'audit

Le Directeur de L'audit

SPECIMEN

Annexe 03 : Tableau de suivi des recommandations d'audit (TESRA).

	TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT (TSRA)	N° : Lié à : Date de création : 26.09.2017 Date de Révision : Page : 1 sur 1
--	--	--

Code mission	Titre de la mission	Date

RECOMMAN DATION N°01	Libellé	Priorité(*)	Date de mise en œuvre retenue

(*) : **A** : Risque Majeur doit être corrigé immédiatement **B** : Risque Modéré doit être corrigé dans un bref délai **C** : Risque Mineur doit être corrigé dans l'avenir

STATUT DE L'ACTION (A Renseigner par l'audité)	<input type="checkbox"/> Réalisée <input type="checkbox"/> En cours <input type="checkbox"/> Non réalisée	Motif de la non réalisation de l'action N° (...):
---	---	---

DESCRIPTION DE L'ACTION (A Renseigner par l'audité)	Structure (**)	Responsable (S) de l'action	Action	Date butoir de réalisation

(**) Préciser la structure en charge de l'action
 Statut et description de l'action NOM : PRENOM : FONCTION SIGNATURE ET CACHET : Le,/...../.....
 renseignés par :

PARTIE RESERVEE A LA DIRECTION AUDIT	Suivi du plan d'action	Acceptation du plan d'actions	Observation
Nom Prénom Fonction		OUI <input type="checkbox"/>	
		NON <input type="checkbox"/>	

Annexe 04 : la transformation digitale.

Etes-vous en phase de transformation digitale ?	Oui	Non

Annexe 05 : la durée du début du processus de digitalisation.

Si oui, depuis quand le processus est enclenché ?	Oui	Non

Annexe 06 : les phases de digitalisation.

A quelle étape de digitalisation se trouve votre la direction d'audit interne ?	Oui	Non
Phase 01		✓
Phase 02	✓	
Phase 03		✓

Annexe 07 : direction de digitalisation.

Avez-vous une direction de digitalisation ?	Oui	Non
	✓	

Annexe 08 : les outils digitaux utiliser par la direction.

Qu'elles outils de digitalisation utiliser vous ?	Oui	Non

Annexe 09 : l'implémentation de l'application.

L'implantation de l'application s'est déroulée de manière efficace et s'est bien intégrée aux processus existants d'audit interne ?	Oui	Non
Planification rigoureuse.	✓	
Communication proactive.	✓	
Collaboration étroite.	✓	

Annexe 10 : exigences de sécurité et de confidentialité.

Les exigences de sécurité et de confidentialité des données de l'application sont respectées, en garantissent la protection des informations sensibles ?	Oui	Non
	✓	

Annexe 11 : formation du personnel.

La formation dispensée aux auditeurs internes et aux parties prenantes sur l'utilisation de l'application a été adéquate et suffisante ?	Oui	Non
	✓	

Annexe 12 : l'automatisation des tâches.

L'application d'une solution digitale pour le suivi des recommandations d'audit interne a permis d'automatiser les tâches manuelles de suivi ?	Oui	Non
	✓	

Annexe 13 : les tâches automatiser

Si oui, qu'elles sont les tâches automatisées ?	
---	--

Annexe 14 : gain de temps et d'efficacité.

L'automatisation des tâches permet-elle un gain de temps et d'efficacité ?	Oui	Non
	✓	

Annexe 15 : organisation des données.

L'application a centralisé et organisé les informations de suivi des recommandations de manière claire et accessible ?	Oui	Non
Centralisation optimisée.	✓	
Organisation accrue.	✓	
Accessibilité simplifiée	✓	

Annexe 16 : impact sur la communication.

L'application a facilité la communication et la collaboration entre les auditeurs internes, les responsables d'audit et les parties prenantes concernées ?	Oui	Non
	✓	

Annex 17 : une valeur ajoutée.

Une valeur ajoutée durable pour le suivi des recommandations ?	Oui	Non
	✓	

2 Table of Contents :

Introduction Générale :	1
Chapitre 01 : L’audit interne et la transformation digitale	5
Section 01 : Généralité sur l’audit interne.	5
1Définition de la fonction de l’audit interne :	5
2Historique et évolution de la fonction de l’audit interne :.....	6
2.1Historique :	6
3La méthodologie de la fonction de l’audit interne :.....	9
3.1La méthode :	9
3.1.1Simplicité :.....	9
3.1.2Rigueur :	10
3.1.3Relativité du vocabulaire :.....	10
3.1.4Adaptabilité :	10
3.1.5Transparence :.....	10
3.2.2Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités :.....	11
3.2.4Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle :.....	11
3.2.5Norme 1300 : Programme d’assurance et d’amélioration qualité :.....	11
3.2.6Les normes de fonctionnement :.....	12
3.2.7Norme 2000 : gestion de l’audit interne :.....	12
3.2.8Norme 2100 : nature de travail :.....	12
3.2.9Norme 2200 : planification de la mission :	12
3.2.11Norme 2400 : communication des résultats :	12
3.2.12Norme 2500 : suivi des progrès :.....	12
3.2.14Les normes de mise en œuvre :	13
4Champ d’application et objectifs de la mission d’audit interne :	13
4.2.1La régularité :.....	14

