

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**La mesure de la performance d'audit
interne au sein d'une entreprise
CAS : AXA ASSURANCE**

Présenté par :

Mr. Ouchak Hichem

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

2023-2024

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**La mesure de la performance d'audit
interne au sein d'une entreprise**

CAS : AXA ASSURANCE

Présenté par :

Mr. Ouchak Hichem

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

Sommaire

| | |
|---|----|
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre 1 : Cadre théorique de l'audit interne et de la performance</i> | 6 |
| Section 01 : L'audit interne | 8 |
| 1. Généralité sur l'audit interne | 8 |
| 2. La pratique Professionnelle de l'audit interne | 14 |
| 3. Le contrôle interne | 23 |
| Section 02 : La mesure de la performance d'audit interne | 27 |
| 1. La notion de la performance : | 27 |
| 2. Évaluation de la fonction Audit Interne | 35 |
| 3. Les indicateurs de performance d'audit interne | 39 |
| <i>Chapitre 02 : La performance de l'audit interne au sein de AXA Assurance</i> | 46 |
| Section 01 présentation de l'entreprise | 48 |
| 1. Groupe Axa | 48 |
| 2. AXA Algérie | 52 |
| 3. La fonction d'audit interne chez AXA Algérie | 55 |
| Section 02 : La mesure de la performance de AI d'AXA Assurance | 63 |
| 1. Méthodologie de recherche | 63 |
| 2. La performance de l'audit interne d'AXA | 66 |
| <i>Conclusion Générale</i> | 77 |

Remerciements

Le plus grand merci revient à ALLAH, le Tout-Puissant, qui éclaire notre chemin et m'a donné la foi et la volonté d'achever ce modeste travail.

Je souhaite exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce projet de fin de cycle.

*Je remercie particulièrement mon encadrante, **Mme CHAMI Fatima Zohra**, pour l'honneur qu'elle m'a fait en dirigeant mon travail, pour le temps qu'elle m'a consacré, ainsi que pour ses orientations et ses conseils précieux. Je lui exprime toute ma gratitude et mon respect.*

*Je souhaite exprimer une reconnaissance spéciale à **Mr. HACHEMAOUI Mohamed**, directeur de l'école supérieure de gestion et économie numérique, pour son soutien constant, sa confiance, et ses conseils éclairés qui ont été d'une grande aide tout au long de ce projet.*

*Je tiens également à remercier **Mr. ANISS Rayane**, directeur de l'Audit chez AXA Assurance Algérie, ainsi que **Mme DJENNANE Liza** et **Mme AIT-HABBOUCHE Melissa** pour leur accueil bienveillant et leurs conseils avisés, malgré leurs emplois du temps chargés.*

Je remercie aussi profondément ma famille qui m'a fourni les moyens et la motivation tout au long de mon parcours universitaire.

*Je tiens à remercier chaleureusement mes amis spécifiquement **Briki Mehdi** pour leur soutien inconditionnel, leur encouragement et les moments de camaraderie qui ont rendu cette expérience plus enrichissante et mémorable.*

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à tous mes enseignants et au personnel de l'ESGEN pour leur soutien et leur dévouement

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : La position de l'audit interne | 15 |
| Figure 2 : <i>Le Modèle des Trois Lignes</i> | 18 |
| Figure 3 Les composants de contrôle interne | 25 |
| Figure 4 : Le cube COSO | 26 |
| Figure 5 : La performance = l'efficacité + l'efficience | 29 |
| Figure 6 : Le triangle de la performance | 30 |
| Figure 7 Le baromètre de performance | 33 |
| Figure 8 : Evaluation de l'activité d'audit interne | 36 |
| Figure 9 : AXA dans le monde | 48 |
| Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires AXA | 51 |
| Figure 11 : Chiffre d'affaires par zone géographique | 52 |
| Figure 12 : Dispersion des Agences AXA dans le territoire nationale | 53 |
| Figure 13 : Organigramme AXA Algérie | 54 |
| Figure 14 : Organigramme de la fonction d'audit interne | 56 |
| Figure 15 : Temps moyen consacré à une seule mission en jours | 68 |
| Figure 16 : Baromètre de performance AXA Algérie | 72 |
| Figure 17 : Le modèle global de notre problématique (éléments de réponse) | 80 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Comparaison entre la première et la dernière définition de l'audit interne..... | 10 |
| Tableau 2 : Les points de divergence entre l'audit interne et externe..... | 11 |
| Tableau 3: Les normes de qualification et de fonctionnement..... | 13 |
| Tableau 5: Exemple des indicateurs et leurs impacts | 44 |
| Tableau 6 : Histoire de AXA..... | 49 |
| Tableau 7 : Modèle de gouvernance d'entreprise | 60 |
| Tableau 8 : Responsabilités et les propriétaires des 3 lignes..... | 61 |
| Tableau 9 : Indicateur 01 – Respect de la planification initiale | 67 |
| Tableau 10 : Indicateur 02 – La qualité du plan d'audit | 67 |
| Tableau 11 : Indicateur 03 – La durée moyenne d'une mission | 68 |
| Tableau 12: Indicateur 04 – Temps consacré aux travaux d'audit..... | 69 |
| Tableau 13 : Indicateur 05 – Détection des constats | 69 |
| Tableau 14 : Indicateur 06 – Constats en retard | 70 |
| Tableau 15 : Indicateur 07 – Missions annuelles | 70 |
| Tableau 16 : Indicateur 08 – Mission par auditeur..... | 70 |
| Tableau 17 : Indicateur 09 – Temps consacré aux formations | 71 |
| Tableau 18 : Indicateur 10 – Respect des délais..... | 71 |
| Tableau 19 : taux de performance globale..... | 71 |

Liste des abréviations

| | |
|--------------|---|
| ESGEN | Ecole Supérieure de Gestion et économie Numérique |
| IIA | Institute of Internal Auditor |
| IFACI | Institut Française de l'Audit et du Contrôle Interne |
| ECIIA | European Confederation of Institute of Internal Auditor |
| UFAI | Union Francophone de l'Audit Interne |
| AACIA | L'Association Algérienne de Contrôle Interne et d'Audit |
| CIA | Certified Internal Auditor |
| GAIN | Global Auditing Information Network |
| COSO | Committee Of Sponsoring Organizations |
| KPI | Key Performance Indicators |
| CRIPP | Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles |
| AI | Audit Interne |

Résumé

La performance est essentielle au succès et à la pérennité des entreprises dans un environnement en perpétuelle évolution. Pour garantir la pertinence et la sécurité des opérations, des mécanismes de contrôle solides sont indispensables. L'audit interne joue un rôle clé dans ce contexte, en assurant l'amélioration continue des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. Pour cela, la performance de la fonction d'audit interne est une condition essentielle d'une bonne gestion qui influence directement la performance globale de l'entreprise. L'objectif de cette étude est d'identifier et de déterminer les outils et méthodologies nécessaires pour réaliser une évaluation rigoureuse et complète de la performance de la fonction d'audit interne.

Dans cette optique, nous avons procédé à une évaluation de l'audit interne au sein d'AXA Assurance en utilisant deux types d'outils de mesure : les indicateurs de performance et les enquêtes d'évaluation. Nous avons comparé les performances de l'audit interne aux normes de l'IIA ainsi qu'aux meilleures pratiques professionnelles.

Mots clés : Performance, Audit Interne, Normes professionnelles d'audit Interne, Mesure, Indicateur de performance.

Abstract

Performance is essential to the success and sustainability of companies in a constantly changing environment. To guarantee the relevance and security of operations, solid control mechanisms are essential. Internal audit plays a key role in this context, ensuring the continuous improvement of governance, risk management and control processes. To this end, the performance of the internal audit function is an essential condition for good management, which directly influences the overall performance of the company. The aim of this study is to identify and determine the tools and methodologies needed to carry out a rigorous and comprehensive assessment of the performance of the internal audit function.

With this in mind, we carried out an assessment of internal auditing at AXA Assurance, using two types of measurement tools : performance indicators and evaluation surveys. We compared internal audit performance with IIA standards and best professional practices.

Key words : Performance, Internal Audit, Internal Audit Professional Standards, Measurement, Performance Indicator.

ملخص

الأداء ضروري لنجاح الأعمال التجارية واستدامتها في بيئة متغيرة باستمرار. ولضمان أن تكون العمليات مناسبة وأمنة، من الضروري وجود آليات رقابة قوية. ويؤدي التدقيق الداخلي دورًا رئيسيًا في هذا السياق، حيث يضمن التحسين المستمر لعمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. وتحقيقًا لهذه الغاية، يعد أداء وظيفة المراجعة الداخلية شرطًا أساسيًا للإدارة الجيدة، والتي لها تأثير مباشر على الأداء العام للمؤسسة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتعريف الأدوات والمنهجيات اللازمة لإجراء تقييم دقيق وشامل لأداء وظيفة المراجعة الداخلية للحسابات

مع وضع ذلك في الاعتبار، أجرينا تقييمًا للتدقيق الداخلي في شركة أكسا للتأمين باستخدام نوعين من أدوات القياس: مؤشرات الأداء واستطلاعات التقييم. وقارنا أداء التدقيق الداخلي بمعايير معهد المدققين الداخليين وأفضل الممارسات المهنية.

الكلمات المفتاحية: الأداء، التدقيق الداخلي، المعايير المهنية للتدقيق الداخلي، القياس، مؤشر الأداء، المعايير

المهنية للتدقيق الداخلي

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises et les organisations cherchent continuellement à améliorer leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration passe de plus en plus par une décentralisation de la prise de décision, afin d'assurer leur pertinence et leur mise en œuvre rapide. Dans ce contexte, le chef d'entreprise ou le dirigeant se questionne naturellement sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation, tant par lui-même que par ses collaborateurs.

L'audit devient de plus en plus important dans de nombreuses entreprises de nos jours. Par conséquent, des comités d'audit ont été mis sur pied dans diverses entreprises et organisations gouvernementales, et des sociétés d'audit privées ont proliféré récemment. L'audit interne est conçu pour améliorer les procédures de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance au sein des entreprises, ce qui ajoute de la valeur aux entreprises.

La fonction d'audit interne fournit ainsi une assurance raisonnable que les opérations réalisées et les décisions prises sont contrôlées et contribuent aux objectifs de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, elle émet des recommandations pour y remédier. Pour ce faire, l'audit interne évalue le niveau de contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement leurs objectifs et à gérer les risques inhérents à leurs activités. Il s'agit donc d'une fonction extrêmement utile pour les dirigeants, quels que soient leurs niveaux de responsabilité. Cela explique son développement au cours des deux dernières décennies, avec une extension de son champ d'action au-delà de la simple conformité pour inclure l'efficacité et la performance.

En effet, l'audit interne occupe une place fondamentale au sein des organisations, agissant comme un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques. Son rôle va bien au-delà de la simple conformité aux normes et réglementations ; il contribue activement à la santé et à la durabilité de l'entreprise en identifiant les risques opérationnels, financiers et de conformité, en mettant en place des contrôles internes efficaces, en assurant la transparence et la fiabilité des informations financières, et en favorisant une culture d'amélioration continue.

D'autre part, étant donné que l'audit interne a pour objectif de contrôler et d'améliorer le bon fonctionnement d'une entreprise, **il est essentiel d'évaluer la performance de cette fonction**. Un audit interne efficace est indispensable pour garantir une gestion efficace des risques, un contrôle interne robuste, des processus optimisés, une conformité réglementaire et une gouvernance transparente. Cette évaluation permet de mesurer le niveau de fiabilité et de

Introduction générale

transparence de l'audit interne dans l'atteinte de ces objectifs, notamment en suivant l'efficacité de l'organisation de l'entreprise. Si les recommandations des auditeurs internes sont intégralement mises en œuvre par la direction ou le conseil d'administration, la qualité de ces recommandations devient cruciale pour le destin de toute l'organisation. Ainsi, **la qualité de l'audit interne revêt une importance primordiale.**

C'est en reconnaissant l'importance de cette perspective que nous avons choisi le thème de notre mémoire, intitulé "*La mesure de la performance de l'audit interne au sein d'une entreprise*".

Notre problématique vise à démontrer : « *Comment mener efficacement une évaluation de la performance d'un service d'audit interne tout en se conformant aux normes professionnelles reconnues ?* »

Notre recherche vise également à répondre de manière concrète aux questions secondaires qui émergent de notre problématique :

- Qu'est-ce que l'Audit Interne et quel est son cadre théorique ?
- Quelles sont les normes internationales pour la pratique professionnelle de cette fonction ?
- Qu'est-ce que la performance et ces mesures ?
- Quels sont les préalables et les outils de mesure de performance de la fonction d'Audit Interne ?
- Comment peut-on cerner la pratique de l'Audit Interne au sein de AXA Assurance ?

Pour répondre à notre problématique et fournir des éléments de réponse à nos questions secondaires, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses qui seront confirmées ou infirmées après étude. Ces hypothèses peuvent être classées selon leur importance comme suit :

a) Hypothèse 1 : *L'utilisation de cadres de référence et de méthodologies standardisés (tels que les normes de l'IIA) permettrait de mener une évaluation plus rigoureuse et systématique de la performance de l'audit interne.*

b) Hypothèse 2 : *La mesure de la performance de l'audit interne de AXA Assurance nécessiterait une approche mixte, combinant une étude quantitative utilisant des KPI et une approche qualitative incluant une enquête d'opinion.*

c) Hypothèse 3 : *L'audit interne de l'entreprise AXA Assurance révélerait, selon les premières observations, une performance globale moyenne. Cette performance serait notamment freinée par des lacunes identifiées au niveau du système organisationnel et structurel.*

Dans ce travail de recherche, notre objectif est de définir un ensemble de critères et de conditions pour évaluer la performance de l'audit interne, en mettant en lumière les normes et les pratiques professionnelles essentielles à sa réussite. Nous cherchons également à élaborer une démarche d'évaluation basée sur des indicateurs et des guides d'entretien, afin d'optimiser les pratiques de l'audit interne.

Nous avons opté pour une approche descriptive pour présenter les éléments de l'audit interne, complétés par une méthode comparative afin de renforcer notre travail et d'approfondir notre recherche.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan divisé en deux chapitres, comme suit :

Chapitre 1 : Cadre théorique de l'audit interne et de la performance

Ce chapitre est composé de deux sections :

Première section : Elle commence par une définition de l'audit interne et en explore l'évolution historique. Ensuite, elle se concentre sur la définition spécifique de l'audit interne dans le contexte des entreprises, en clarifiant la distinction entre l'audit interne et l'externe. Cette section aborde également les normes, principes et techniques associés à l'audit interne, explore le rôle de l'audit interne selon le modèle des trois lignes, décrit les outils utilisés par les auditeurs internes et l'organisation de leur travail.

Deuxième section : La notion de performance dans le contexte de l'audit interne est explorée en détail. L'importance de la performance est mise en lumière, notamment en ce qui concerne l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus d'audit interne à l'aide d'outils de mesure spécifiques. Cette section examine également le rôle crucial de l'audit interne dans la création de valeur et la gestion des risques au sein de l'entreprise. De plus, elle aborde les critères et méthodes utilisés pour évaluer l'impact de l'audit interne et sa contribution aux

objectifs organisationnels, tout en identifiant les indicateurs de performance spécifiques permettant de suivre et d'améliorer continuellement ses performances.

Chapitre 2 : Étude de cas pratique

Ce chapitre est également composé de deux sections :

Première section : Cette section présente en détail l'entreprise " AXA Assurance Algérie " et la fonction audit interne au sein de l'entreprise. Nous y examinerons le respect des normes et l'indépendance de l'audit interne dans cette entreprise.

Deuxième section : Cette section présente notre étude de cas au sein d'AXA Assurance. Nous commencerons par présenter notre méthodologie de recherche, en illustrant l'objectif de cette recherche et les études utilisées pour l'évaluation de la performance de la fonction. Ensuite, nous présenterons les indicateurs de performance en calculant le taux de performance global de la fonction d'audit interne. Nous analyserons les résultats de notre enquête afin de déterminer le niveau de performance de la fonction d'audit interne selon un baromètre de performance.

*Chapitre 1 : Cadre théorique
de l'audit interne et de la
performance*

Introduction du chapitre

L'audit interne occupe une place cruciale au sein des organisations, agissant comme un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise et de la gestion des risques. Son rôle va bien au-delà de la simple conformité aux normes et réglementations ; il contribue activement à la santé et à la durabilité de l'entreprise en identifiant les risques opérationnels, financiers et de conformité, en mettant en place des contrôles internes efficaces, en assurant la transparence et la fiabilité des informations financières, et en favorisant une culture d'amélioration continue.

Dans ce contexte, la mesure de la performance de l'audit interne revêt une importance particulière. Elle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience de cette fonction critique, offrant ainsi des informations précieuses pour son optimisation et son alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Ce premier chapitre théorique se divise en deux sections essentielles. La première section explore les fondements théoriques de l'audit interne, en examinant ses principes, ses objectifs et son évolution au fil du temps. La deuxième section se concentre spécifiquement sur la mesure de la performance de l'audit interne, en abordant les différents modèles, méthodes et critères utilisés pour évaluer son efficacité et son impact sur la gouvernance d'entreprise.

Section 01 : L'audit interne

Dans cette section, il nous paraît essentiel de présenter un descriptif complet de l'audit interne. Nous commencerons par définir l'audit en général, puis nous examinerons son évolution historique ainsi que la définition spécifique de l'audit interne. Ensuite, nous éclaircirons la distinction entre l'audit interne et externe. Nous aborderons également l'ensemble des normes, principes et techniques associés à l'audit interne. Enfin, nous explorerons le rôle de l'audit interne selon le modèle des trois lignes, les outils utilisés par l'auditeur interne, ainsi que l'organisation de leur travail.

1. Généralités sur l'audit interne

1.1. Définition et principes de l'audit

Définition

Le mot Audit Vienne du latin audire, c'est-à-dire « *écouter* »¹. Cela renvoie à la transmission de réponses à des questions posées à une personne capable d'entendre et, surtout, de comprendre ses réponses pour ensuite les partager avec d'autres intervenants, ce qui est exprimé à travers le rapport d'audit².

Au cours d'un audit, il y a généralement deux parties impliquées. D'un côté, il y a l'auditeur qui pose des questions de manière neutre et attend des réponses, et de l'autre côté, il y a l'audité qui répond aux questions et participe ainsi au processus de questions-réponses.³

Selon ISO 19011 l'audit est : « *Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »⁴

¹ Elisabeth Bertin, "Audit interne", Groupe Eyrolles, 2007, P17

² Jean-Pierre Madoz, "L'Audit et les Projets : 100 questions pour comprendre et agir", Edition AFNOR, France, 2003, p07

³ Jean-Pierre Madoz, Laurent Note, "Les fondamentaux de l'audit qualité", Edition AFNOR, France, 2011, P01

⁴ Norme internationale ISO 19011, 3eme édition, 2018, P01

Principes de l'audit

L'audit repose sur le respect de plusieurs principes qui doivent garantir son efficacité et sa fiabilité en tant qu'outil de gestion pour la direction. Ces principes sont essentiels pour fournir des informations permettant à l'organisation d'améliorer ses performances en matière de politique et de contrôle. ISO19011 a défini 7 principes fondamentaux pour l'audit, à savoir¹ :

- Déontologie (le fondement du professionnalisme) ;
- Restitution impartiale (l'obligation de rendre compte de manière sincère et précise) ;
- Conscience professionnelle (l'attitude diligente est avisée au cours de l'audit) ;
- Confidentialité (sécurité des informations) ;
- Indépendance (le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit) ;
- Approche fondée sur la preuve (la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables) ;
- Approche par les risques (approche d'audit prenant en considération les risques).

1.2.La notion de l'audit interne

La définition initiale de l'audit interne a été officiellement adoptée par le Bureau Directeur de l'IIA le 15 juillet 1947 et incluse dans le "*Statement of Responsibilities of Internal Auditing*" - Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne :« ***L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituant une base des services de nature protective et constructive au profit du management. C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de contrôle. Il s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers, mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnel*** »².

En 1985, Candau a décrit l'audit interne comme étant le contrôle des contrôles.³ En 1999, l'IIA a actualisé sa définition de l'audit interne pour fournir une définition officielle et plus exhaustive, qui est restée la même jusqu'au dernier cadre référentiel de l'IIA (2017). Selon cette définition : « ***L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une***

¹ Norme internationale ISO 19011, **Op.cit**, P06

² Zied Boudriga, "Audit interne : Organisation et pratiques", Edition AZURITE, Tunis, 2012, P31

³ Adja, H., Rabah, K., & Olivier, C. (2021). APPORT DE L'AUDIT INTERNE À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : CAS DE L'Algérie. Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, 15(1), 455-472.

organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée .Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹. Cette définition nous donne clairement une idée sur la notion d'audit interne. En premier lieu, l'assurance sur le degré de maîtrise des opérations. En second lieu, l'audit interne ne se pratique pas de manière aléatoire². Cette définition a été approuvée en l'an 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes).

Tableau 1 : Comparaison entre la première et la dernière définition de l'audit interne

| | 1947 | 2017 | Commentaire |
|--|---|--|---|
| L'audit interne est une « activité » ou une « fonction » ? | Une activité | Une activité | L'audit interne est considéré comme une « activité » pour les deux définitions. |
| Le principe d'indépendance. | Indépendante | Indépendante et objective | La définition de 1947 respecte l'importance du principe d'indépendance et manque celui d'objectivité, tandis que la définition officielle respecte les deux principes. |
| La mission de l'auditeur interne. | L'appréciation. | L'assurance et le conseil. | Nous remarquons que le rôle d'appréciation est attribué à l'audit interne dans la première définition. Ce qui n'est pas le cas pour la définition de 1999 qui considère que la mission de l'auditeur interne est « l'assurance ». Ce terme reste plus profond et adapté à une fonction sensible, comme celle de l'audit interne ainsi qu'elle a attribué à l'auditeur interne une nouvelle mission qui est le conseil. |
| L'objet d'examen. | L'évaluation de « l'efficacité des autres types de contrôle » | L'évaluation des « Processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise » | Les deux définitions affirment que cette fonction évalue et examine au sein d'une organisation, mais, chacune considère l'évaluation d'une manière différente à l'autre, la définition de 1947 se limite sur l'évaluation des autres types de contrôle, alors que la définition officielle a bien précisé les processus qui feront l'objet d'un examen par l'audit interne afin qu'il puisse aider l'organisation à atteindre ses objectifs |

¹IIA, "CRIPP – CODE DE DÉONTOLOGIE", 2017, P01

² 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

| | | | |
|---|-------------------------------|--|--|
| Méthodologie de l'audit interne ou l'approche | Aucune méthodologie précisée. | « En évaluant, par une approche systématique et méthodique » | La dernière définition indique qu'il existe une approche systématique et méthodique sur laquelle devra se baser l'auditeur interne durant ses missions. Cependant, l'ancienne définition n'a pas mentionné ce point essentiel. |
| Objectif de l'examen | Aucun objectif précisé | Contribue à créer de la valeur l'organisation à atteindre ses objectifs... | En plus des opportunités offertes par cette profession comme la réduction des coûts liés aux travaux d'audit externe, il est devenu un élément essentiel dans la création de la valeur ajoutée et dans le support de l'organisation pour l'aider à aboutir à ses objectifs |

Source : Soukaina El Halouli, Mohamed Chemlal, (2023), "Audit interne ", Revue de littérature théorique,

Le tableau précédent illustre la différence entre la 1ère et la dernière définition d'audit interne proposer par l'IIA.

1.3. Les points de divergence entre l'audit interne et externe

Les différences entre l'audit interne et l'audit externe sont illustrés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les points de divergence entre l'audit interne et externe

| | Audit Interne | Audit Externe |
|-----------------------------------|--|--|
| Le statut de l'auditeur | Appartient au personnel de l'organisation | Prestataire de services (commissaire aux comptes) |
| Les bénéficiaires de l'audit | Travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise, managers, direction générale, comité d'audit | Certifie les comptes pour ceux qui ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle... |
| Les Objectifs de l'audit | Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise et recommander les actions pour les améliorer | Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états de synthèses |
| Le champ d'application de l'audit | Toutes les fonctions de l'entreprise et dans toutes leurs dimensions (évaluer l'ensemble des procédures) | Toutes les fonctions de l'entreprise et tous les systèmes d'information qui participent à la détermination du résultat |
| L'indépendance de l'auditeur | La fonction de l'audit interne ne serait subie ni influences, ni pressions pour donner le maximum de garanties d'exercer ses responsabilités | Titulaire d'un cabinet juridiquement indépendant |

| | | |
|----------------------------|--|---|
| La périodicité des audits | En permanence selon le planning des missions | Fin de trimestre, fin d'année |
| La méthode de l'auditeur | <ul style="list-style-type: none">• Simplicité• Rigueur• Relativité du vocabulaire• Adaptabilité• Transparence | <ul style="list-style-type: none">• Rapprochements• Analyses• Inventaires |
| La prévention de la fraude | Toute sorte de fraude | Toute fraude qui a un impact sur les résultats |

Source : EL HAIBA F. & MAIMOUN A. (2024) « L'audit interne dans les établissements publics au Maroc, cas des Agences Urbaines », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1- 18

1.4. Les normes de l'audit interne

L'IIA a joué un rôle central dans la structuration de l'audit interne, en mettant en place des programmes de formation et de recherche de grande envergure. Il est également actif dans la publication d'ouvrages et de revues spécialisés, ainsi que dans l'organisation de conférences et de colloques. Parallèlement, d'autres associations telles que la ECIIA et l'UFAI ont émergé avec pour objectif de promouvoir le développement de la fonction d'audit interne.

L'Association Algérienne de Contrôle Interne et d'audit (AACIA), créée en 1993 en Algérie, a pour objectif principal de développer l'audit interne dans le pays. Ces activités comprennent la vulgarisation de l'audit interne, la formation, l'organisation de séminaires, de conférences et de rencontres-débat, la publication, l'accompagnement des entreprises dans la mise en place de structures d'audit internes, ainsi que la gestion d'un fonds documentaire¹

Les Normes ont pour Objectif : ²

- Assurer le suivi et l'application rigoureuse des normes obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- Développer un cadre méthodologique pour conduire et étendre diverses activités d'audit interne génératrices de valeur ajoutée ;
- Mettre en place des critères objectifs pour évaluer l'efficacité de l'audit interne et sa contribution aux objectifs organisationnels ;

¹ Sur site internet, [Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens \(forumactif.com\)](http://forumactif.com), Consulter, le 06/04/2024 à 02 :05

² IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, 2017, P01

- Encourager l'amélioration continue des processus opérationnels de l'organisation grâce aux recommandations et aux analyses de l'audit interne.

Tableau 3: Les normes de qualification et de fonctionnement

| Normes de qualification "Ce que sont l'audit interne et les auditeurs" | Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font |
|--|---|
| 1000- Mission, pouvoir et responsabilité | 2000- Gestion de l'audit interne |
| | 2010- Planification |
| 1100- indépendance et objectivité | 2020- Communication et approbation |
| 1110- indépendance dans l'organisation | 2030- Gestion des ressources |
| 1120- Objectivité individuelle | 2040- Règles et procédures |
| 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité | 2050- Coordination |
| | 2060- Rapports au Conseil et à la direction générale |
| 200- Compétence et conscience professionnelle | |
| 1210- Compétence | 2100- Nature du travail |
| 1220- Conscience professionnelle | 2110- Management des risques |
| 1230- Formation professionnelle | 2120- Contrôle |
| | 2130- Gouvernement d'entreprise |
| 1300- programme d'assurance et de la qualité | |
| 1310- Evaluation du programme qualité | 2200- Planification de la mission |
| 1311- Evaluations interne | 2201- Considérations relatives à la Planification |
| 1312- Evaluation externe | 2210- Objectifs de la mission |
| 1320- Rapport relatifs au programme qualité | 2220- Champ de la mission |
| 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » | 2230- Ressources affectées à la mission |
| 1340- Indication de non-conformité | 2240- Programme de travail de la mission |
| | |
| | 2300- Accomplissement de la mission |
| | 2310- Identification des informations |
| | 2320- Analyse et évaluation |
| | 2330- Documentation des informations |
| | 2340- Supervision de la mission |
| | |
| | 2400- Communication des résultats |
| | 2410- Contenu de la communication |
| | 2420- Qualité de la communication |
| | 2421- Erreurs et omissions |
| | 2430- Indication de non-conformité aux normes |
| | 2440- Diffusion des résultats |
| | |
| | 2500- Surveillance des actions de progrès |
| | |
| | 2600- Acceptation des risques par la direction générale |

Source : élaboré par l'étudiant

Le tableau ci-dessus illustre deux types de normes en audit interne : **Les normes de qualification et les normes de fonctionnement** :

- **Les normes de qualification** : Elles définissent les critères que les organisations et les individus réalisant des missions d'audit interne doivent remplir ;
- **Les normes de fonctionnement** : Ces normes détaillent les objectifs des missions d'audit et établissent des critères de qualité pour évaluer l'efficacité des services fournis.

2. La pratique Professionnelle de l'audit interne

2.1. Les enjeux d'une mission d'audit interne

D'après l'IIA, l'audit interne doit se distinguer par son indépendance, son objectivité, sa compétence et sa conscience professionnelle :

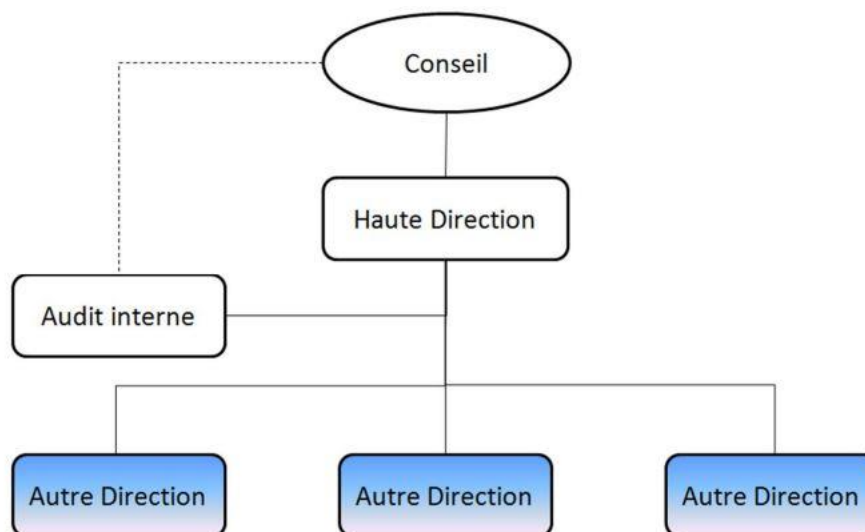
2.1.1. L'indépendance :

La norme internationale d'audit interne N°1110 Précise que : « *le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil, l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation* » ¹

L'indépendance est la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. La figure suivante illustre clairement le positionnement optimal de la fonction de l'audit interne au sein de la structure d'une entreprise.

¹IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE *op.cit*, P05.

Figure 1 : La position de l'audit interne



Source : Zied Boudriga, "Audit interne : Organisation et pratiques", Edition AZURITE, Tunis, 2012, P31

2.1.2. L'objectivité :

La norme internationale d'audit interne N°1100 Précise que : « *...les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.* »¹

L'objectivité en audit interne se définit comme un état d'esprit impartial qui permet aux auditeurs internes d'exécuter leur mission avec confiance dans la qualité de leur travail, sans compromettre leur intégrité. Elle implique que les auditeurs internes ne doivent pas influencer leur jugement professionnel par celui d'autres parties, assurant ainsi une évaluation juste et indépendante des activités auditées.

La norme N°1120 met en lumière l'importance de l'objectivité des auditeurs interne, elle énonce que : « *Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts* »².

Un conflit d'intérêts survient lorsque qu'auditeur interne, se trouve avec des intérêts personnels ou professionnels en désaccord avec ses obligations et responsabilités. Ces intérêts divergents peuvent entraver sa capacité à agir de manière impartiale, même sans qu'il y ait eu

¹ IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE *op.cit*, P05.

² *Ibid*, P07

d'acte contraire à l'éthique ou malhonnête. Un tel conflit peut ébranler la confiance envers l'auditeur interne, la fonction d'audit interne et la profession dans son ensemble. Il peut aussi compromettre la capacité de la personne concernée à exercer ses activités et responsabilités de façon objective.

2.1.3. La compétence :

La norme internationale d'audit interne N°1210 Précise que « *Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.* »¹

La compétence est un terme qui englobe les connaissances, les compétences techniques et les aptitudes nécessaires que les auditeurs internes doivent posséder pour accomplir efficacement leurs responsabilités professionnelles. Les auditeurs internes sont encouragés à démontrer leurs compétences en obtenant des certifications et des qualifications professionnelles appropriées, telles que la CIA (Certified Internal Auditor) et d'autres diplômes reconnus par des organismes professionnels tels que l'IIA.

2.1.4. La conscience professionnelle :

La norme internationale d'audit interne N°1220 Précise que « *Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.* »²

Pour agir avec conscience professionnelle, les auditeurs internes doivent considérer plusieurs aspects. Cela inclut l'évaluation de l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission, la prise en compte de la complexité, de la matérialité ou de l'importance des domaines soumis aux procédures d'audit, ainsi que l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle. De plus, ils doivent prendre en compte la probabilité d'erreurs significatives, de la fraude ou de la non-conformité, tout en évaluant le

¹ IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE *op.cit*, P09.

² *Ibid*, P10

rapport coût/bénéfice de l'assurance fournie par rapport aux avantages escomptés. En intégrant ces considérations dans leur approche, les auditeurs internes peuvent garantir une exécution efficace et responsable de leur mission, ce qui contribue à renforcer la confiance et la crédibilité de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation.

2.2. Les principes fondamentaux de la pratique d'audit interne

Selon le cadre de référence international des pratiques professionnelles 2017 d'IIA, la pratique de l'audit interne, est basée sur 10 Principes, à savoir : ¹

- Faire preuve d'intégrité ;
- Faire preuve de compétence et de conscience professionnelle ;
- Être objectif et libre de toute influence indue (indépendant) ;
- Être en phase avec la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation ;
- Être positionné de manière appropriée et disposer des ressources adéquates ;
- Démontrer la qualité de l'audit interne et son amélioration continue ;
- Communiquer de manière efficace ;
- Fournir une assurance fondée sur une approche par les risques ;
- Être perspicace, proactif et orienté vers le futur ;
- Encourager le progrès au sein de l'organisation.

2.3. L'audit interne dans le modèle des trois lignes

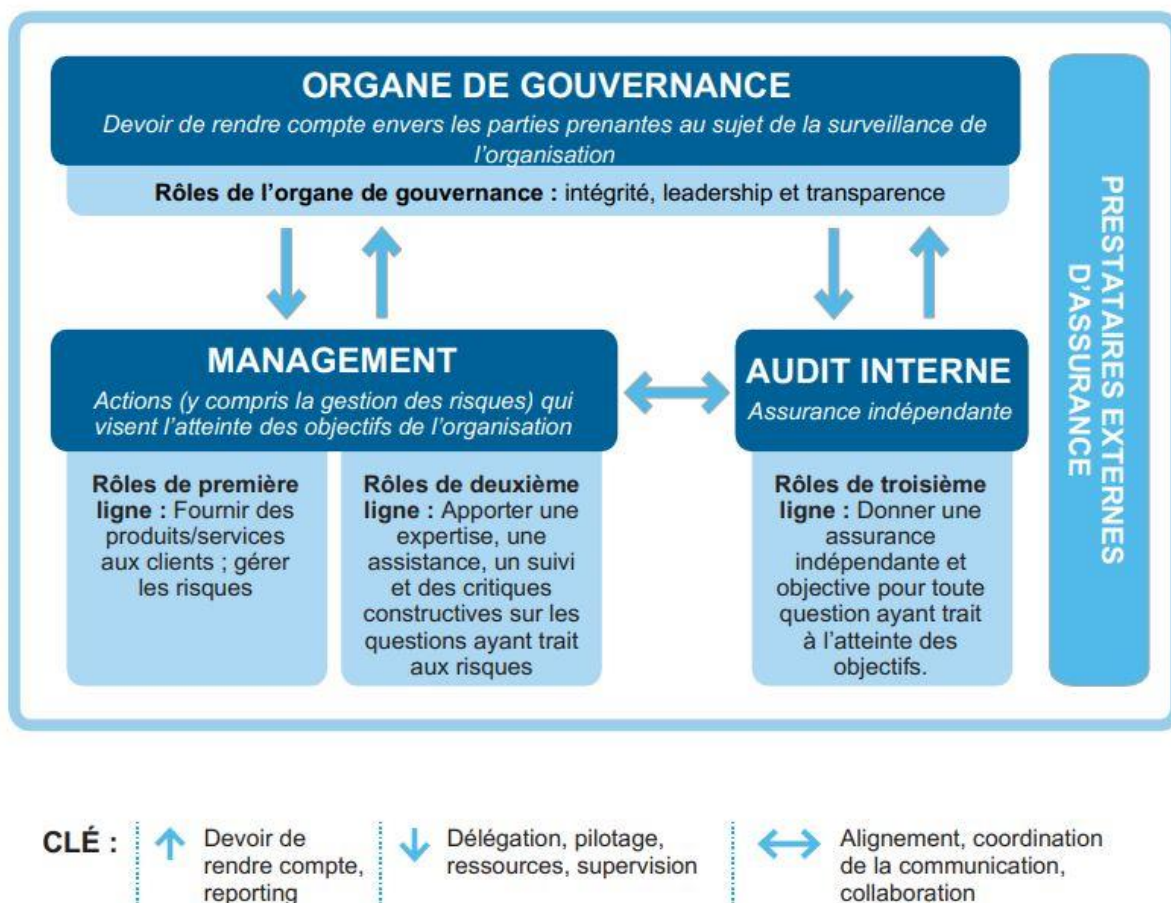
Le Modèle des Trois Lignes, élaboré par l'IIA et présentée dans la figure ci-dessous, vise à aider les organisations à identifier les structures et les processus les plus adaptés pour atteindre leurs objectifs et renforcer leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. Lorsque l'organisation met en place une approche intégrée et coordonnée, ce modèle, qui est universellement applicable, démontre une efficacité accrue.²

¹IIA, "CRIPP - Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, 2017

²IIA, « LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA », 2020, P01

Figure 2 : Le Modèle des Trois Lignes

IIA : Le Modèle des Trois Lignes



Source : IIA, « LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA », 2020, P04

D'après la figure, l'audit interne est la troisième ligne de contrôle dans ce modèle. Son rôle est de :¹

- Rend compte en premier lieu à l'organe de gouvernance et préserve son indépendance vis-à-vis du management ;
- Evaluer périodiquement le niveau de contrôle interne des entités et contribue à l'amélioration du dispositif ;
- Fournit une assurance et des conseils indépendants et objectifs au management et à l'organe de gouvernance sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la

¹ IIA, « LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA », *op.cit*, P06

gestion des risques (contrôle interne y compris) afin de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation et de promouvoir et favoriser l'amélioration continue ;

- Alerte l'organe de gouvernance des atteintes éventuelles à son indépendance et à son objectivité et prend les mesures de protection qui s'imposent.

2.4. Les Outils utilisés par l'auditeur interne

Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :¹

- Ils ne sont pas employés de façon systématique ;
- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne ;
- Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation.

L'auditeur interne utilise une variété de techniques pour résoudre les problèmes de gestion et s'adapter aux évolutions réglementaires, ce qui renforce l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne. Ces techniques se divisent en deux grandes catégories : les outils d'interrogation et les outils de description².

2.4.1. Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation utilisés par les auditeurs internes, tels que les entretiens, les sondages statistiques et les questionnaires d'audit³, jouent un rôle crucial dans l'identification des faiblesses du système de contrôle interne.

- **Les entretiens :** Les auditeurs internes accordent une grande importance aux entretiens individuels avec les gestionnaires et les employés, car ces entretiens sont considérés comme le principal moyen d'identifier les faiblesses du contrôle interne. Les sept règles d'un bon entretien sont :⁴
 - 1) Respecter la voie hiérarchique ;
 - 2) Rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
 - 3) Evoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;

¹ Jacques RENARD. Théorie et pratique de l'audit interne, 8^{ème} édition, 2013 p 307-308.

² *Ibid*, p308.

³ *Idem*.

⁴ *Ibid*, p314-315.

- 4) Adhérer aux conclusions de l'entretien ;
 - 5) Conserver l'approche système ;
 - 6) Savoir écouter ;
 - 7) Considérer son interlocuteur comme un égal ;
- **Les sondages statistiques** : Le sondage statistique en tant que technique d'audit implique de diviser un groupe de personnes en sous-groupes homogènes à partir d'un échantillon prélevé, puis d'examiner ces sous-groupes de manière approfondie pour tirer des conclusions sur le groupe global. Les auditeurs extraient des informations simples liées aux erreurs ou dysfonctionnements de ces sondages, ce qui leur permet de comprendre rapidement l'étendue des problèmes ;
 - **Le questionnaire d'audit** : Le questionnaire est une liste de questions qui aide l'auditeur à obtenir une vision claire du fonctionnement global, de la séquence des événements et des phénomènes spécifiques au processus de l'entreprise. Dans les travaux d'audit, il est utilisé principalement pour répondre aux cinq questions fondamentales : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Selon J. Renard, « *Ces cinq questions universelles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle, en couvrant tous les aspects* »¹.

2.4.2. Les outils de description

Les outils de description utilisés par l'auditeur interne comprennent la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation.² Ces outils sont utiles pour décrire les procédures et mettre en évidence les spécificités de la situation rencontrée lors du contrôle interne.