4.2.2L'efficacité :	15
4.2.3La pertinence :	15
6Les outils de l'audit interne :	18
6.1.1Les sondages statistiques ou échantillonnages :	18
6.1.2Les questionnaires :	19
6.1.3L'interview :	19
6.1.4Les outils informatiques :	20
6.2.1L'observation physique :	20
6.2.2La narration :	21
7Les phases fondamentales de l'audit interne :	23
7.1.3L'étape de l'identification et de l'évaluation des risques :	24
7.1.4Détermination des objectifs de la mission :	24
7.2La phase de réalisation :	24
7.2.2Programme d'audit :	25
7.2.3Travail sur le terrain :	25
7.3.1Le projet de rapport :	26
7.3.2La réunion de validation ou de clôture :	26
7.3.3Programme d'audit :	26
7.3.4Le rapport d'audit final :	26
Section 02 : la digitalisation des entreprises.	28
1Définition et historique de la transformation digitale :	28
1.2.1La digitalisation :	30
1.3.1Historique :	30
1.3.2L'évolution de la transformation digitale :	31
3Les objectifs de la digitalisation :	34
4Les outils de la TD :	35
5.1.1Réduction des coûts :	40

5.1.2	Amélioration de l'efficacité :	40
5.1.3	Croissance des revenus :	40
5.1.4	Favoriser la croissance :	41
5.1.5	Mieux connaître le client :	41
5.2.1	Risque de déperdition de l'information :	41
5.2.2	Robotisation, pouvoir des algorithmes, Big Data :	42
5.2.4	Dépendance aux technologies :	42
5.2.5	Impact sur l'emploi :	42
6	Les perspectives et les enjeux future de la transformation digitale des entreprises :	42
6.1.1	Plus de moyens au service des employés :	42
6.1.2	Plus de chiffre d'affaires :	43
6.1.3	Plus de résilience :	43
6.2.1	Les enjeux humains de la transformation digitale :	43
6.2.2	Les enjeux de responsabilité sociétale :	45
6.2.3	Les enjeux techniques et économiques :	46
Section 03 : L'audit interne à l'ère de la transformation digitale :		47
1	Transformation digitale et audit interne : vers un nouveau rôle :	47
2	La démarche de digitalisation de la fonction d'audit interne :	48
2.2.1	L'initiation à la réflexion digitale :	49
2.2.2	L'implication des collaborateurs :	49
2.2.3	La fixation du cap :	50
2.2.4	La planification des chantiers prioritaires :	50
2.2.5	Le déploiement des bons outils :	51
2.2.6	L'apprentissage par le biais des tests :	51
3	L'adoption et l'acceptation de la transformation digitale par l'auditeur interne : Facteurs de succès et challenges :	51
4	L'impact de la transformation digitale sur la fonction de l'audit interne :	57

5	La Digitalisation Change le Métier d'Auditeur Interne :	60
6	La Révolution des Technologies Analytiques : Impacts Profonds sur l'Audit Interne : ..	61
7	L'avantage des nouvelles technologies dans la détection des fraudes et l'évaluation des risques :	64
8	Audit papier et Audit digital :	65
Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur la mission d'audit interne cas de l'intégration d'une application digitale dans le processus de suivi des recommandations ATM Mobilis.		69
.....		69
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....		69
1	Présentation, historique et création de Mobilis :	69
2	L'organigramme structurelle de l'entreprise :	77
2.1.1	Cellule conseilles :	78
2.1.3	Inspection :	78
2.1.4	Direction Générale Adjointe « opérations » :	78
2.1.5	Directions régionales :	79
2.1.6	La Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et Finances » :	79
3	Les valeurs de l'entreprise ATM-Mobilis :	80
3.4	Transparence :	81
4	Les principes de l'entreprise :	82
5	Les missions et les objectifs globaux d'ATM Mobilis :	82
6	Les activités d'ATM Mobilis :	84
6.1.1	Les offres pour particuliers :	84
6.1.2	Les offres pour entreprises :	86
7	Les points forts de Mobilis :	89
Section 02 : La Direction D'AI et le suivi des recommandations d'ATM Mobilis :		90
1	Présentation de la direction d'audit d'ATM MOBILIS :	90
2	Le Suivi des recommandations :	93

3	Modalités de suivi des recommandations :	95
3.2.1	Le responsable du suivi des recommandations :	96
4	Le mode de suivi :	98
5	Le calendrier du suivi :	98
6	Le reporting des résultats aux organes de gouvernance :	99
7	La résistance au changement :	99
8	Elaboration des recommandations d’audit à ATM Mobilis :	101
8.1.1	Problème : Qui le résume.	101
8.1.2	Constats : qui le prouvent.	102
8.1.3	Causes : qui l’expliquent :	102
8.1.4	Conséquences : que cela entraîne.	103
9	Procédure de suivi des actions de progrès à ATM Mobilis :	105
9.1.3	Mettre en œuvre le plan d’actions :	106
9.1.4	Assurer le suivi des recommandations d’audit :	106
9.1.5	Transmission de rapport annuel :	107
9.2.1	Collecte des éléments d’avancement :	107
9.2.2	Analyse des éléments d’avancement :	108
9.2.3	Emission de la note d’appréciation :	108
9.2.4	Emission de rapport de suivi de la mission d’audit :	109
	Section 03 : cas pratique.	110
1	Présentation de l’enquête :	110
1.1	Résumé de l’entretien :	111
2	Présentation et analyse des données de l’enquête :	111
2.2	L’impact de la digitalisation sur la mission d’audit interne :	120
2.2.1	Les avantages de la digitalisation sur le processus de suivi des recommandations et sur la mission d’audit interne en général :	120
2.2.2	Les inconvénients de la digitalisation sur la mission d’audit interne :	122

2.2 Les insuffisances liées à la digitalisation auxquelles la direction de l'audit fait face : .	125
3 Interprétation des résultats :.....	126
4 Les recommandations :.....	128
Conclusion Générale :	131
Bibliographie :	134
Les annexes :	138
Table of Contents	150