- a) **La grille d'analyse des tâches** : La grille d'analyse des tâches est un outil crucial que les auditeurs internes utilisent pour détecter et corriger les défauts de séparation des tâches au sein d'une organisation. Cette grille est conçue spécifiquement pour chaque fonction principale ou processus de base, décomposant de manière détaillée toutes les opérations associées à cette fonction ou processus. Cela permet aux auditeurs de mieux comprendre les flux de travail, d'identifier les éventuelles lacunes dans la séparation des tâches et de recommander des mesures correctives appropriées ;

¹ Jacques RENARD, *op.cit*, P237.

² *Ibid*, P308.

b) Le diagramme de circulation : Le diagramme de circulation, également appelé flow-chart, est une méthode complexe qui nécessite une pratique avancée pour être mise en œuvre efficacement. Cette technique de description permet d'avoir une vision globale d'un système et d'obtenir une chronologie claire des opérations, ce qui permet d'évaluer l'efficacité du fonctionnement du contrôle interne de l'entreprise.

2.5.L'organisation de travail de l'audit interne

Pour le travail d'audit, l'auditeur interne a besoin d'un ensemble de documents à suivre pour être performant, nous citons les deux plus importants documents : la charte et le plan d'audit

2.5.1. La charte d'audit

Selon l'IIA : « *La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne. La charte définit le positionnement de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature du rattachement fonctionnel du responsable de l'audit interne au Conseil ; autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le périmètre de l'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil* »¹.

La charte d'audit a pour plusieurs objectifs, dont les principaux sont :²

- Définir la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la Structure d'Audit Interne ;
- Définir la position de la Structure d'Audit Interne ;
- Définir la nature de la relation fonctionnelle du responsable de la Structure d'Audit Interne avec le Conseil ;
- Reconnaître la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne établies par L'IIA ;
- Définir le champ d'intervention de la Structure d'Audit Interne ;
- Autoriser l'accès des auditeurs internes aux documents, aux personnes et aux biens ;
- Définir la nature des missions d'assurance ;

¹ IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P04.

² Zied Boudriga, *op.cit*, P91-92.

- Définir la nature des missions de conseil.

2.5.2. Le plan d'audit

La norme 2010 stipule que « *le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation* ». ¹

En effet, élaborer un plan de d'audit interne est une étape obligatoire, pour l'auditeur interne. Selon la norme 2010 de IIA le responsable est obligatoire d'élaborer un plan d'audit, il est essentiel que ce plan soit basé sur une approche par risque « *fondé sur une approche par risques* », il doit définir clairement les priorités afin d'attendre les objectifs de l'organisation. ²

La pratique est courante, bien que les situations varient en fonction du niveau d'avancement et de l'intégration de l'audit interne au sein de l'entreprise. Dans un premier contexte, il n'y a pas de planification préalable, et les missions sont attribuées au fur et à mesure. Dans un second contexte, les missions pour une année complète sont recueillies, permettant au service d'audit interne de les planifier et de les répartir dans le temps. ³

Le plan d'audit exige : ⁴

- Une évaluation à long terme des risques pour parvenir à cet objectif ;
- Une structure prédéterminée ;
- Un contenu exhaustif (il est nécessaire que le plan d'audit d'entreprise couvre tous les sujets auditables et qu'il soit audité à un certain stade.).

¹IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P15

² EL HALOUI, S., & CHEMLAL, M. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 408-425

³Jacques RENARD, *op.cit*. P373.

⁴*Ibid*, p 374.

3. Le contrôle interne

L'objectif principal de l'audit interne est de garantir l'efficacité du système de contrôle interne. Les recommandations mises en évidence dans les rapports d'audit participent à l'amélioration de la qualité du contrôle interne

3.1. Définition du contrôle interne

La définition la plus connue de contrôle interne est celle proposée par le référentielle COSO qui indique que : « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité* ». ¹ à partir de cette définition nous pouvons déduire quelques principes fondamentaux du contrôle interne, à savoir :

- Le focus est mis sur l'atteinte d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories ;
- C'est un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités de manière continue ;
- Des personnes sont responsables de sa mise en œuvre. Ce n'est pas simplement basé sur des règles, des manuels de procédures, des documents et des systèmes ;
- Il offre à la direction générale et au conseil une assurance raisonnable ;
- Il s'adapte à la structure de toute entité.

3.2. Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle crucial en contribuant à la réalisation d'un objectif global qui se décline en objectifs spécifiques. Ce but général est la pérennité de l'entreprise dans sa quête de ses objectifs²

¹ IFAC, "RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CONTRÔLE INTERNE", 2014, P19

² BOUAZIZ.M & MAALEMI.T. (2023) « Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit), comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 84 – 107.

Le Référentiel propose trois catégories d'objectifs (Liés aux opérations, au reporting et à la conformité)¹, ce qui permet aux organisations d'inclure différents aspects du contrôle interne :

- **Objectifs liés aux opérations** : Ils portent sur l'optimisation des opérations, notamment en ce qui concerne les objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la préservation des actifs ;
- **Objectifs liés au reporting** : Ils traitent du reporting financier et extra-financier à la fois interne et externe, en mettant l'accent sur la fiabilité, le respect des délais, la transparence, ainsi que sur d'autres critères imposés par les régulateurs, les organismes de normalisation reconnus, ou les directives internes ;
- **Objectifs liés à la conformité** : Ils portent sur la conformité aux lois et règlements qui s'appliquent à l'entité.

3.3. Les composants du contrôle interne

Le contrôle interne comprend cinq composants :²

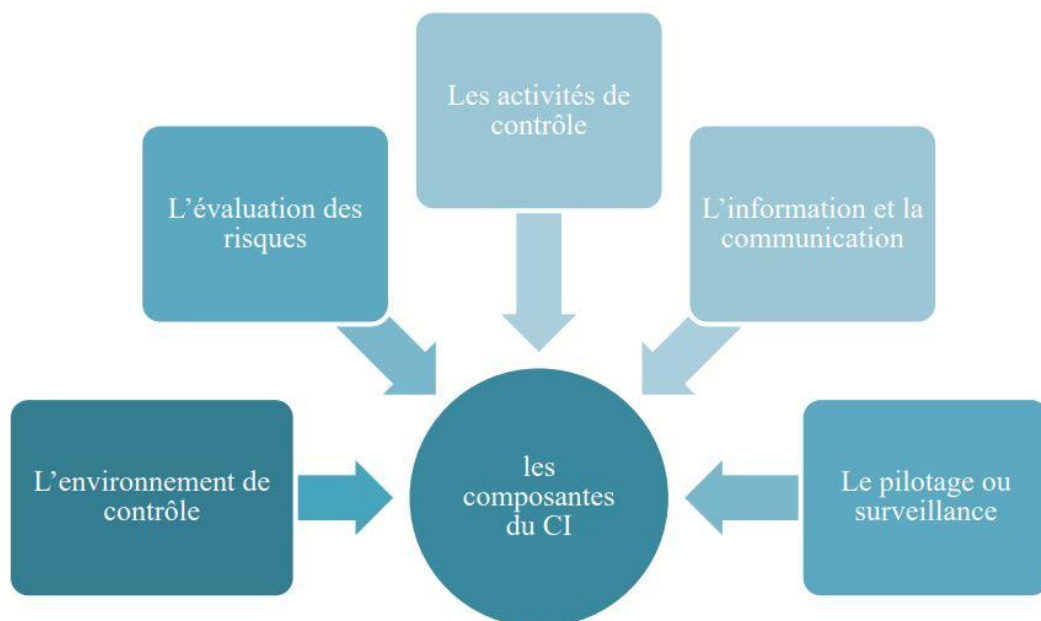
- **Environnement de contrôle** : L'environnement de contrôle inclut normes, processus et structures pour le contrôle interne. Il est influencé par le conseil et la direction, définit les attentes en matière de conduite, intègre l'intégrité et la surveillance, structure les responsabilités, recrute et forme le personnel compétent, et incite à la responsabilité envers la performance. Son impact sur le contrôle interne est crucial ;
- **Evaluation des risques** : l'évaluation des risques réside dans la détection et l'analyse des facteurs susceptibles de perturber la réalisation des objectifs. C'est un processus continu et répétitif ;
- **Activités de contrôle** : ces activités de contrôle sont de plusieurs catégories à savoir :
 - Contrôle défectif / contrôle préventif ;
 - Contrôle informatique / contrôle manuel ;
 - Contrôle hiérarchique / contrôle opérationnel ;

¹ IFAC, (2014), *op.cit.* P20

² CHEGRI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LITTERATURE », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 253 - 275

- **Information et communication** : Pour garantir le bon fonctionnement du contrôle interne, une entité a besoin d'informations pertinentes, obtenues et partagées efficacement. La communication à répond aux exigences et attentes des parties prenantes ;
- **Pilotage (appelé aussi monitoring)** : L'organisation utilise des évaluations continues et périodiques, ou les deux, pour vérifier le fonctionnement des composantes du contrôle interne. Les évaluations continues sont intégrées aux processus métier pour obtenir des informations en temps réel. Les évaluations périodiques varient en portée et fréquence selon les risques et l'efficacité des évaluations continues, et les résultats sont communiqués au management et au conseil.

Figure 3 Les composants de contrôle interne



Source : élaboré par l'étudiant

3.4. Le Lien entre les objectifs et les composants du contrôle interne

Les objectifs poursuivis par l'entité, les éléments constitutifs du contrôle interne nécessaires pour les atteindre, et la structure organisationnelle de l'entité (telles que ses unités opérationnelles, ses entités juridiques, etc.) sont directement liés, Ce lien est représenté sous forme d'un cube où :¹

¹ IFAC, (2014), *op.cit.* P23

- Les trois catégories d'objectifs sont représentées par les colonnes ;
- Les cinq composantes du contrôle interne sont représentées par les lignes horizon ;
- La structure organisationnelle de l'entité s'inscrit dans la troisième dimension du cube.

Figure 4 : Le cube COSO



Source : IFAC, (2014), "RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CONTRÔLE INTERNE" P23

Le cube COSO qui fournit un cadre robuste et adaptable qui aide les auditeurs et les contrôleurs de gestion à évaluer, à améliorer et à gérer efficacement les systèmes de contrôle interne des organisations. Ce cube fait référence à un cadre de contrôle interne développé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Il est utilisé pour évaluer et améliorer les systèmes de contrôle interne dans les organisations.

Section 02 : La mesure de la performance d'audit interne

Dans cette section, nous aborderons la notion de performance, en mettant en lumière son importance dans le contexte de l'audit interne. Nous explorerons également les outils de mesure de la performance, en analysant comment ces outils peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience des processus d'audit interne. De plus, nous examinerons la performance de l'entreprise à travers le prisme de l'audit interne, en soulignant son rôle crucial dans la création de valeur et la gestion des risques. Nous nous pencherons ensuite sur l'évaluation de la performance de l'audit interne, en mettant en évidence les critères et les méthodes utilisés pour évaluer son impact et sa contribution aux objectifs organisationnels. Enfin, nous étudierons les indicateurs de performance spécifiques à l'audit interne, en identifiant les mesures clés qui permettent de suivre et d'améliorer continuellement ses performances.

1. La notion de la performance :

Dans tous les domaines de la gestion, la notion de la performance est largement utilisée et associée à plusieurs concepts clés, on trouve dans le domaine de contrôle de gestion : La gestion de la performance, la mesure de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance¹.

Plusieurs travaux de recherche ont mis l'accent sur la notion de performance. Les définitions de cette notion varient en fonction de la position des chercheurs qui ont étudié la problématique de définition de la performance.²

La notion de performance en gestion a longtemps suscité des débats et des recherches, étant souvent restée floue et peu définie de manière explicite. Son utilisation dans le cadre du contrôle de gestion est souvent une adaptation du sens anglais. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont penchés sur sa définition, et récemment, elle est devenue un outil d'évaluation important dans la littérature managériale, notamment pour évaluer la mise en pratique des stratégies de développement durable au sein des entreprises

¹ ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103.

² MASKINI. N & MOUNAJI. O (2021) « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », *Revue Internationale du Chercheur* « Volume 2 : Numéro 4 » pp : 320 - 331

En effet, la performance est un élément crucial dans la gestion d'une entreprise, représentant un pilier essentiel pour son développement et son succès.¹ Etymologiquement, performance vient de l'ancien français « *parformer* » qui signifiait « **accomplir, exécuter** »². En général, la performance se réfère à la réalisation d'objectifs ou de résultats satisfaisants. Dans un contexte courant, on considère qu'une personne est performante lorsqu'elle parvient à atteindre les résultats attendus.

1.1. La performance, l'efficacité et l'efficience

Parmi les plus anciens auteurs qui définissent la performance d'une organisation, on trouve Peter Drucker, était un expert en gestion, un éducateur et un écrivain autrichien, explique dans son livre "The Practice of Management" (1954) que la performance d'une organisation se mesure par sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, il insiste sur le fait que la performance ne se résume pas à l'allocation des ressources, mais à leur utilisation efficace pour générer des résultats significatifs.³ Cela implique une gestion stratégique des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques pour maximiser leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

Drucker souligne l'importance pour les organisations de définir des objectifs clairs et réalisables, tout en optimisant l'utilisation de leurs ressources pour atteindre ces objectifs de manière efficace et efficiente.

Aussi la performance a été défini comme : *« la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre »*⁴. Cette définition souligne que la performance est une combinaison d'efficacité « *...Afin d'obtenir la production d'un résultat...* » et d'efficience « *...La capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés...* ».

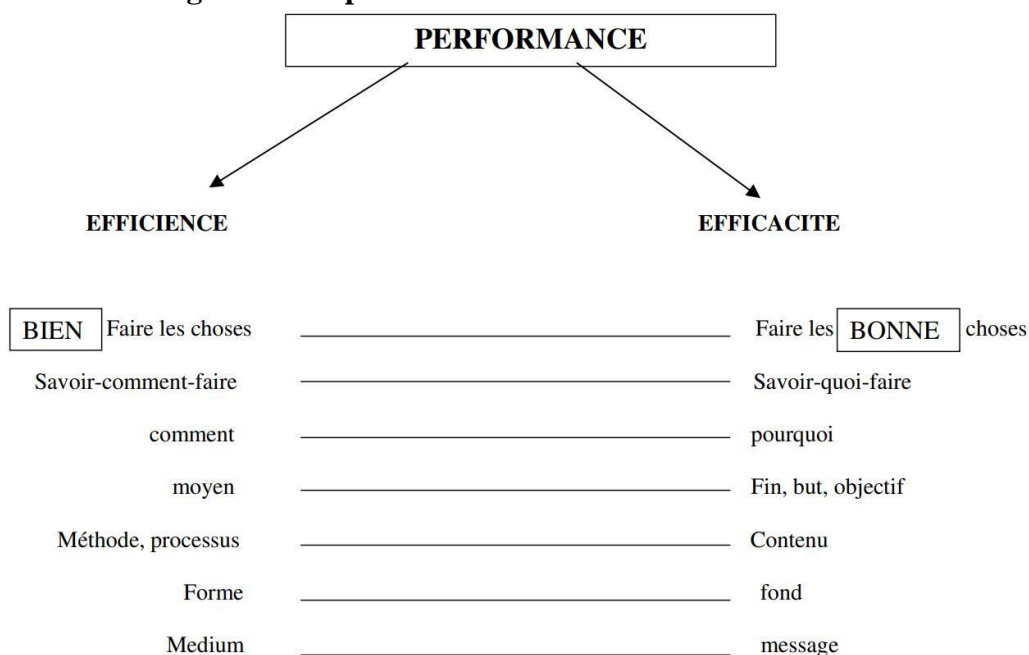
¹ KALACHE Meryem, (2021), "Evaluation de la Performance de l'Audit Interne au sein de l'Entreprise NAFTAL", Revue ! N01, Volume 04, P18

² Dictionnaire le petit robert

³ [Peter Drucker, le fondateur du Management Par les Objectifs - Questions de Management - Le blog d'Éric Delavallée \(questions-de-management.com\)](#) Consulté le 19/04/2024 à 15 :28

⁴ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, CREG, 2011, p6

Figure 5 : La performance = l'efficacité + l'efficience



Source : Conférence de Bénin sur la fonction publique - Cotonou le 28/05-01/06/2001 Par Benoît NDI ZAMBO

Nous pouvons déduire de cette figure ce qui suit :

- **Efficacité** : L'efficacité désigne la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à accomplir l'action attendue et à obtenir le résultat souhaité, selon des objectifs préétablis L'efficacité d'une organisation se manifeste par sa capacité à générer un résultat anticipé, clairement identifiable et quantifiable¹ ;
- **Efficience** : L'efficience est la capacité à réaliser l'action attendue avec le moins de moyens engagés possible, pour être efficace il faut intéresser à la minimisation des coûts même si cela affecte la qualité des objectifs.

1.2. La performance selon le modèle de Gilbert

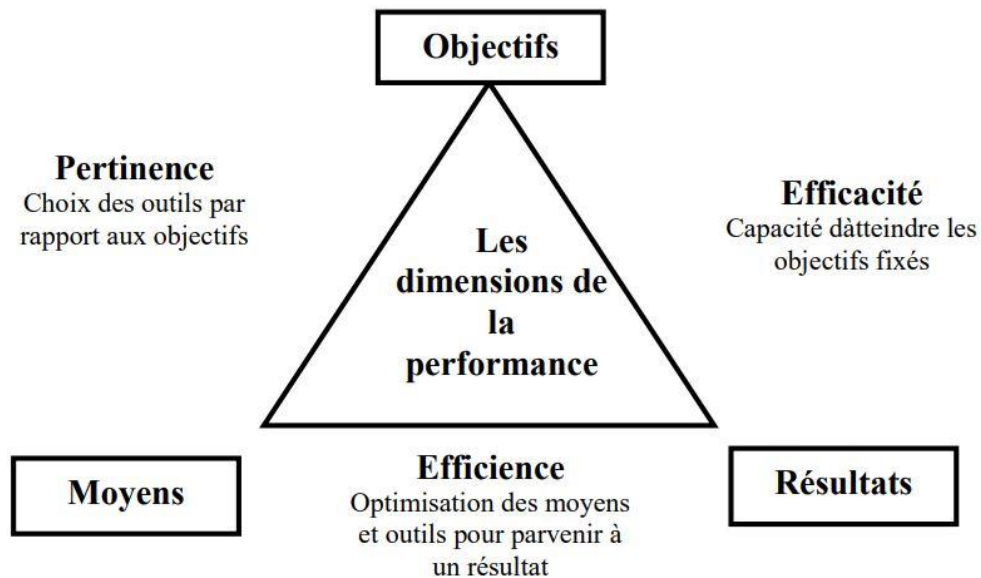
La performance selon le modèle de Gilbert renvoie à la concomitance entre trois dimensions, la pertinence, l'efficacité et l'efficience². Nous pouvons noter d'après la figure en-

¹ Boustil.Z (2022). « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure Enterprise performance : concepts and measurement indicators ». Revue d'études et de recherche sociale V (10), N 03, pp 258-274

² RAHMOUNI.A & LAHDAB.L (2023). « Construction d'un Balanced Scorecard du Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 3 pp : 384-407.

dessous que la pertinence est l'alignement de la concordance des ressources utilisées avec les objectifs désirés.

Figure 6 : Le triangle de la performance



Source : Gibert Patrick, « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Editions d'Organisation, Paris, 1980

Dans le contexte de l'évaluation de la performance, le modèle de Gilbert est souvent critiqué pour sa difficulté à mesurer la pertinence, qui représente l'adéquation entre les ressources disponibles et les actions entreprises pour atteindre les objectifs définis. En revanche, l'efficacité se traduit par l'accomplissement des résultats attendus par rapport aux objectifs préétablis ; en d'autres termes, c'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés à l'avance. Ainsi, plus les résultats se rapprochent des objectifs visés, plus l'efficacité est élevée. En ce qui concerne l'efficience, elle se définit comme la relation entre la production de biens et de services et les moyens utilisés pour les obtenir, impliquant une optimisation des ressources en termes d'efforts, de coûts et d'énergie pour maximiser les résultats¹

¹ RAHMOUNI.A & LAHDAB, *op.cit.*

1.3. La performance d'entreprise à l'ère de l'audit interne :

Dans le cadre d'une entreprise, la performance se mesure par la réalisation des objectifs fixés. Une entreprise performante est à la fois efficace et efficiente : elle atteint ses objectifs (efficacité) tout en optimisant l'utilisation des ressources (efficience).

L'audit interne est mis en place pour créer la valeur ajoutée aux entreprises en améliorant les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle¹

Dans la même signification on trouve la norme 2120 sur le contrôle stipule que : « *l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration* »².

L'importance de l'audit interne dans la gestion de la performance d'entreprise se manifeste à plusieurs niveaux :³

- **Gestion des risques :** L'audit interne identifie et évalue les risques auxquels l'entreprise est confrontée, que ce soit en termes financiers, opérationnels, ou liés à la conformité réglementaire. Une performance élevée dans ce domaine permet de garantir une gestion proactive des risques, réduisant ainsi les surprises néfastes pour l'entreprise ;
- **Contrôle interne efficace :** En évaluant l'efficacité des contrôles internes, l'audit interne contribue à prévenir et détecter les fraudes, les erreurs et les inefficacités opérationnelles. Une performance optimale garantit que ces contrôles sont bien conçus, mis en œuvre et fonctionnent comme prévu ;
- **Amélioration des processus :** L'audit interne examine les processus internes de l'entreprise pour identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité, de la productivité et de la qualité. Une performance élevée dans ce domaine permet d'optimiser les processus, réduisant les coûts et augmentant la valeur ajoutée pour l'entreprise ;

¹ Max KONO ABE J & Yves MEDANG J. (2019) « L'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques camerounaises » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 494- 515

² IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P20

³ DAIF. A & AZEGAGH. J (2021) « Contribution de l'audit interne à la performance des PME : Les opportunités offertes », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 529 - 551

- **Conformité et gouvernance** : En s'assurant que l'entreprise respecte les lois, les réglementations et les normes internes, l'audit interne contribue à maintenir une bonne réputation et à éviter les sanctions légales ou financières. Une performance exemplaire renforce la confiance des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise ;
- **Prise de décision éclairée** : Les rapports d'audit interne fournissent des informations fiables et objectives aux dirigeants et aux conseils d'administration, les aidant à prendre des décisions stratégiques éclairées et des mesures pertinentes. Une performance élevée garantit la crédibilité et la pertinence de ces informations.

1.4.La mesure de la performance

Dans le domaine de la gestion, la notion de « mesurer la performance » est souvent utilisée. En termes de caractéristiques, la performance est mesurable, elle n'existe que si on peut la mesurer¹. Cette mesure ne se limite pas à connaître uniquement le résultat, Ce qui importe le plus, c'est d'évaluer les résultats obtenus en les comparant aux résultats souhaités ou à des références, cette notion est alors associée à celle de « *suivi des résultats* »². La mesure de la performance se définit comme « *l'évaluation ex post des résultats obtenus* »³. C'est-à-dire évaluer ces résultats après qu'ils ont été atteints, plutôt que de le faire pendant qu'ils ont été atteints. Cela implique de considérer ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était prévu ou anticipé après l'achèvement des procédures ou des opérations.

Après avoir mesuré la performance en utilisant des outils bien définis tels que les indicateurs et le benchmarking, il existe un baromètre de performance qui permet de situer les résultats obtenus et de voir l'interprétation de ces résultats. Ce baromètre, introduit par *Manuel Lange* et *Jean-Michel MOUTOT* dans leur ouvrage « *Mesurer la performance de la fonction commerciale* », sert de guide pour situer la performance selon une échelle de mesure qui comprend quatre situations : « excellente », « Satisfaisante », « A améliorer » et « A risquer »⁴ :

- **La situation « Excellente »** : Le niveau de performance dépasse les 75%. Les paramètres sont dans des conditions satisfaisantes, et la fonction remplit de manière

¹ Stéphane Jacquet, *op.cit.* P10.

²KALACHE Meryem, *op.cit.* P19.

³ Yvon Pesqueux. "La notion de performance globale". 5° Forum international ETHICS, 2004, Tunisie, P08.

⁴ Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, *Mesurer la performance de la fonction commerciale*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p29.

optimale les objectifs qui lui sont assignés tout en gérant efficacement les ressources disponibles ;

- **La situation « Satisfaisante »** : Le niveau de performance se situe entre 50 et 75%. C'est un niveau moyen acceptable où la fonction remplit les exigences de base sans exceller. Cependant, elle ne démontre pas d'initiative en termes d'innovation ou de recherche d'améliorations autonomes ;
- **La situation « À améliorer »** : se caractérise par un taux de performance situé entre 25 et 50%. Des aspects critiques de l'analyse révèlent des problèmes sérieux, exigeant ainsi des mesures correctives urgentes ;
- **La situation « À risques »** est caractérisée par un taux de performance inférieur à 25%. Elle est ainsi désignée car elle expose l'entreprise à des erreurs pouvant entraîner des préjudices significatifs. Cette situation est critique et requiert des actions urgentes de reconfiguration et de restructuration.

Voici le baromètre de performance qui permet de situer les résultats obtenus et d'interpréter leur niveau :

Figure 7 Le baromètre de performance



Source : Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2008, p29.

1.5. Les outils de mesure de la performance

Parmi les nombreux outils disponibles pour mesurer la performance, les indicateurs de performance et le benchmarking. Ces deux outils se distinguent par leur capacité à fournir des données précises et comparatives, offrant ainsi des perspectives précieuses pour évaluer et améliorer les performances organisationnelles

1.5.1. Les indicateurs de performance

Les indicateurs clés de performance (KPI) sont des outils couramment utilisés pour mesurer l'efficacité des équipes et l'atteinte des objectifs établis.¹

Selon Pierre VOYER l'indicateur est : « *Un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation* »²

La création d'un indicateur doit répondre à plusieurs principes :

- Être pertinent ;
- Être facilement mesurable ;
- Être facilement exploitable ;
- Définir un objectif qui représente la performance visée en fonction des moyens engagés.

1.5.2. Le Benchmarking

Le benchmarking est « *l'utilisation de critères qualitatifs et quantitatifs pour se situer entre membres d'une même profession, d'une même branche* »³. Le benchmarking est alors une méthode comparative qui implique l'évaluation des performances, des processus, des pratiques ou des résultats d'une organisation par rapport à ceux d'autres organisations, généralement considérées comme des références ou des leaders dans le domaine. L'objectif principal du benchmarking est d'identifier les meilleures pratiques et de les utiliser comme références pour améliorer les performances internes de l'entreprise.

L'IIA a développé cette pratique sous le nom de GAIN : "Global Auditing Information Network", Le programme mis en place permet à de nombreux services d'audit interne de se comparer et donc de progresser.

¹ Calpe, M. L. (2024). Internal audit at your fingertips (éd. Kindle), P120

² Pierre VOYER : « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performances », édition presses de l'université du Québec, 2ème éd. Canada, (2006), page : 61.

³ Jacques RENARD, *op.cit*, p 415.

2. Évaluation de la fonction Audit Interne

Si l'on considère que les recommandations émises par les auditeurs internes sont pleinement mises en œuvre par la direction ou le conseil d'administration, alors la qualité de ces recommandations jouera un rôle déterminant dans le destin de toute l'organisation. C'est pourquoi la qualité de l'audit interne revêt une importance primordiale.¹

L'audit interne doit être performant pour assurer une gestion efficace des risques, un contrôle interne solide, des processus optimisés, une conformité réglementaire et une gouvernance transparente. Les responsabilités assumées par l'audit interne au sein de l'organisation et les domaines qu'il couvre ont un impact majeur sur sa performance. Celle-ci peut également être évaluée en fonction de la qualité et de la quantité des documents de travail de l'auditeur ainsi que des rapports d'audit qui sont publiés².

Dans notre cas nous allons étudier la performance de l'audit interne au sein d'une entreprise d'assurance (AXA assurance).

La définition classique de l'assurance est une convention dans laquelle l'assureur s'engage à garantir le souscripteur en cas de réalisation d'un risque prévu au contrat, moyennant le paiement d'une prime. Techniquement, elle est définie comme « *la compensation des effets du hasard sur le patrimoine de l'homme par la mutualité organisée suivant les Lois de la statistique* »³.

2.1. Les normes d'évaluation de l'audit interne

Pour diriger et faire fonctionner efficacement la Structure d'Audit Interne, il est essentiel de l'orienter et de la contrôler de manière méthodique et transparente. Cette démarche a été préconisée par la série 1300 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Cette série est composée des normes suivantes :⁴

¹ AMIRI I. et al. (2021) « Déterminants de la qualité de l'audit interne : que dit la littérature académique et professionnelle ? », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 6 » pp : 216 – 235.

² LAGHRISSE H. & ALL (2021) « Audit interne et gouvernance d'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 374 -396

³ Ordonnance n°95-07 du 23 chaabana 14 15 correspondants au 25 janvier 1995 relative aux assurances et ses textes d'application

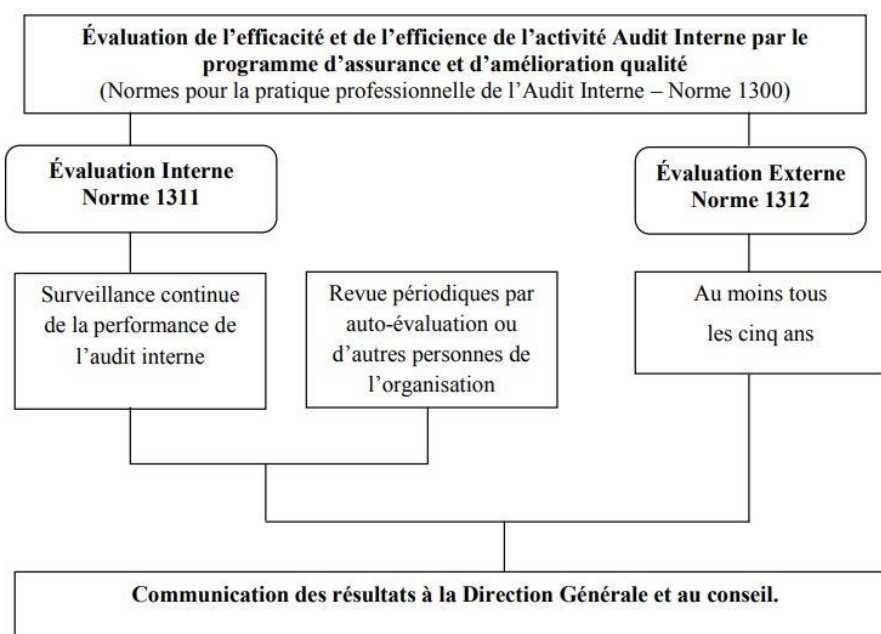
⁴IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P11-14

- **Norme 1300** : Programme d'assurance qualité et d'amélioration ;
- **Norme 1310** : Exigences du programme d'assurance qualité et d'amélioration ;
- **Norme 1311** : Évaluation internes ;
- **Norme 1312** : Évaluation externes ;
- **Norme 1320** : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité ;
- **Norme 1321** : Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » ;
- **Norme 1322** : Indication de non-conformité.

2.2. Les types d'évaluation d'audit interne

Selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne le programme d'assurance qualité et d'amélioration doit comprendre deux types d'évaluations : une évaluation interne et une évaluation externe, la comment illustrées dans figure ci-dessous.

Figure 8 : Evaluation de l'activité d'audit interne



Source : Forum des Responsables de la Vérification Interne (FRVI), Mars 2009 : « Guide sur les indicateurs de performance dans les unités de vérification interne ». P7

2.2.1. L'évaluation interne

La norme 1311 stipule que : « *Les évaluations internes doivent comporter* »¹ :

- Une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- Des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne.

➤ **La surveillance continue :**

La surveillance continue dans le contexte de l'audit interne consiste à évaluer régulièrement et de manière intégrée la conformité des activités d'audit interne avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes internationales de pratique professionnelle de l'audit interne. Cela inclut la supervision courante, la revue régulière et le pilotage des indicateurs de l'audit interne, intégrés dans les procédures et pratiques de gestion de la fonction d'audit interne, et s'appuyant sur des processus, outils et informations spécifiques pour évaluer cette conformité.² Elle doit être conduite à travers :³

- La supervision des missions ;
- La revue régulière des documents et papiers de travail tout au long du déroulement de la mission par des personnes appropriées de l'équipe d'audit interne ;
- L'utilisation dans chaque mission des politiques et des procédures de gestion propre à l'audit interne ;
- Le retour d'information des audités à travers des enquêtes qui leur sont adressées ;
- Analyses des indicateurs de performance mise en place.

Le responsable de la Structure d'Audit Interne doit rédiger un rapport sur la surveillance continue, conformément au programme d'assurance qualité et d'amélioration, à une fréquence annuelle ou semestrielle. Ce rapport doit être transmis à la Haute Direction ainsi qu'au Conseil ou au Comité d'Audit s'il est en place.⁴

¹ IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P11

² IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P12

³ Zied Boudriga, *Op.cit*. P312

⁴ *Idem*

➤ Les évaluations périodiques :

Les évaluations périodiques consistent, en premier lieu, à évaluer la conformité avec la charte de l'audit interne, les normes et le Code de déontologie et en second lieu, à évaluer la performance (l'efficacité et l'efficience) de l'audit interne pour répondre aux besoins des différents intervenants¹. Quant aux revues périodiques, ils peuvent être effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne. En pratique, Les évaluations périodiques sont réalisées par le biais² :

- Des enquêtes semestrielles auprès des clients de l'audit interne ;
- Les examens semestriels des performances, en se basant sur les dossiers de travail des missions, eu égard l'application des procédures d'audit interne et des normes ;
- L'examen des indicateurs de performance de l'audit interne ;
- Les rapports périodiques sur l'activité et la performance adressés au Conseil ou au Comité d'Audit.

A la fin de ces évaluations, Le responsable de la Structure d'Audit Interne doit communiquer, à la Haute Direction et au Conseil ou au comité d'audit, les résultats des revues périodiques.

2.2.2. L'évaluation externe

La norme 1312 stipule que : « *Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendants et extérieurs à l'organisation* »³.

Les évaluations externes dans le contexte de l'audit interne sont fondamentales pour assurer la qualité et l'objectivité des processus d'audit. Réalisées par des évaluateurs qualifiés et indépendants, externes à l'organisation, ces évaluations offrent un regard critique et impartial sur la pratique professionnelle de l'audit interne et sur le processus d'évaluation externe lui-même. Cette indépendance renforce la crédibilité des résultats de l'audit interne, contribuant

¹IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P12

² Zied Boudriga, *op.cit*, P313

³IIA, "CRIPP -NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, *op.cit*, P12

ainsi à la transparence et à la confiance dans les activités de l'organisation. Il est essentiel de les effectuer au moins tous les cinq ans pour maintenir leur pertinence et leur efficacité.

Les évaluations externes couvrent un champ étendu qui comprend les éléments suivants de l'audit interne :¹

- La conformité avec les normes, le code de déontologie, la charte d'audit, les politiques, les procédures, les pratiques et les lois de la réglementation en vigueur ;
- Les attentes de l'audit interne telles qu'elles sont exprimées par le Conseil ou le comité d'audit, la Haute Direction et les managers opérationnels ;
- L'intégration de l'audit interne dans le processus de gouvernance d'entreprise y compris sa relation avec les autres parties impliquées dans ce processus ;
- Les techniques et les outils utilisés par l'audit interne ;
- La diversité des connaissances, expériences et domaine de spécialisation au niveau de l'équipe d'audit ;
- La valeur ajoutée de l'audit interne et sa contribution dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit :

- Transmettre les conclusions des évaluations externes à la direction supérieure et au conseil d'administration ou au comité d'audit ;
- Mettre en place un plan d'action pour faire suite aux observations et recommandations du rapport d'évaluation externe ;
- Suivre la mise en œuvre du présent plan d'action.

3. Les indicateurs de performance d'audit interne

En audit interne, différents indicateurs de performance (KPI) sont souvent utilisés pour comparer les équipes et surveiller les écarts potentiels par rapport aux benchmarks. Certains indicateurs communs comprennent :²

- Pourcentage de l'achèvement du plan de vérification ;

¹ Zied Boudriga, *op.cit*, P313-314

² Calpe, M. L. (2024), *op.cit*, P120

- Le nombre de problèmes détectés ;
- Quantité de rapports d'audit publiés ;
- Pourcentage des plans d'action mis en œuvre et en attente par rapport au total convenu ;
- Pourcentage de rapports selon le type de cote ;
- Nombre des missions effectuées par auditeurs ;
- Temps consacré à la réalisation d'une mission audit ;
- Délai pour recevoir les plans d'action d'auditée ;
- Temps pour résoudre les problèmes détectés.

Jacques Renard affirme que : « *Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de l'efficacité* »¹.

Le choix des indicateurs pour évaluer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne n'est pas une démarche rigide et figée, mais plutôt une démarche flexible et adaptative. Chaque organisation et chaque auditeur peut avoir des besoins spécifiques en matière de mesure de la valeur ajoutée de l'audit interne. Cela signifie que différentes personnes peuvent choisir différents indicateurs en fonction des objectifs et des priorités de leur organisation.

Cependant, il est essentiel que les indicateurs sélectionnés respectent certaines caractéristiques clés pour être considérés comme des bons indicateurs de performance. Ces caractéristiques comprennent la pertinence, c'est-à-dire que l'indicateur mesure effectivement ce qui est important pour l'organisation et ses parties prenantes. De plus, les indicateurs doivent être mesurables de manière fiable et objective, et leur définition ainsi que leur méthode de calcul doivent être clairement définies pour assurer la cohérence des mesures au fil du temps.

Dans les différentes méthodes et indicateurs proposés, la méthode de Jacques Renard se distingue par la définition de trois types d'indicateurs : ceux liés à l'activité, à la qualité et aux coûts.²:

¹ Jacques RENARD. *Op.cit.* P412.

² Jacques RENARD. *Op.cit.*, P412-415.

3.1. Les indicateurs d'activité

- **1^{er} Indicateur d'activité** : Cet indicateur constitue le fondement pour évaluer la mise en œuvre du Plan, en mettant particulièrement l'accent sur les progrès réalisés et les résultats des améliorations apportées dans ce domaine :

$$KPI_{A1} = \frac{\text{Nombre de mission réalisées}}{\text{Nombre de mission figurant au plan}}$$

Jacques Renard suggère qu'il est possible d'approfondir davantage ce concept en mesurant toujours les progrès par rapport au plan :

- Le nombre de missions en cours ;
 - Le nombre de missions déplacées ;
 - Le nombre de missions non réalisées ;
 - Le nombre de missions réalisées et non prévues.
- **2^{ème} Indicateur d'activité** : Cet indicateur vise à évaluer et justifier la durée moyenne des missions d'audit. Il est possible de décomposer cet indicateur global en indicateurs plus spécifiques selon les différents types de missions :

$$KPI_{A2} = \frac{\text{Nombre de jours d'audit}}{\text{Nombre de missions}}$$

- **3^{ème} Indicateur d'activité** : Cet indicateur offre un ratio pertinent qui mérite d'être suivi, car il évalue l'évolution du temps consacré spécifiquement aux opérations d'audit par rapport au temps total. Il est directement lié à l'évolution des effectifs et permet d'analyser les raisons sous-jacentes. De plus, une analyse plus détaillée peut être réalisée en le décomposant :

$$KPI_{A3} = \frac{\text{Nombre de jours d'audit}}{\text{Jours ouverts}}$$

- **4^{ème} Indicateur d'activité** : Cet indicateur représente un complément au ratio précédent, en mesurant également l'évolution de la formation dispensée aux auditeurs :

$$KPI_{A4} = \frac{\text{Nombre de jours de formation}}{\text{Jours ouverts}}$$

- **5^{ème} Indicateur d'activité** : Cet indicateur sert à évaluer comment le nombre moyen de pages des rapports d'audit évolue. Sans émettre de jugement sur ce qui constitue une évolution favorable, cette mesure offre un éclairage sur les méthodes de travail des auditeurs et peut refléter la profondeur de leurs conclusions :

$$KPI_{A5} = \frac{\text{Nombre de pages de rapports}}{\text{Nombre de rapports}}$$

3.2. Les indicateurs de qualité

- **1^{er} Indicateur de qualité** : Cet indicateur permet d'évaluer comment l'exhaustivité et la qualité du Plan d'audit évoluent au fil du temps :

$$KPI_{Q1} = \frac{\text{Nombre de missions imprévues}}{\text{Nombre de missions}}$$

- **2^{ème} Indicateur de qualité** : Ce ratio est crucial pour ceux qui cherchent à comprendre comment les recommandations sont perçues par les personnes auditées :

$$KPI_{Q2} = \frac{\text{Recommandations refusées}}{\text{Total des recommandations}}$$

- **3^{ème} Indicateur de qualité** : Ce ratio vient compléter le précédent en fournissant une indication précieuse sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne :

$$KPI_{Q3} = \frac{\text{Recommandations réalisées}}{\text{Recommandations acceptées}}$$

- **4^{ème} Indicateur de qualité** : Ce ratio complète également le ratio global, offrant des indications précieuses pour expliquer et améliorer les temps d'activité des chefs de mission et des auditeurs seniors. Selon les statistiques, le nombre de jours d'audit est en moyenne équivalent à 80 % du nombre de jours ouvrés pour un auditeur, bien que ce pourcentage soit généralement moins élevé pour un chef de mission. Il convient de noter que ce pourcentage peut varier dans le temps pour un même auditeur : il est moins important au début, lorsque la formation professionnelle est maximale, et augmente progressivement à mesure que les compétences professionnelles se développent :

$$KPI_{Q4} = \frac{\text{Nombre de jours consacrés aux tâches de gestion}}{\text{Jours ouvrés}}$$

- **5^{ème} Indicateur de qualité** : C'est un moyen d'évaluer le nombre de missions réalisées par chaque auditeur :

$$KPI_{Q5} = \frac{\text{Dossiers d'audit incomplets}}{\text{Nombre de missions}}$$

3.3. Les indicateurs de coûts

- **1^{er} Indicateur de qualité** : Cet indicateur budgétaire permet de comparer l'évolution du budget avec celle des effectifs :

$$KPI_{C1} = \frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre d'auditeurs}}$$

- **2^{ème} Indicateur d'activité** : C'est une information importante car elle permet de calculer le coût journalier et de se situer par rapport aux coûts du marché. L'analyse peut être affinée en distinguant les coûts directs des coûts indirects, ainsi que la main-d'œuvre et les frais de déplacement :

$$KPI_{C2} = \frac{\text{Dépenses du service}}{\text{Nombre de jours de mission}}$$

En plus de ces indicateurs "objectifs", il est nécessaire d'ajouter des éléments d'appréciation qui peuvent être valorisés de manière subjective, mais dont la tendance observée sur la durée serait significative si l'appréciation reste constante dans le temps et par les mêmes personnes. Toutefois, il est important de relativiser ces résultats en les interprétant par comparaison plutôt que par rapport à une norme absolue et idéale :

3.4. Limites des indicateurs

Il convient d'ajouter que se focaliser uniquement sur les chiffres et les indicateurs de performance clés (KPI) peut parfois conduire à négliger d'autres aspects importants, tels que la qualité des processus, la culture d'entreprise, ou encore la créativité et l'innovation. Il est crucial de maintenir un équilibre en tenant compte de ces différents éléments pour une évaluation plus

complète et équilibrée de la performance. Il est essentiel également de faire attention de ne pas trop se concentrer sur les chiffres et les KPI, car cela peut avoir des conséquences involontaires¹

Dans son livre « *Internal audit at your fingertips* », Marta souligne certains indicateurs qui ont un impact négatif sur le rendement des auditeurs internes, à savoir dans le tableau suivant :

Tableau 4: Exemple des indicateurs et leurs impacts

| L'indicateur | L'impact |
|--|---|
| Nombre de constat détectés par chaque auditeur | <ul style="list-style-type: none">• Il y a une préférence chez certains auditeurs pour travailler seuls• Attribuer le même problème à plusieurs dirigeants afin d'améliorer leur KPI sans ajouter de valeur supplémentaire à l'entreprise. |
| Nombre de rapports par auditeur | <ul style="list-style-type: none">• Certains auditeurs ont exprimé leur souhait de participer à des audits plus courts et de portée plus limitée afin d'augmenter le nombre de rapports |

Source : Elaboré par l'étudiant à partir de Calpe, M. L. (2024). Internal audit at your fingertips (éd. Kindle), P121-123

Cependant, lorsqu'ils sont utilisés de manière appropriée et modérée, les KPI peuvent fournir des mesures précieuses des changements inattendus, des problèmes de capacité et d'autres facteurs nécessitant une surveillance. Afin de maximiser leur efficacité, il est essentiel de communiquer régulièrement ces KPI à l'équipe et de les intégrer dans un processus continu d'évaluation et d'amélioration. De plus, les KPI doivent être alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et adaptés en fonction des retours d'expérience pour garantir leur pertinence et leur impact. Une analyse approfondie et régulière de ces indicateurs permet de détecter rapidement les écarts et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance globale.

¹ Calpe, M. L. (2024), *op.cit*, P120.

Conclusion du Chapitre

En conclusion, la mesure de performance de l'audit interne apparaît comme un levier indispensable pour garantir l'efficacité et la pertinence de cette fonction au sein des organisations. À travers l'évaluation de ses activités, de ses processus et de ses résultats, l'audit interne peut non seulement démontrer sa valeur ajoutée mais aussi identifier des axes d'amélioration pour renforcer son impact sur la gouvernance et la gestion des risques.

L'analyse des différents modèles et critères de mesure de performance présentés dans ce chapitre souligne la complexité de cette démarche, nécessitant une approche holistique prenant en compte à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs de l'audit interne. De plus, la prise en considération des attentes des parties prenantes internes et externes s'avère cruciale pour une évaluation complète et objective de la performance de cette fonction.

En outre, il est essentiel de noter que la mesure de performance de l'audit interne ne doit pas être perçue comme une fin en soi, mais plutôt comme un outil au service de l'amélioration continue et de l'alignement stratégique avec les objectifs organisationnels. Cela nécessite un engagement constant envers la qualité, l'indépendance et la transparence de l'audit interne, ainsi qu'une collaboration étroite avec les autres acteurs de la gouvernance d'entreprise.

***Chapitre 02 : La performance
de l'audit interne au sein de
AXA Assurance***

Introduction du chapitre

Après avoir examiné l'importance de l'évaluation de la performance de la fonction d'audit interne dans l'entreprise dans le premier chapitre et présenté les outils de mesure utilisés à cet effet, notamment les indicateurs de performance proposés par d'autres chercheurs, nous nous tournons maintenant vers une application concrète de ces concepts dans un contexte spécifique : l'entreprise AXA Assurance Algérie.

Ce chapitre vise à mettre en pratique les résultats obtenus dans le premier chapitre en les appliquant à une étude de cas au sein d'AXA Assurance Algérie.

Pour une meilleure organisation, ce chapitre est divisé en deux sections distinctes. La première section sera consacrée à une présentation détaillée de l'entreprise, en mettant l'accent sur la fonction d'audit interne. Nous examinerons ainsi le positionnement de l'audit interne au sein de l'entreprise, ses missions, les normes internes qu'il suit et ses responsabilités spécifiques.

La deuxième section se concentrera quant à elle sur l'étude de cas que nous avons réalisée pour évaluer la performance de la fonction d'audit interne. Nous appliquerons les méthodes discutées dans le premier chapitre pour analyser et évaluer cette performance.

L'objectif principal de ce deuxième chapitre est de fournir une évaluation précise de la performance de la fonction d'audit interne au sein d'AXA Assurance Algérie. Nous mettrons en lumière ses points forts ainsi que les faiblesses que nous aurons identifiées au cours de notre étude.

Section 01 : Présentation d'entreprise

La compréhension approfondie d'une entreprise est essentielle pour évaluer la performance de son audit interne. Dans cette section, nous allons présenter AXA Assurance, une entreprise de premier plan dans le domaine de l'assurance, afin de situer le cadre de notre étude sur la mesure de la performance d'audit interne.

1. Groupe Axa

L'un des leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs, la protection a toujours été au cœur des activités d'AXA. À travers ses trois métiers « l'assurance dommages, l'assurance vie et santé, et la gestion d'actifs », le Groupe aide les individus, les entreprises et les sociétés à se développer. Depuis ses débuts, AXA s'est engagé pour le bien collectif. Que ce soit au travers d'actions solidaires avec AXA Atout Cœur, du soutien à la science avec le Fonds AXA pour la Recherche, ou en matière de lutte contre le changement climatique, le Groupe s'est toujours engagé pour mieux comprendre les risques et les prévenir. Créée il y a 39 ans, la marque AXA positionne le Groupe comme un véritable partenaire du quotidien et encourage chacun à progresser dans la vie en toute confiance.

Figure 9 : AXA dans le monde



Source : AXA en Bref, 2024, P02.

1.1. Histoire d'Axa

L'histoire d'AXA ça résume dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Histoire de AXA

| | |
|------|--|
| 1982 | Prise de contrôle du Groupe Drouot. |
| 1988 | Transfert des activités d'assurance à la Compagnie du Midi (qui deviendra AXA Midi puis AXA). |
| 1992 | Prise de contrôle de The Equitable Companies Incorporated (États-Unis), qui deviendra AXA Financial |
| 1995 | Prise de participation majoritaire dans National Mutual Holdings (Australie), qui deviendra AXA Asia Pacific Holdings |
| 1997 | Fusion avec la Compagnie UAP. |
| 2000 | Acquisition : <ul style="list-style-type: none"> • Par Alliance Capital, filiale de gestion d'actifs d'AXA, de la société Sanford C. Bernstein (États-Unis), qui deviendra Alliance Bernstein ; • Des intérêts minoritaires d'AXA Financial • De la société japonaise d'assurance vie Nippon Dantai Life Insurance Company ; • Cession de Donaldson, Lufkin & Jenrette (États-Unis) au Groupe Credit Suisse. |
| 2004 | Acquisition du groupe d'assurance américain MONY |
| 2005 | Fusion de FINAXA (actionnaire principal d'AXA à cette date) dans AXA. |
| 2006 | Acquisition du Groupe Winterthur |
| 2008 | Acquisition de Seguros ING (Mexique). |
| 2010 | Retrait volontaire de la cote du New York Stock Exchange d'AXA SA puis désenregistrement auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) ; et Cession par AXA UK d'une partie de ses activités Vie |
| 2011 | Cession <ul style="list-style-type: none"> • Des activités d'assurance Vie, Épargne et Retraite d'AXA en Australie et Nouvelle-Zélande et acquisition des activités d'assurance Vie, Épargne et Retraite d'AXA APH en Asie • D'AXA Canada au groupe d'assurance canadien Intact. |
| 2012 | Lancement de ICBC-AXA Life, une co-entreprise d'assurance Vie avec ICBC en Chine ; et Acquisition des opérations d'assurance Dommages d'HSBC à Hong Kong et Singapour |
| 2013 | Acquisition des opérations d'assurance Dommages d'HSBC au Mexique. |
| 2014 | Acquisition de : |

| | |
|------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de TianPing, société chinoise d'assurance Dommages • 51 % des activités d'assurance de Grupo Mercantil Colpatría en Colombie • 77 % de Mansard Insurance PLC au Nigeria. |
| 2015 | Acquisition de Genworth Lifestyle Protection Insurance ; et Lancement d'AXA Strategic Ventures, un fonds de capital-risque destiné à investir dans des startups innovantes dans les secteurs des services financiers et de l'assurance. |
| 2016 | Cession des activités britanniques de gestion de patrimoine et d'épargne-retraite (hors plate-forme) ainsi que des activités de prévoyance en direct à Phoenix Group Holdings. |
| 2017 | Annnonce de l'intention d'introduire en bourse AXA Equitable Holdings aux États-Unis, afin de créer davantage de flexibilité financière et d'accélérer la transformation d'AXA. |
| 2018 | Acquisition du Groupe XL, formant ainsi le n° 1 mondial du secteur de l'assurance Dommage des Entreprises et Introduction en bourse de la société américaine Equitable Holdings sur le New-York Stock Exchange. |
| 2019 | Cession du solde de la participation d'AXA dans Equitable Holdings et Acquisition de la participation résiduelle de 50 % d'AXA Tianping. |
| 2020 | Cession des activités Vie et Épargne, Dommages et Retraite d'AXA en Pologne, République tchèque et République slovaque, à UNIQA Insurance Group AG |
| 2021 | <p>Cession des</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activités Vie, Épargne et Dommages en Grèce à Generali • Activités d'assurance d'AXA dans la région du Golfe à Gulf Insurance Group • Activités bancaires d'AXA en Belgique (AXA Banque Belgique) à Crelan Banque et conclusion d'un accord de distribution de long terme en assurance dommages et prévoyance. <p>Regroupement des activités d'assurance Dommages en Inde de Bharti AXA General Insurance Company Limited avec celles de ICICI Lombard General Insurance Company Limited</p> |
| 2022 | <ul style="list-style-type: none"> • Cession des activités d'assurance à Singapour à HSBC Insurance (Asia-Pacific) ; • Obtention par AXA SA de l'agrément administratif de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution pour opérer en tant qu'entreprise de réassurance ; • Cession des activités d'assurance en Malaisie à Generali. |
| 2023 | Acquisition du Group Assurances du Crédit Mutuel España (« GACM España ») ; et Acquisition de Laya Healthcare Limited (« Laya »). |

Source : élaboré par l'étudiant à partir de [AXA's adventure | AXA](#)

1.2. Les activités du groupe

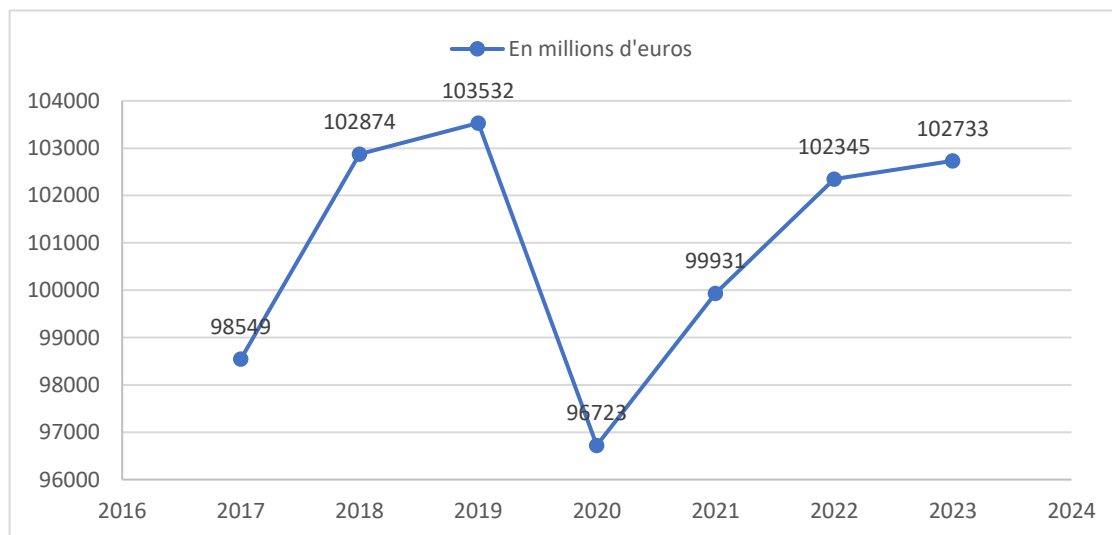
Axa propose aux particuliers et aux entreprises des produits et service d'assurance, des produits d'épargne, santé et prévoyance ainsi que des produits financiers et des services bancaires.

Le groupe développe ses activités dans 3 secteurs :

- **Assurance dommages** : assurance automobile, habitation, responsabilité civile et professionnelle, services d'assistance, assurance internationale pour les grandes entreprises européennes, assurances marine et aviation ;
- **Assurance vie et santé** : contrats d'assurance vie, produits d'épargne et de retraite, produits de prévoyance et de santé ;
- Gestion d'actifs pour les sociétés d'assurance du groupe et leurs clients, ainsi que pour les particuliers et les entreprises.

1.2.1. Chiffre d'affaires

Figure 10 : Evolution du chiffre d'affaires AXA

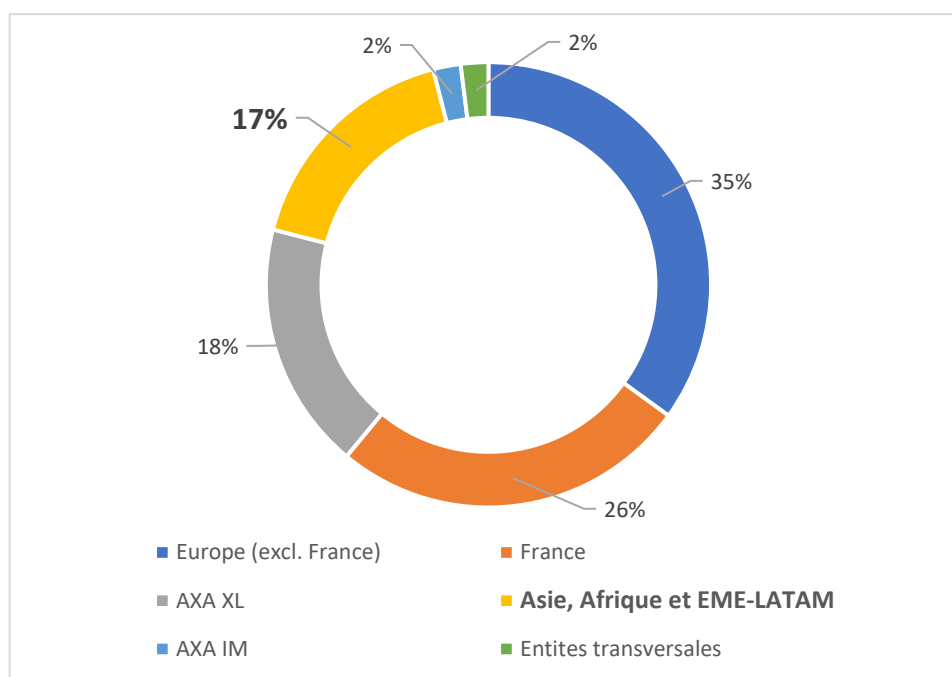


Source : élaboré par l'étudiant à partir de : <https://www.axa.com/>

Par rapport à 2022 retraité sous la norme IFRS17, le total des primes brutes émises et des autres revenus est en hausse de 3 %, porté par l'assurance dommages (+7 %), soutenue par la croissance en assurance des entreprises (+9 %) en raison d'effets prix favorables et d'une hausse des volumes dans les principales zones géographiques, ainsi que par l'assurance des particuliers (+6 %), grâce à des effets prix favorables, compensés en partie par la mise en place de mesures

de réduction d'exposition aux catastrophes naturelles chez AXA XL Réassurance (-5 %), en ligne avec la stratégie du Groupe. Ceci est compensé en partie par l'assurance vie et santé (-2 %), en raison d'une baisse de 7 % en assurance santé, consécutive au non-renouvellement de deux contrats significatifs en santé collective à l'international (excluant l'impact de ces deux contrats, la croissance en assurance santé s'établit à +7 %), compensée en partie par une hausse de 1 % de l'activité vie, épargne, retraite, soutenue par une croissance des primes en prévoyance (+4 %), notamment au Japon, compensée en partie par une baisse des primes en épargne (-2 %), principalement en Italie du fait de conditions de marché défavorables, et la gestion d'actifs (-2 %) en raison d'une baisse des commissions de gestion, reflétant la baisse des actifs moyens sous gestion.

Figure 11 : Chiffre d'affaires par zone géographique



Source : élaboré par l'étudiant à partir de : <https://www.axa.com/>

2. AXA Algérie

L'activité commerciale d'AXA en Algérie a démarré en Novembre 2011. En effet la présence d'AXA s'inscrit sur du long terme, c'est pourquoi à opté pour un partenariat privilégié et un ancrage solide en s'associant avec le Fonds National d'Investissement et la Banque Extérieure d'Algérie. Ce sont deux partenaires publics essentiels de l'économie algérienne qui partagent le même objectif de croissance économique. Dans le cadre de ce partenariat, le Groupe AXA détient 49% du capital, 36% par le FNI et 15% par la BEA. AXA avec le DG

actuel « Saïd HADDOUCHE » depuis avril 2022, se positionne sur le marché algérien comme un assureur généraliste, présent tant sur le marché de l'assurance Dommages que sur celui de l'assurance de personnes. AXA est associé dans la création de deux compagnies d'assurance, dont il a hérité le management : AXA Assurance Algérie Dommage, avec un capital de 3.15 Mds de DA et AXA Assurance Algérie Vie avec un capital de 2.25 Md DA.

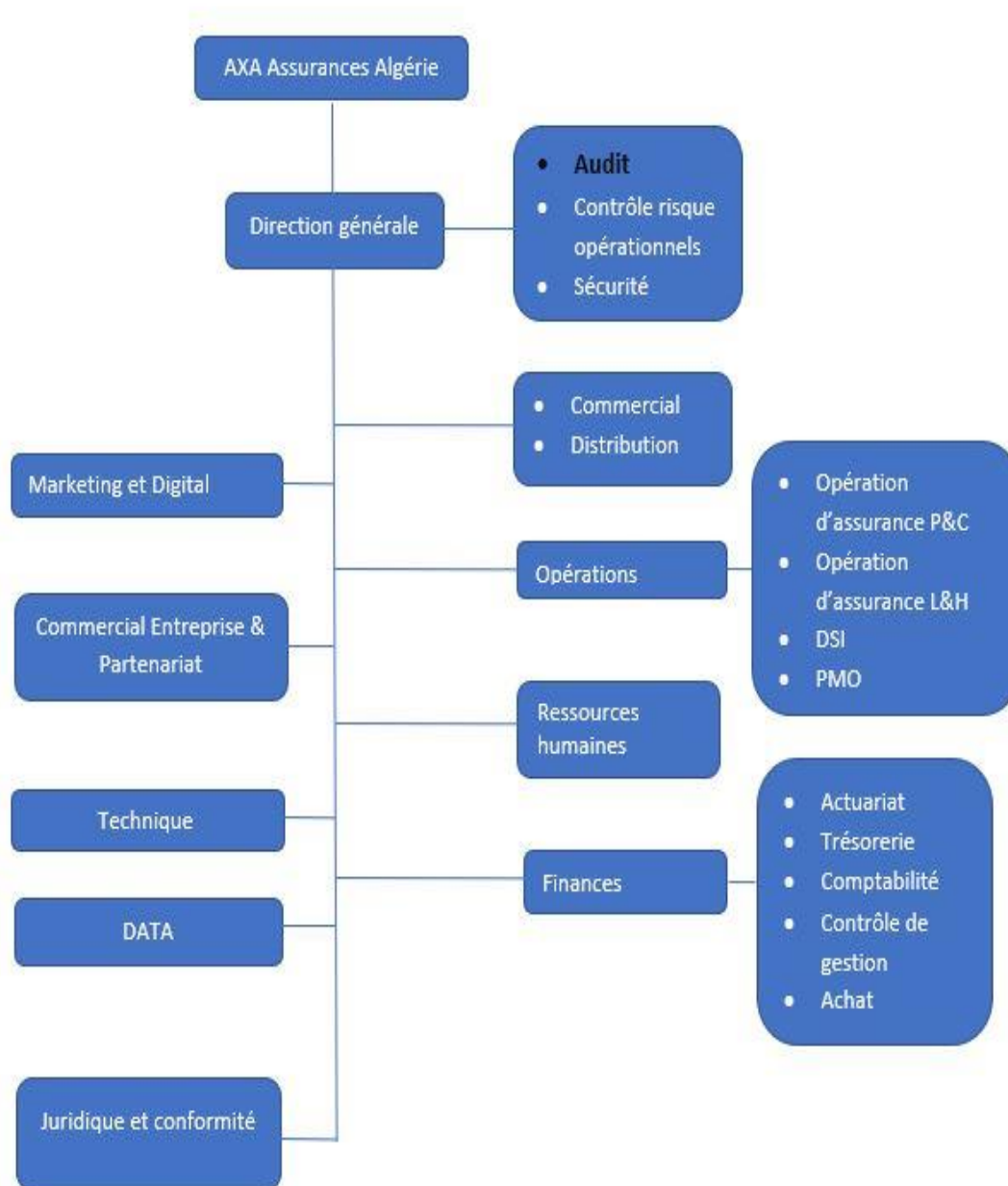
Figure 12 : Dispersions des Agences AXA dans le territoire national



Source : <https://www.axa.dz/>

2.1. Organigramme AXA Algérie

Figure 13 : Organigramme AXA Algérie



Source : Document interne de l'entreprise

En remarquant que la fonction d'audit interne est rattachée directement à la direction générale, il est notable que cela favorise un positionnement stratégique et un accès optimal aux ressources, renforçant ainsi son efficacité et sa contribution à la réussite de l'entreprise. Cette proximité favorise une meilleure compréhension des enjeux stratégiques de l'entreprise et permet à l'audit d'aligner ses activités sur les objectifs globaux de l'organisation. De plus, cela

facilite la prise de décisions rapides et éclairées en matière de gestion des risques et d'amélioration des processus, renforçant ainsi l'efficacité et la pertinence des audits internes

3. La fonction d'audit interne au sein d'AXA Algérie

Dans le cadre de notre recherche, la présentation de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise est essentielle pour évaluer le respect des normes de l'IIA dans cette fonction chez AXA Assurances. Il est nécessaire de décrire la fonction, ses missions, son positionnement et son indépendance. Toutes ces notions sont fondamentales pour déterminer la performance de l'audit interne

3.1. Les missions

L'Audit interne AXA a pour mission d'assister le Conseil d'Administration et la Direction Générale à protéger les actifs, la réputation et la pérennité de l'organisation en fournissant une activité d'assurance indépendante et objective, conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les processus de l'organisation. Il aide l'organisation à réaliser ses objectifs en mettant en œuvre une approche systématique et méthodique pour évaluer et améliorer l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques et des contrôles.

On reconnaît ainsi deux rôles à l'Audit Interne :

- a) Fournir un avis indépendant au conseil d'administration, au comité d'audit et au management, en mettant l'accent sur l'examen de l'efficacité de la gouvernance, la gestion des risques et des processus de contrôle mis en place ;
- b) Fournir conseil et assistance au management en matière de gouvernance, de risques et de contrôles.

De manière générique, l'assurance donnée couvre le fait que :

- a) L'organisation dispose d'un processus de gouvernance formel qui fonctionne comme prévu : Les valeurs et les objectifs sont définis et communiqués, la réalisation des objectifs est surveillée, la responsabilité est assurée et les valeurs du Group sont préservées ;
- b) Les risques importants sont remontés et contrôlés à un niveau acceptable tel que déterminé par le conseil d'administration.

3.2. Organigramme de la fonction

La figure ci-dessous présente l'organigramme de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. Elle met en évidence les relations hiérarchiques et les responsabilités, en illustrant le lien entre le Conseil d'administration, le Chef Audit AXA Asie, Afrique, EME-LATAM, le CEO AXA Algérie, et les auditeurs seniors, sous la direction du Chef d'audit exclusive.

Figure 14 : Organigramme de la fonction d'audit interne



Source : *Document interne de l'entreprise*

L'audit interne chez AXA, rattaché à la fois au groupe d'audit et au CEO, bénéficie d'une autonomie et d'une indépendance totales. Ce positionnement stratégique, sous l'autorité directe de la direction générale ou du conseil d'administration, lui confère une responsabilité élargie pour superviser les audits au sein des différentes entités du groupe. Cette structure permet également une meilleure coordination avec d'autres fonctions clés, telles que la gestion des risques, tout en maintenant l'indépendance et l'objectivité nécessaires pour ses évaluations et recommandations.

3.3.L'indépendance

Pour permettre de démontrer l'indépendance de l'audit interne AXA :

- Les responsables Audit Interne ont un accès direct et sans restriction au président du comité d'audit dont ils relèvent ;
- Tout le personnel de l'Audit Interne AXA reporte fonctionnellement au Global Head of Internal Audit, qui lui-même reporte au président du comité d'Audit du Groupe ;
- Les responsables Audit interne conservent un rattachement administratif au CEO local ;
- La proposition de recrutement et de révocation du responsable Audit Interne doit être examinée et approuvée par le président du Comité d'Audit et par le Global Head of Internal Audit ;
- Le budget global de l'Audit Interne AXA est défini et approuvé par le Comité d'Audit Groupe ;
- Le budget global de l'Audit Interne AXA et la rémunération de tous les collaborateurs de l'Audit Interne sont gérés par le Global Head of Internal Audit indépendamment de la Direction Générale local ;
- Les responsables Audit Interne proposent un plan d'audit interne au Comité d'audit local pour approbation. Ce plan doit permettre une couverture de l'entité conforme aux exigences du Groupe ;
- L'audit interne AXA peut apporter des compléments au plan d'audit interne approuvé, conformément aux demandes du comité d'audit ou à la propre initiative de l'audit interne AXA ;
- La direction générale ne doit pas influencer les exigences de couverture du Groupe ni restreindre la portée des audits du plan, ni imposer des restrictions au reporting par l'audit interne AXA sur ses constats et évaluations ;
- Les ressources nécessaires à l'exécution du plan d'audit interne approuvé seront fournies par la fonction Audit Interne AXA, en utilisant du personnel qui n'est pas nécessairement employé par l'entité concernée.

3.4. Les normes

L'Audit Interne Groupe établit les Normes Professionnelles requises de toutes les fonctions d'Audit Interne au sein du Groupe AXA par le biais d'un Manuel d'Instructions

d'Audit Interne AXA. Tout le personnel de l'audit interne d'AXA doit se conformer aux éléments obligatoires du Cadre des pratiques professionnelles internationales de l'Institut des auditeurs internes, y compris les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes) et la Définition de l'audit interne.

Le chef de l'audit fera un rapport périodiquement au comité d'audit sur la conformité de la fonction d'audit interne au code d'éthique et aux normes.

Ces normes s'appliquent à tout le personnel effectuant des activités d'audit interne, qu'il s'agisse du personnel permanent de l'audit interne d'AXA, du personnel détaché à l'audit interne d'AXA ou du personnel fourni dans le cadre d'un accord d'externalisation

3.5. Les responsabilités

La fonction Audit Interne d'AXA a la responsabilité de :

- Confirmer au comité d'audit les entités juridiques relevant de son champ d'application ;
- Reporter à la Direction de l'Audit Interne Groupe et au Comité d'Audit toute limitation du scope imposée par le management ;
- Elaborer un plan d'audit interne basé sur les risques, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires locales et les exigences définies dans la politique d'audit interne AXA, ceci prend en compte, entre autres, les événements internes et externes significatifs, les changements de stratégie ou tout risque ou contrôle identifié par l'audit interne AXA, le management, les auditeurs externes, les régulateurs ou les comités concernés ;
- S'assurer que le plan d'audit couvre chaque composante de l'univers d'audit, sur la période définie dans la politique et approuvée par le comité d'audit ;
- Etudier en permanence la pertinence du plan d'audit, en proposant des annulations, des ajouts et des reports à la direction de l'audit interne groupe et au comité d'audit. L'approbation du comité d'audit doit être soumise au préalable ou rétrospectivement lorsque l'audit interne AXA apporte des modifications à son plan ;
- Mettre en œuvre le plan d'audit interne, à sa propre initiative, tel que validé par le comité d'audit ainsi que toutes vérifications ou missions spéciales demandées ou validées par le comité d'audit ;

- Signaler formellement à la direction générale et au comité d'audit et au comité de la direction des rapports trimestriels récapitulants :
 - a) L'état d'avancement du plan d'audit ;
 - b) Un résumé des constats importants identifiés à travers les travaux de l'audit interne ;
 - c) L'état du suivi des recommandations ;
- Au moins une fois par an, établir et présenter au comité de la direction, à la direction de l'audit interne groupe et au comité d'audit un rapport sur les ressources allouées à l'audit interne ;
- De manière proactive, faire le suivi des recommandations relatives aux constats soulevés durant les travaux de l'audit interne et s'assurer de la mise en œuvre des recommandations telle que remontée par le management conformément aux exigences du groupe AXA ;
- Participer au programme d'assurance qualité de l'audit interne à l'échelle d'AXA afin de garantir le fonctionnement efficace et efficient des activités d'audit interne conformément aux exigences du Groupe AXA. Ceci inclut la responsabilité sur la qualité et la quantité des activités d'audit interne, détaché auprès de l'audit interne AXA ou dans le cadre d'un accord d'externalisation ;
- Aider, le cas échéant, dans les enquêtes sur les activités présumées frauduleuses et irrégulières au sein de la compagnie et informer les membres du comité de direction générale, la direction de l'audit interne groupe et le comité d'audit des résultats ;
- Développer et diriger une équipe d'audit professionnelle ayant les connaissances suffisantes, les compétences, l'expérience et le niveau professionnel nécessaire afin de répondre aux exigences de la charte d'audit ;
- Planifier le travail d'audit en tenant compte des activités des fonctions de la 2^{ème} ligne, tout en s'assurant que la prise en compte de leurs activités en tant que jugement professionnel ne s'est fait qu'après l'évaluation de la qualité de leur travail ;
- Entretenir une relation rapprochée avec les fonctions de contrôle et se réunir périodiquement pour s'assurer que le travail est coordonné sans compromettre les responsabilités de l'audit interne et les résultats partagés ;
- Entretenir une communication régulière avec les principaux cadres dirigeants et les comités de gouvernance pour s'assurer que l'audit interne AXA reste informé des

nouveaux développements, initiatives, projet, produit et changements opérationnels clés ;

- Maintenir une relation rapprochée avec les auditeurs externes et se réunir avec eux au moins deux fois par an afin d'assurer la coordination et une confiance mutuelle dans le travail de chacun. De plus, informer les auditeurs externes des problèmes importants découlant du travail de l'audit interne, de l'état d'avancement de la résolution des recommandations, et leur donner un accès libre à tous les rapports d'audit interne diffusés ;
- Se conformer à la politique d'audit interne AXA et le cas échéant, élaborer et formaliser des procédures locales, afin de refléter les exigences ou les processus d'une manière conforme à la politique d'audit interne d'AXA ;
- Comprendre de manière proactive la gouvernance et les développements liés aux activités relevant de leur champ d'intervention.

3.6. Modèle de gouvernance d'entreprise

Le modèle de Gouvernance d'entreprise d'AXA positionne l'Audit Interne AXA en tant que la troisième ligne du contrôle :

Tableau 6 : Modèle de gouvernance d'entreprise

| | Comité d'Audit | Comités AXA |
|------------|--|--|
| 1er Lignes | Les directions opérationnelles Les directeurs, les responsables d'entités, tous les collaborateurs | Les collaborateurs et leurs hiérarchies sont responsables au quotidien de la gestion des risques et des décisions prises. Ils ont la première responsabilité dans l'établissement et le maintien d'un environnement de contrôle efficace |
| 2ème Ligne | Les fonctions de surveillance Risk Management, juridique, Conformité, Finances etc. | Ces fonctions ont la responsabilité d'élaborer, de faciliter et de suivre le cadre de référence et la stratégie de gestion des risques et des contrôles |
| 3ème Ligne | Audit Interne | L'audit fournit une assurance indépendante sur l'efficacité du dispositif de contrôles interne |

Source : Charte d'audit interne AXA – Document interne de l'entreprise

Le tableau ci-dessous illustre les responsabilités et les propriétaires des trois lignes dans le cadre de la gestion des risques et des contrôles, selon la Charte d'audit interne d'AXA :

Tableau 7 : Responsabilités et les propriétaires des 3 lignes

| | Responsabilités | Propriétaires | | |
|-------------------|--|-----------------------------|------------|--|
| 1er Lignes | Responsables au quotidien de la gestion des risques et des contrôles et décisions prise | Direction et collaborateurs | | |
| 2ème Ligne | Responsable de développer, faciliter et suivre le cadre de référence de la gestion des risques et des contrôles | Risk Management | Conformité | Contrôle interne (y compris le contrôle interne financier) |
| 3ème Ligne | Responsable de fournir une assurance indépendante sur la gouvernance et la gestion des risques et des contrôles | Audit interne | | |

Source : *Charte d'audit interne AXA – Document interne de l'entreprise*

Dans la première section du premier chapitre, nous avons parlé du modèle des trois lignes proposées par l'IIA. Il est important de noter que la gouvernance d'AXA suit ce modèle, qui fournit un cadre permettant aux organisations de déterminer les structures et les processus les plus efficaces pour atteindre leurs objectifs et améliorer leurs pratiques de gouvernance et de gestion des risques.

3.7. Les périmètres d'intervention

La fonction Audit interne évalue et informe à la fois, la Direction Générale et les comités d'audit indépendants, sur le fait que la gouvernance AXA et la gestion des risques et des contrôles, telles que conçues et mises en œuvre par le management, sont appropriées, adéquates et fonctionnent de manière à assurer :

- La réalisation des objectifs du plan stratégique ;
- L'efficacité, l'efficience et la rationalisation des opérations et des contrôles y afférents ;

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières, managériales et opérationnelles significatives ;
- La conformité avec les politiques, standards, procédures, lois et réglementations applicables ;
- Les risques sont correctement identifiés et maîtrisés, et les actifs protégés.

Le Groupe a établi une définition commune des rôles et des limites de la fonction Audit Interne d'AXA, comme détaillé dans la Politique d'Audit Interne AXA. L'Audit Interne AXA ne peut exercer des activités en dehors de cette définition sans l'accord préalable du Global Head of Internal Audit et à condition que cela ne compromette pas son indépendance ou ne perturbe pas de manière significative le périmètre de l'Audit Interne AXA, qui comprend toutes les activités et entités sous le contrôle du Groupe AXA, y compris toutes les succursales, filiales et activités externalisées. Les entités et les activités couvertes sont formellement affectées au périmètre du responsable Audit Interne et du Comité d'Audit concernés.

Section 02 : La mesure de la performance de AI d'AXA Assurance

Cette section vise à mettre en pratique les méthodes d'évaluation théoriques abordées dans le premier chapitre. En se concentrant sur la fonction d'audit interne chez AXA Assurance Algérie, notre objectif est d'appliquer deux approches, « quantitative et qualitative », pour mesurer et analyser la performance de l'audit interne au sein de l'organisation. À travers cette étude pratique, nous chercherons à identifier les points forts et les points faibles du processus d'audit interne, en vue de proposer des recommandations visant à optimiser son efficacité et à garantir sa conformité aux normes professionnelles.

1. Méthodologie de recherche

1.1.L'objectif de la recherche

L'objectif central de cette étude est d'évaluer de manière approfondie la performance de l'activité d'audit interne et l'application des principes d'audit au sein d'AXA Assurance. Cette évaluation vise à fournir une opinion argumentée et bien fondée sur les procédures de travail du service d'audit interne, dans le but de contribuer modestement au renforcement de la cohérence, la crédibilité, l'efficacité et l'efficacités de cette fonction. Cette démarche s'inscrit dans le cadre des normes professionnelles relatives à la pratique de la profession d'audit, et cherche à apporter des recommandations pertinentes pour améliorer les pratiques d'audit interne et ainsi renforcer la gestion des risques et la gouvernance au sein d'AXA Assurance.

Pour atteindre cet objectif, une approche mixte a été adoptée, combinant à la fois une étude quantitative et une étude qualitative. La partie quantitative de l'étude consiste en l'utilisation d'indicateurs de performance spécifiques pour évaluer l'efficacité des processus d'audit, la qualité des recommandations émises par l'audit, ainsi que la pertinence des actions correctives entreprises suite aux audits. En parallèle, la partie qualitative de l'étude repose sur une enquête d'opinion (guide d'entretien) auprès des parties prenantes internes de la fonction (Les auditeurs) visant à comprendre leur perception de la valeur ajoutée de l'audit interne et son impact sur la gestion des risques et la gouvernance de l'entreprise.

1.2.L'étude quantitative (les indicateurs clés du performance)

Dans la deuxième section du premier chapitre, les indicateurs de performance ont été définis et expliqués. Maintenant, notre prochaine étape consiste à calculer ces indicateurs afin

d'évaluer partiellement la performance de l'Audit interne. Pour que le traitement quantitatif soit valide et utile dans l'évaluation de la performance de l'Audit interne, il doit suivre une logique méthodologique rigoureuse. Cela implique la définition claire des indicateurs de performance ce qui était l'objectif de la deuxième section de premier chapitre. Ensuite, la collecte de données fiables et pertinentes du la part de l'entreprise tell que :

- Le nombre des missions (planifiées, réalisées, inopinées) ;
- Le nombre de jours (d'audits, ouvrés) ;
- Le nombre des constats (refusés, non réalisés, fermés) ;
- Les durées (d'une mission, de fermer un constat, ...).

Enfin, l'élaboration d'un tableau comparatif entre les résultats obtenus et les objectifs internes de l'entreprise. L'agrégation de ces indicateurs contribue au calcul des taux d'atteinte des objectifs. Ces taux servent ensuite à déterminer le taux de performance global, qui est essentiellement la moyenne de ces taux individuels.

1.3.L'étude qualitative : L'enquête d'opinion

L'enquête vise à rassembler les données essentielles pour évaluer la performance de l'audit interne chez AXA Assurance. Cela entraîne une série de questions conçues pour explorer et évaluer différents aspects de cette fonction, en s'inspirant du questionnaire inclus dans le guide d'évaluation des auditeurs internes de KPMG (Voire Annexe 02).

L'analyse des résultats nous permettra d'identifier les domaines à améliorer, de comprendre les raisons de certaines difficultés rencontrées, et de formuler des propositions et recommandations pour renforcer la performance de la fonction d'audit interne.

1.3.1. Le choix des questionnes

Dans le souci de faciliter la compréhension des entretiens, nous avons choisi :

- **Des questions fermées** : ou l'interrogé devait choisir une réponse parmi celles proposées (réponse par Oui ou Non, réponse selon une évaluation d'échelle : Très Satisfaisant, Satisfaisant, Perfectible) ;
- **Des questions ouvertes** : permettant ainsi à l'interrogé de prendre la parole et de partager son avis.

Le guide d'entretien comporte 10 questions 4 fermées et 6 ouvertes :

A) Les questions fermées : Toutes les réponses fermées suivent une échelle de notation comprenant les niveaux « Excellent », « Bon » et « À améliorer » :

- Dans quelle mesure estimez-vous que l'audit interne communique efficacement avec le conseil d'administration ?
- Quelle est votre perception de l'efficacité de l'audit interne dans la détection et la gestion des risques opérationnels ?
- Comment évaluez-vous la pertinence et l'efficacité de la charte de l'audit interne par rapport aux besoins actuels de l'entreprise ?
- Dans l'ensemble, comment évaluez-vous les performances de l'audit interne ?

B) Les questions ouvertes : ou l'interrogé a la possibilité de s'exprimer et de donner son avis :

- Pouvez-vous fournir des exemples de la façon dont l'audit interne répond aux attentes du comité d'audit et de son président ?
- Est-ce que l'équipe d'audit interne démontre une compréhension adéquate des problématiques opérationnelles de l'entreprise ?
- Selon vous, dans quelle mesure l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'entreprise ?
- Comment percevez-vous l'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités qu'il contrôle ?
- Sur quels critères basez-vous votre évaluation de la qualité des recommandations formulées par les auditeurs internes ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité du plan de formation mis en place pour les auditeurs internes ?

1.3.2. L'objectif de l'enquête

- Évaluation de la communication avec les instances dirigeantes ;
- Évaluation de la performance des auditeurs internes ;
- Évaluation de la pertinence des pratiques et des outils internes ;
- Évaluation de l'indépendance et de la qualité des recommandations ;
- Évaluation de la formation et de la compréhension des problématiques.

2. La performance de l'audit interne d'AXA

2.1. Les indicateurs de la performance

Avant de présenter les informations fournies par l'entité, il convient de noter que pour le calcul des indicateurs de performance d'AXA Assurance, nous avons utilisé les données des six dernières années, soit du 01/01/2018 au 31/12/2023, qui se présentent comme suit :

- Nombre d'auditeurs : 2 ;
- Nombre de missions d'audit : 32 ;
- Nombre de missions d'audit programmées : 34 ;
- Nombre de missions d'audit flash¹ : 6 ;
- Nombre de mission d'audit prévu : 26 ;
- Durée globale des jours ouvrées consacrés aux missions d'audit : 3257 jours ;
- Jours ouvrés : 3640 jours ;
- Total des constats détecter : 168 ;
- Constats fermer : 139 ;
- Constats ouverts : 29 ;
- Constats en retard : 3 ;
- Dossiers d'audit incomplets : 7.

L'objectif est de connaître **la performance de chaque indicateur** en calculant en pourcentage combien ils atteignent l'objectif fixé par l'entité, pour cela **nous proposons l'indicateur suivant** :

$$\text{Performance KPI} = (\text{Résultat}/\text{Objectif}) \times 100$$

Ensuite, nous calculons la moyenne des taux de performance pour déterminer la performance globale qui est calculé comme suite :

$$\text{Performance globale} = \sum \text{Taux de performance KPI} / \text{Nombre des indicateurs.}$$

Enfin, nous prenons le taux de performance global et nous l'intégrons dans le baromètre de performance figurant dans la deuxième section du premier chapitre. Chaque indicateur est

¹ Audit flash : Des mission non prévu avec un risque majeure

présenté dans un tableau dédié, comprenant l'objectif, le mode de calcul, le résultat et la performance. À la suite de chaque tableau, nous ajoutons un bref commentaire pour analyser l'indicateur et justifier les écarts, s'il est nécessaire.

Il est important de souligner que les indicateurs que nous avons choisis sont inspirés des indicateurs recommandés et présentés dans le livre de Jacques RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, et selon les données fournies par l'entreprise.

Calcul des indicateurs

Tableau 8 : Indicateur 01 – Respect de la planification initiale

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|--------------------------------------|---|---|----------|-------------|
| Respect de la planification initiale | Plus de 85% des missions prévus sont réalisés | $\frac{\text{Mission planifier et réaliser}}{\text{Mission planifier}}$ | 76% | 89% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Les missions programmées dans le plan initial de six ans, de 2018 à 2023, étaient au nombre de 34. Sur ces missions planifiées, 26 ont été effectivement réalisées. Cet écart est justifié par la nécessité de prioriser six missions urgentes, appelées "missions flash", qui ont exigé l'annulation d'autres missions pour être menées à bien en raison de leur grande importance.

Tableau 9 : Indicateur 02 – La qualité du plan d'audit

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|----------------------------|-------------|---|----------|-------------|
| La qualité du plan d'audit | Plus de 80% | $\frac{\text{Nombre de mission réalisées du plan}}{\text{Nombre de mission}}$ | 81% | 100% |

Source : Elaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Le calcul montre que 81 % des missions réalisées étaient prévues et planifiées, ce qui démontre l'efficacité et la rigueur du plan d'audit ainsi que sa conformité aux normes professionnelles. Il est important de noter que ce chiffre est supérieur au ratio de respect de la planification initiale, qui est de 76 %. Ce dernier chiffre indique que les missions annulées sont plus nombreuses que les missions flash. En effet, 8 missions ont été annulées et 6 missions flash

ont été réalisées. Certaines de ces missions flash nécessitent la collaboration de deux auditeurs pour être effectuées, soulignant ainsi leur importance et leur complexité.

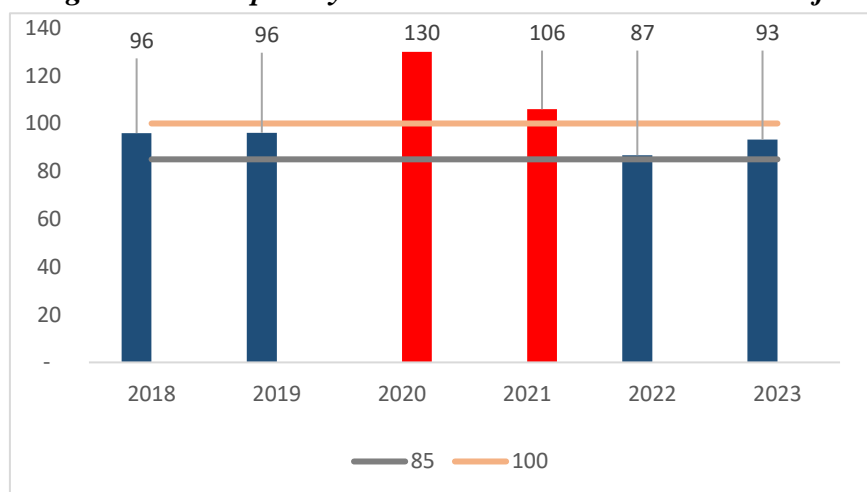
Tableau 10 : Indicateur 03 – La durée moyenne d'une mission

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|--------------------------------|--------------------|---|----------|-------------|
| La durée moyenne d'une mission | Entre 85-100 Jours | $\frac{\text{jours consacrees au mission d'audit}}{\text{Nombre de mission d'audit}}$ | 102 | 98% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des résultats fournies par l'entreprise

En moyenne, une mission nécessite 102 jours ouvrés pour être réalisée, ce qui est légèrement supérieur mais proche de l'objectif de 100 jours. Pour mieux comprendre l'origine de cet écart, nous avons calculé la moyenne des jours nécessaires pour chaque année. Les résultats sont les suivants :

Figure 15 : Temps moyen consacré à une seule mission en jours



Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Il est remarquable que l'écart se situe principalement au cours des années 2020 et 2021, et cela est dû à deux causes principales. Tout d'abord, en 2020, il y a eu la présence de deux missions flash qui ont nécessité plus de jours pour être réalisées dans des conditions optimales, avec une mission prenant plus de 200 jours. Ensuite, la deuxième cause est le pic de la pandémie de COVID-19 et le recours au télétravail cette année-là, impactant le rendement des auditeurs. En revanche, pour l'année 2021, l'écart de six jours est dû aux missions flash réalisées au cours de cette année.

Tableau 11: Indicateur 04 – Temps consacré aux travaux d'audit

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|------------------------------------|------------------|--|----------|-------------|
| Temps consacré aux travaux d'audit | Entre 80% et 90% | $\frac{\text{Nombre e mission réalisées du plan}}{\text{Nombre de mission}}$ | 89% | 100% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Le pourcentage de jours ouvrés consacrés aux missions d'audit par les auditeurs internes s'élève à 89%, se situant parfaitement dans la fourchette cible de 80% à 90%. Ce résultat démontre une gestion extrêmement efficace et optimisée du temps de travail de notre équipe d'audit interne.

En atteignant 89%, les auditeurs internes consacrent une proportion significative de leur temps aux activités essentielles d'audit. Cela assure une couverture adéquate des risques et permet la réalisation d'audits approfondis et de haute qualité. Cette concentration sur les missions principales reflète une excellente allocation des ressources humaines et une gestion des priorités optimale.

Ce résultat indique également que l'équipe est bien dimensionnée par rapport à la charge de travail, puisque le pourcentage se situe dans la fourchette visée. Cela confirme l'efficacité des pratiques actuelles et la capacité de l'équipe à répondre aux exigences de la fonction d'audit

Tableau 12 : Indicateur 05 – Détection des constats

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|------------------------|------------|---|----------|-------------|
| Détection des constats | Au moins 4 | $\frac{\text{Total constats détecter}}{\text{Nombre de mission}}$ | 5 | 100% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

En moyenne, chaque rapport d'audit contient 5 constats détectés par les auditeurs. Cette performance illustre la capacité des auditeurs à identifier les constats et les problèmes, ainsi que leur efficacité dans la détection des risques avant même la planification des missions. De plus, le fait que 81 % des missions soient déjà planifiées témoigne d'une anticipation des besoins d'audit et d'une réactivité accrue dans la correction des constats identifiés

Tableau 13 : Indicateur 06 – Constats en retard

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|--------------------|------------|--|----------|-------------|
| Constats en retard | Au max 10% | $\frac{\text{Constat en retard}}{\text{Constat ouvert}}$ | 10% | 100% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Cet indicateur est le plus important chez AXA Assurance. Il consiste à calculer le pourcentage des constats en retard parmi tous les constats qui restent ouverts. L'objectif annuel est de ne pas dépasser 10 %. Au 31/12/2023, ce taux est de 10 %.

Tableau 14 : Indicateur 07 – Missions annuelles

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|--------------------|--------------|--|----------|-------------|
| Missions annuelles | Entre 5 et 6 | $\frac{\text{Nombre de mission réalisées}}{\text{Nombre d'année}}$ | 5,33 | 100% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Dans un total de 32 missions réalisées, 17 ont été achevées dans les délais impartis, ce qui représente 53% des missions. Ce taux de performance est nettement inférieur à l'objectif fixé. En moyenne, le retard enregistré est de 7 jours par mission. Bien que ce retard ne soit pas excessivement long, il demeure un indicateur de performance à améliorer

Tableau 15 : Indicateur 08 – Mission par auditeur

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|----------------------|-----------|--|----------|-------------|
| Mission par auditeur | 3 par ans | $\frac{\text{Nombre de mission réaliser}}{\text{Nombre d'auditeur} \times \text{Nombre d'années}}$ | 2.7 | 90% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

En moyenne, un auditeur doit effectuer 3 missions par an. Cependant, l'indicateur montre que la moyenne des missions par auditeur au cours des six dernières années est de 2,7 missions. Cette baisse peut être attribuée à divers facteurs, tels que la complexité accrue de certaines missions nécessitant davantage de temps et de ressources, ou des périodes de transition et de réorganisation au sein de l'équipe d'audit. Par exemple, les auditeurs actuels, recrutés en 2022, ont dû suivre une période d'intégration et de formation, ce qui a temporairement réduit leur capacité à mener des missions. De plus, en 2022 et 2023, deux grandes missions ont nécessité la collaboration des deux auditeurs, diminuant ainsi le nombre de missions individuelles.

Analyser ces éléments pourrait fournir des observations précieuses pour optimiser la planification et la répartition des missions futures.

Tableau 16 : Indicateur 09 – Temps consacré aux formations

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|-------------------------------|----------------|---|----------|-------------|
| Temps consacré aux formations | Entre 3% et 5% | $\frac{\text{Jours de formation}}{\text{Jours Ouvrée}}$ | 3% | 100% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Le nombre de jours de formation destiné aux auditeurs est suffisant, avec une moyenne de 10 jours par an. En plus, des cours de langue anglaise de 2 heures par semaine sont offerts, bien qu'ils ne soient pas inclus dans ce ratio. Le nombre de jours de formation représente 3 % des jours ouvrés, ce qui est conforme à l'objectif fixé.

Tableau 17 : Indicateur 10 – Respect des délais

| Indicateur | Objectif | Mode de calcul | Résultat | Performance |
|--------------------|-------------|---|----------|-------------|
| Respect des délais | Plus de 80% | $\frac{\text{Missions terminées à temps}}{\text{Total des missions}}$ | 53% | 66% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

Dans un total de 32 missions réalisées, 17 ont été achevées dans les délais impartis, ce qui représente 53% des missions. Ce taux de performance est nettement inférieur à l'objectif fixé. En moyenne, le retard enregistré est de 7 jours par mission. Bien que ce retard ne soit pas excessivement long, il demeure un indicateur de performance à améliorer. Il est crucial d'identifier les causes de ces retards pour mettre en place des mesures correctives efficaces et ainsi augmenter le taux de missions terminées à temps.

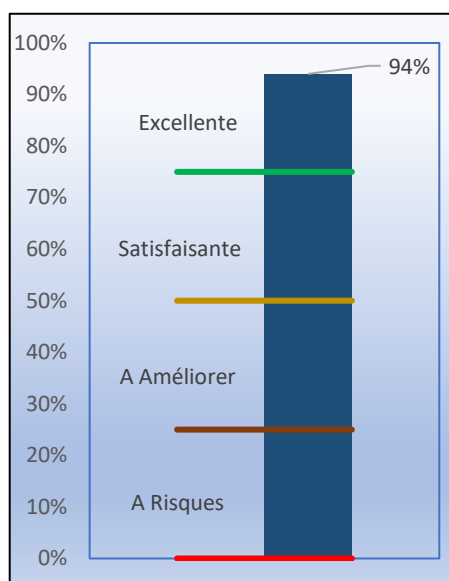
Tableau 18 : taux de performance globale

| Indicateur | Mode de calcul | Résultat |
|---------------------|--|----------|
| Performance globale | $\frac{\text{Totale des taux de performance des indicateurs}}{\text{Nombre d'indicateurs calculer}}$ | 94% |

Source : élaboré par l'étudiant en fonction des données fournies par l'entreprise

La performance globale de la fonction d'audit interne chez AXA Assurance Algérie est de 94%. Elle est représentée dans le baromètre de performance comme suit :

Figure 16 : Baromètre de performance AXA Algérie



Source : élaboré par l'étudiant en fonction des résultats obtenus

Le niveau de performance dépasse 75 %. Selon ce baromètre, cela indique que les paramètres sont dans des conditions excellentes. La fonction d'audit interne remplit de manière optimale les objectifs qui lui sont assignés tout en gérant efficacement les ressources disponibles.

2.2. Synthèse de l'enquête d'opinion

Pour mieux comprendre la performance de l'audit interne, il est crucial de recueillir l'opinion des auditeurs à ce sujet. C'est pourquoi des entretiens ont été réalisés avec les auditeurs internes de l'entité (Voire Annexe 01). Suite à ces entretiens, il a été constaté que :

1. L'audit interne au sein d'AXA ayant un double rattachement qui est au groupe d'audit, et au CEO, cela lui permet d'avoir une autonomie et une indépendance totale ;
2. La communication de la fonction audit interne avec le conseil d'administration est efficace et bonne ;
3. Les auditeurs internes trouvent que la fonction de communication avec le conseil d'administration est transparente et efficace ;
4. L'existence d'une charte d'audit ;
5. L'audit interne répond aux attentes du conseil d'administration à partir de la charte d'audit et des normes d'audit interne, ainsi que par la communication transparente, et la présentation des résultats de leurs rapports d'audit et missions ;

6. L'efficacité d'audit interne au sein d'AXA Assurance est bonne dans la détection et la gestion des risques opérationnelles ;
7. Les auditeurs internes au sein d'AXA sont expérimentés et ont une maîtrise des normes et pratiques de métier ;
8. La charte d'audit interne répond efficacement aux besoins d'entreprise et des auditeurs ;
9. L'équipe d'audit interne démontre une compréhension adéquate des problématiques opérationnelles de l'entreprise ;
10. L'audit interne AXA permet d'identifier des risques non identifiés par le contrôle de 1er et 2ème niveau ;
11. L'audit veille à l'amélioration constante des processus internes de l'entreprise ;
12. L'audit interne AXA a pour objectif de renforcer l'efficacité et l'efficience du contrôle interne, et de la culture du risque en entreprise ;
13. La fonction d'audit interne suit le code de déontologie de l'IIA ;
14. La qualité des recommandations est basée sur La mise en exergue des constats de manière simple, la mise en place de contrôle au sein de chaque processus, et l'évolution en termes de performance ;
15. Une recommandation doit contenir les critères suivants : Pertinence ; Clarté et précision ; Faisabilité ; Hiérarchisation ; Justification ; Mesurabilité ; Considération des meilleures pratiques ;
16. Les auditeurs internes chez AXA sont satisfaits par le programme de formation proposé par l'entité ;
17. Le plan de formation annuelle allant de 3 à 4 formations par exercice ;
18. Le choix des formations est fait en fonction des besoins des équipes et de la spécialisation de chaque auditeur.

2.3. Les points forts

1. L'existence d'une charte d'audit approuvée par le DG, chef d'audit group et le chef d'audit Algérie ;
2. L'existence d'un guide d'audit suffisamment détaillé ;
3. Le double rattachement qui est au groupe d'audit, et au CEO ;
4. Le critère d'indépendance des auditeurs par rapport aux audités est respecté ;
5. Les principes internes s'appuient sur les principes internationaux de l'IIA ;
6. Les auditeurs internes possèdent les connaissances, les compétences techniques et les autres aptitudes nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment grâce à leur expérience et à leur formation ;
7. La communication efficace et durable avec le groupe est maintenue ;
8. La qualité des recommandations émises par les auditeurs internes ;
9. Les auditeurs internes sont objectifs, possèdent des compétences et des connaissances professionnelles dans les domaines clés de l'audit, et respectent le code de déontologie ;
10. L'ancienneté des auditeurs internes est suffisante et reflète leur expérience, leur permettant une connaissance approfondie de toutes les activités du groupe et de leurs risques ;
11. Le programme de travail élaboré en début d'année détaille suffisamment les perspectives de l'audit, telles que les unités concernées, les auditeurs intervenants et la durée de chaque mission ;
12. L'audit couvre tous les cycles opérationnels de l'entreprise et vise principalement à évaluer le système de contrôle interne ainsi que l'efficacité de l'organisation. Il réalise des audits de conformité et d'efficacité ;
13. Les auditeurs ont accès à toutes les informations qu'ils jugent utiles pour mener à bien leurs missions ;
14. La transmission des rapports au directeur général et aux unités concernées est adéquate et appropriée ;
15. La valeur ajoutée de la fonction d'audit interne réside dans sa capacité à proposer des solutions aux problèmes majeurs et à détecter les faiblesses de l'organisation ;
16. La formation offerte par l'entité est adéquate ;

17. La présence d'une évaluation continue interne (avec des indicateurs annuels et mensuels) ainsi que des évaluations périodiques (à travers des missions d'audit qualité menées par le groupe) ;
18. Le responsable de l'audit interne démontre une vaste expérience, une ancienneté significative, et une maîtrise complète du métier ainsi que de toutes les activités de l'entreprise ;
19. Le plan d'audit élaboré repose sur une approche centrée sur les risques ;
20. Les auditeurs internes élaborent et documentent un plan spécifique pour chaque mission. Ce plan détaille les objectifs, le champ d'intervention, le calendrier de la mission et les ressources affectée ;
21. Les auditeurs internes fondent leurs conclusions et les résultats de leurs missions sur des analyses et des évaluations pertinentes.

2.4. Les points faibles

1. Les auditeurs prennent plus de temps que prévu, ce qui peut retarder la prise de décisions critiques par la direction ;
2. La planification actuelle ne tient peut-être pas suffisamment compte des ressources disponibles ou des priorités organisationnelles ;
3. Certaines missions d'audits peuvent être particulièrement complexes, nécessitant plus de temps que prévu pour être achevées ;
4. Avec seulement deux auditeurs, l'équipe d'audit interne est probablement sous-dimensionnée pour couvrir efficacement toutes les missions d'audit requises.

Conclusion du Chapitre

Dans ce chapitre, nous avons mené une enquête sur la performance de l'audit interne d'AXA Assurance Algérie. Nous avons analysé les pratiques actuelles de la fonction en les comparant aux pratiques professionnelles et aux normes internationales. Cette étude s'est appuyée sur deux piliers : les indicateurs de performance et les entretiens avec les auditeurs internes de l'entreprise.

L'analyse démontre que l'audit interne chez AXA Assurance Algérie est conforme aux normes internationales de pratique d'audit interne établies par l'IIA. De plus, le taux de performance globale indique un niveau d'excellence en termes de conformité et de suivi de ces normes. Cette performance exceptionnelle témoigne de l'engagement de l'organisation envers les meilleures pratiques en matière d'audit interne, ce qui contribue à renforcer sa crédibilité et son efficacité dans la gestion des risques et des contrôles internes.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'objectif de notre travail est de répondre à la question suivante : « **Comment mener efficacement une évaluation de la performance d'un service d'audit interne tout en se conformant aux normes professionnelles reconnues ?** ». Pour ce faire, nous avons adopté une double démarche :

La première démarche est théorique et constitue le premier chapitre, qui a traité des notions fondamentales d'audit et de la performance. Nous avons présenté dans ce chapitre les normes professionnelles de la pratique d'audit et nous avons exploré les concepts de performance, de mesure de performance, ainsi que les outils nécessaires pour évaluer la performance de l'audit interne.

La deuxième démarche est pratique et consiste en une étude de cas réalisée au sein de la fonction d'audit interne chez AXA Assurance Algérie. Cette étude de cas vise à appliquer les concepts théoriques à une situation réelle, permettant ainsi de vérifier la pertinence et l'efficacité des outils et méthodes d'évaluation de la performance de l'audit interne dans un contexte spécifique.

À travers ces deux chapitres, nous avons retenu que :

- L'audit est un processus méthodique, indépendant et documenté, utilisé pour obtenir et évaluer des preuves objectives afin de déterminer le degré de conformité aux critères d'audit ;
- L'audit interne est une activité indépendante qui évalue les opérations et le contrôle interne d'une organisation afin de fournir des services au management. Il mesure l'efficacité des contrôles, en se concentrant principalement sur les aspects financiers, mais également sur les aspects opérationnels ;
- Pour évaluer la performance, il est nécessaire d'examiner à la fois l'efficacité et l'efficacité d'une fonction ;
- Pour accroître l'efficacité des opérations et optimiser la performance, l'audit interne doit être réalisé conformément aux normes professionnelles de l'IIA ;
- Les indicateurs clés de performance (KPIs) peuvent fournir des informations précieuses pour surveiller les changements inattendus, les problèmes de capacité et d'autres facteurs nécessitant une attention particulière ;

Conclusion générale

- Pour atteindre l'objectif fixé des indicateurs de performance, nous avons jugé qu'il est important d'évaluer la performance de chaque indicateur, et nous avons proposé une formule dans ce sens (Performance de KPI) ;
- Bien que les indicateurs clés de performance (KPIs) fournissent des informations précieuses pour évaluer certains aspects de l'audit interne, ils ne suffisent pas à eux seuls pour offrir une évaluation complète et exhaustive de la performance. Il est donc essentiel de mener des enquêtes d'opinion auprès des auditeurs, car elles fournissent des informations qui ne sont pas accessibles via les KPIs ;
- La performance de l'audit interne est évaluée, à l'aide des indicateurs de performance et d'enquêtes d'opinion,
- Chez AXA Assurance Algérie, la fonction d'audit interne est confrontée à des défis : les auditeurs prennent trop de temps pour leurs missions, la planification ne tient pas compte des ressources et priorités, et l'équipe, avec seulement deux auditeurs, est sous-dimensionnée.

Test d'hypothèses :

Hypothèse 1 : *L'utilisation de cadres de référence et de méthodologies standardisés (tels que les normes de l'IIA) permettrait de mener une évaluation plus rigoureuse et systématique de la performance de l'audit interne ;*

- ✓ Les résultats de l'étude montrent que l'adoption de cadres de référence et de méthodologies standardisés, comme les normes de l'IIA, permet de conduire une évaluation de la performance de l'audit interne de manière plus rigoureuse et systématique, garantissant ainsi une meilleure conformité et cohérence dans les pratiques d'audit, **confirmant ainsi notre hypothèse 1.**

Hypothèse 2 : *La mesure de la performance de l'audit interne de AXA Assurance nécessiterait une approche mixte, combinant une étude quantitative utilisant des KPI et une approche qualitative incluant une enquête d'opinion ;*

- ✓ Les résultats obtenus démontrent que la mesure de la performance de l'audit interne nécessite effectivement une approche mixte. En combinant une étude quantitative basée sur des KPI avec une approche qualitative via des enquêtes d'opinion, il est possible

Conclusion générale

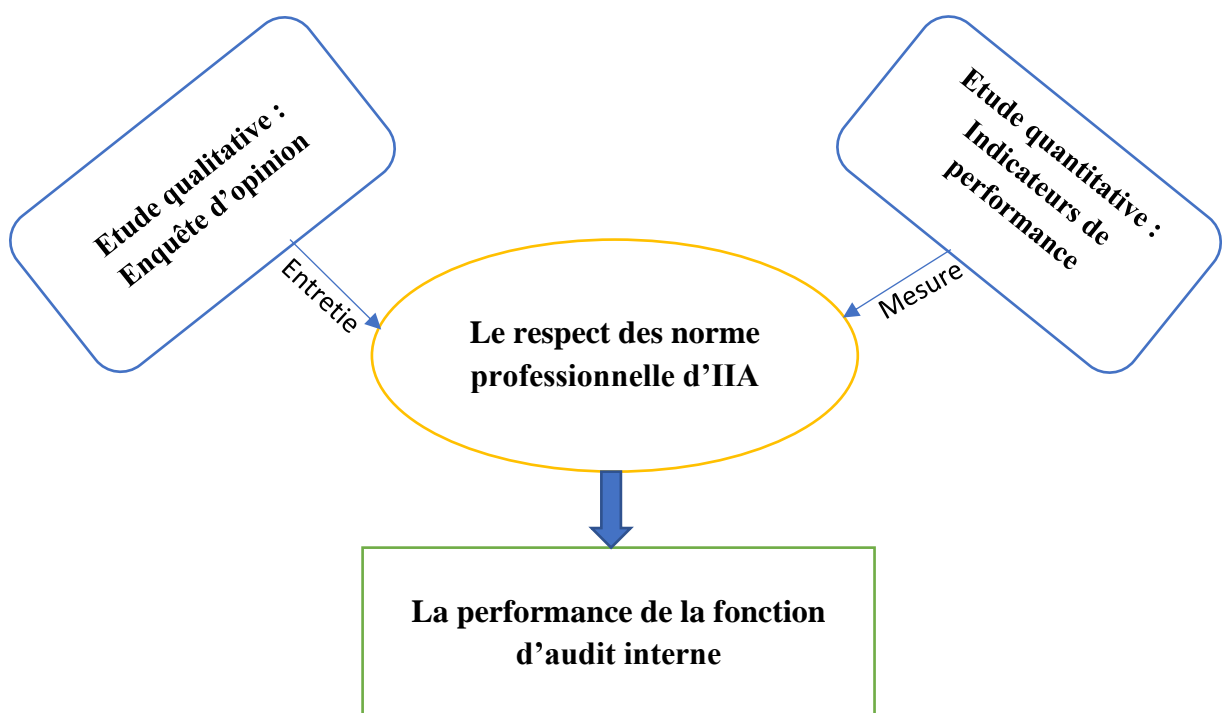
d'obtenir une évaluation plus complète et nuancée de la performance de l'audit interne, **confirmant ainsi notre hypothèse 2.**

Hypothèse 3 : *L'audit interne de l'entreprise AXA Assurance révélerait, selon les premières observations, une performance globale moyenne. Cette performance serait notamment freinée par des lacunes identifiées au niveau du système organisationnel et structurel ;*

- ✓ Les résultats de notre étude présentent un effet significatif de la performance de la fonction d'audit interne d'AXA Assurance Algérie selon le baromètre de performance présenté dans la 2eme section du 2ème chapitre, étant donné que l'indicateur de performance globale est de 94% qui est dans l'intervalle de l'excellence **ce qui infirme notre 3ème hypothèse.**

En se basant sur ces conclusions, la figure suivante illustre un résumé des éléments de réponse à notre problématique de recherche :

Figure 17 : Le modèle global de notre problématique (éléments de réponse)



Source : élaboré par l'étudiant

Conclusion générale

Selon la figure 17 nous pouvons dire que l'évaluation de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise ce fait par une double approche : Une étude quantitative via les indicateurs de performance, et une étude qualitative via une enquête d'opinion ceci donne des éléments de réponse à notre problématique : « ***Comment mener efficacement une évaluation de la performance d'un service d'audit interne tout en se conformant aux normes professionnelles reconnues ?*** »

Pour conclure, et d'après les résultats obtenus il s'avère que la performance de l'audit interne au sein de AXA Assurance est excellente avec des réserves concernant le nombre de personnel notamment dans des situations de forte activité. Pour cela nous pouvons suggérer quelques recommandations qui peuvent être prise en considération pour renforcer la performance de la fonction d'audit interne d'AXA Assurance tout en respectant les normes professionnelles :

1. Mettre en place un calendrier plus flexible qui permet d'ajuster les délais en fonction des priorités et des ressources disponibles ;
2. Recruter du personnel supplémentaire (Contrat durée déterminée) ou utiliser des consultants externes pour les périodes de forte activité ;
3. Évaluer la charge de travail actuelle et prévoir le recrutement d'auditeurs supplémentaires (Contrat durée indéterminée) pour mieux répartir les missions et éviter les surcharges ;
4. Identifier et éliminer les étapes redondantes ou inefficaces dans le processus d'audit ;
5. Mettre en place des indicateurs de performance spécifiques pour le respect des délais et suivre leur évolution au fil du temps.

Comme notre étude présente des limites, n'ayant pas exploré tous les aspects de la performance de la fonction d'audit interne, nous proposons aux futurs étudiants et chercheurs quelques thèmes importants que cette recherche n'a pas pu aborder de manière approfondie :

- L'évaluation de la performance de la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise via le Benchmarking ;
- La qualité du processus d'audit selon les normes ISO.

Bibliographies

Les ouvrages

1. Calpe, M. L. (2024). Internal audit at your fingertips (éd. Kindle),
2. Elisabeth Bertin, "Audit interne", Groupe Eyrolles, 2007,
3. Forum des Responsables de la Vérification Interne (FRVI), Mars 2009 : « Guide sur les indicateurs de performance dans les unités de vérification interne ».
4. Gibert Patrick, « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques », Editions d'Organisation, Paris, 1980
5. IFAC, (2014), "RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CONTRÔLE INTERNE"
6. IIA, « CRIPP- NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE », 2017
7. IIA, « CRIPP- Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne », 2017
8. IIA, « LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA », 2020,
9. IIA, « CRIPP- CODE DE DÉONTOLOGIE », 2017
10. Jacques RENARD. Théorie et pratique de l'audit interne, 8ème édition, 2013
11. Jean-Pierre Madoz, "L'Audit et les Projets : 100 questions pour comprendre et agir", Edition AFNOR, France, 2003,
12. Jean-Pierre Madoz, Laurent Note, "Les fondamentaux de l'audit qualité", Edition AFNOR, France, 2011,
13. Manuel Lange, Jean-Michel Moutot, Mesurer la performance de la fonction commerciale, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2008,
14. Pierre VOYER : « Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performances », édition presses de l'université du Québec, 2ème éd. Canada, (2006),
15. Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, CREG, 2011,
16. Yvon Pesqueux. "La notion de performance globale". 5° Forum international ETHICS, 2004, Tunisie,
17. Zied Boudriga, "Audit interne : Organisation et pratiques", Edition AZURITE, Tunis, 2012,

Les articles

1. Adja, H., Rabah, K., & Olivier, C. (2021). APPORT DE L'AUDIT INTERNE À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES : CAS DE l'Algérie. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 15(1), 455-472.
2. 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
3. AMIRI I. et al. (2021) « Déterminants de la qualité de l'audit interne : que dit la littérature académique et professionnelle ? », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 2 : Numéro 6 » pp : 216 – 235.
4. BOUAZIZ.M & MAALEMI.T. (2023) « Le triangle d'or (audit externe, audit interne et comité d'audit), comme dispositif de la gouvernance et de la qualité de l'information financière : Revue de littérature », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 84 – 107.
5. Boustil.Z (2022). « La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure Enterprise performance : concepts and measurement indicators ». *Revue d'études et de recherche sociale V* (10), N 03, pp 258-274
6. CHEGRI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) « LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES : UNE REVUE DE LITTERATURE », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 253 – 275
7. DAIF. A & AZEGAGH. J (2021) « Contribution de l'audit interne à la performance des PME : Les opportunités offertes », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 529 - 551
8. EL HAIBA F. & MAIMOUN A. (2024) « L'audit interne dans les établissements publics au Maroc, cas des Agences Urbaines », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 1 – 18
9. EL HALOUI, S., & CHEMLAL, M. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-1), 408-425
10. ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2017/2 (n°17), p. 93-103.

11. KALACHE Meryem, (2021), "Evaluation de la Performance de l'Audit Interne au sein de l'Entreprise NAFTAL", Revue ! N01, Volume 04, P18
12. LAGHRISSI H. & All (2021) « Audit interne et gouvernance d'entreprise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 374 -396
13. MASKINI. N & MOUNAJI. O (2021) « La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage », Revue Internationale du Chercheur « Volume 2 : Numéro 4 » pp : 320 – 331
14. Max KONO ABE J & Yves MEDANG J. (2019) « L'évaluation de l'efficacité de l'audit interne dans les entreprises publiques camerounaises » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 494- 515
15. RAHMOUNI.A & LAHDAB.L (2023). « Construction d'un Balanced Scorecard du Centre Hospitalier Régional de Laâyoune au Maroc. » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 3 pp : 384-407

Colloques et séminaires

1. *Conférence de Bénin sur la fonction publique - Cotonou le 28/05-01/06/2001 Par Benoît NDI ZAMBO*

Texte réglementaire :

1. Ordonnance n°95-07 du 23 chaabana 14 15 correspondants au 25 janvier 1995 relative aux assurances et ses textes d'application

Les sites web :

1. [Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens \(forumactif.com\)](http://forumactif.com), Consulter, le 06/04/2024 à 02 :05
2. <https://www.axa.com/> Consulter le 20/04/2024 à 12 :22
3. <https://www.axa.dz/> Consulter le 20/04/2024 à 17 :30
4. [Peter Drucker, le fondateur du Management Par les Objectifs - Questions de Management - Le blog d'Éric Delavallée \(questions-de-management.com\)](http://questions-de-management.com) Consulter le 19/04/2024 à 15 :28

Annexes

Annexe 01 : Le guide d'entretien

Entretien 01 :

1-Dans quelle mesure estimez-vous que l'audit interne communique efficacement avec le conseil d'administration ?

- Bon

2-Quelle est votre perception de l'efficacité de l'audit interne dans la détection et la gestion des risques opérationnels ?

- Bon

3-Comment évaluez-vous la pertinence et l'efficacité de la charte de l'audit interne par rapport aux besoins actuels de l'entreprise ?

- Excellent

4-Est-ce que l'équipe d'audit interne démontre une compréhension adéquate des problématiques opérationnelles de l'entreprise ?

- Oui

5-Selon vous, dans quelle mesure l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'entreprise ?

- L'audit interne permet d'identifier des risques non identifiés par le contrôle de 1er et 2ème niveau, de plus l'audit Veil à l'amélioration constante des processus internes de l'entreprise

6-Comment percevez-vous l'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités qu'il contrôle ?

- L'audit interne au sein d'Axa ayant un double rattachement qui est au groupe d'audit, et au CEO, cela lui permet d'avoir une autonomie et une indépendance totale

7-Sur quels critères basez-vous votre évaluation de la qualité des recommandations formulées par les auditeurs internes ?

- La mise en exergue des constats de manière simple, la mise en place de contrôle au sein de chaque processus, et l'évolution en termes de performance

8-Comment évaluez-vous l'efficacité du plan de formation mis en place pour les auditeurs internes ?

- Bon, un plan de formation annuelle allant de 3 à 4 formations par exercice

9- Dans l'ensemble, comment évaluez-vous les performances de l'audit interne ?

- Bon

Entretien 02

1-Dans quelle mesure estimez-vous que l'audit interne communique efficacement avec le conseil d'administration ?

- Bon

2-Pouvez-vous fournir des exemples de la façon dont l'audit interne répond aux attentes du comité d'audit et de son président ?

- De par le respect de la charte d'audit et des normes d'audit interne. Et de par la communication transparente, et la présentation des résultats de leurs rapports d'audit et missions.

2-Quelle est votre perception de l'efficacité de l'audit interne dans la détection et la gestion des risques opérationnels ?

- Bon

3-Comment évaluez-vous la pertinence et l'efficacité de la charte de l'audit interne par rapport aux besoins actuels de l'entreprise ?

- Excellent

4-Est-ce que l'équipe d'audit interne démontre une compréhension adéquate des problématiques opérationnelles de l'entreprise ?

- Oui

5-Selon vous, dans quelle mesure l'audit interne apporte-t-il une valeur ajoutée à l'entreprise ?

- L'audit interne permet d'identifier des risques non identifiés par le contrôle de 1er et 2ème niveau, de plus l'audit Veil à l'amélioration constante des processus internes de l'entreprise

6-Comment percevez-vous l'indépendance de l'audit interne par rapport aux activités qu'il contrôle ?

- L'audit interne au sein d'Axa ayant un double rattachement qui est au groupe d'audit, et au CEO, cela lui permet d'avoir une autonomie et une indépendance totale

7-Sur quels critères basez-vous votre évaluation de la qualité des recommandations formulées par les auditeurs internes ?

- La mise en exergue des constats de manière simple, la mise en place de contrôle au sein de chaque processus, et l'évolution en termes de performance

8-Comment évaluez-vous l'efficacité du plan de formation mis en place pour les auditeurs internes ?

- Bon, un plan de formation annuelle allant de 3 à 4 formations par exercice

9- Dans l'ensemble, comment évaluez-vous les performances de l'audit interne ?

- Bon
-

Annexe 02 : Guide d'évaluation proposé par KPMG

Outil 5 : Exemple de guide d'évaluation des auditeurs internes **7**

SECTION D

Cette liste de questions doit être complétée par le responsable de l'audit interne (auto-évaluation).

Compréhension

Veuillez évaluer les connaissances de l'audit interne dans les domaines suivants :

- | | | | |
|--|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| > les responsabilités et le fonctionnement du comité d'audit : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| > l'activité de l'entité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| > les risques auxquels l'entité est confrontée : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| > le système de contrôle de l'entité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |

Commentaires

.....

.....

.....

Charte et structure

La charte de l'audit interne définit-elle de façon suffisamment détaillée :

- | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|
| > les missions et responsabilités ? | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| > les normes de travail ? | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| > l'organisation et le processus d'audit ? | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| > la référence aux principes, codes et normes en vigueur dans le groupe ? | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |

Veuillez évaluer l'étendue actuelle des missions de l'audit interne en fonction des besoins actuels de l'entité.

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|

Veuillez évaluer l'étendue actuelle des missions de l'audit interne en fonction des besoins futurs de l'entité.

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|

Veuillez évaluer la structure de l'audit interne en termes d'amélioration de :

- | | | | |
|---|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| > son objectivité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| > sa compréhension des problématiques opérationnelles de l'entité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
| > sa capacité à répondre aux problématiques opérationnelles de l'entité : | <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |

Commentaires

.....

.....

.....

Compétences et expérience

La structure et la composition des équipes d'audit interne sont-elles en adéquation avec les recommandations de l'IFACI ?

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|

Veuillez évaluer la composition et les compétences de l'équipe d'audit interne.

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|

Veuillez évaluer le degré d'indépendance des équipes d'audit interne par rapport aux activités qu'elles doivent contrôler.

- | | | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaisant | <input type="checkbox"/> Satisfaisant | <input type="checkbox"/> Perfectible |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|

Commentaires

.....

.....

.....

Communication

Veillez évaluer la réceptivité de l'audit interne concernant des demandes émanant du comité d'audit, et notamment des demandes de contrôles spécifiques. Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Veillez évaluer la franchise dont fait preuve l'audit interne vis-à-vis du comité. Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Veillez évaluer la façon dont l'audit interne traite de problématiques critiques ou controversées. Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Au cours des 12 derniers mois, le président du comité d'audit a-t-il été parfaitement mis au courant des conclusions et des développements significatifs avant la tenue des réunions du comité d'audit ? Oui Non

Veillez évaluer le processus d'audit interne visant à contrôler la résolution de problématiques en cours. Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Commentaires

.....

Cette section doit se concentrer sur les indicateurs clés de performance (KPI) mis en place pour l'équipe d'audit interne.

Performances

De quelle manière l'audit interne a-t-il apporté une valeur ajoutée à l'entité ?

.....

De manière générale, comment évalueriez-vous les performances de l'audit interne ? Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Commentaires généraux

.....

Nom :

Fonction :

Signature :

Date :

Annexe 03 : La chart d'audit d'AXA Assurance



INTERNAL AUDIT CHARTER

AXA Group

October 2023



A. Mission Statement

AXA Internal Audit exists to help the Board and Executive Management protect the assets, reputation and sustainability of the organisation by providing an independent and objective assurance activity designed to add value and improve the organisation's operations. It helps the organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of governance, and risk and control management.

This recognises two roles for internal audit:

- a) To provide independent assurance to the Board, Audit Committee, and Management; focusing on reviewing the effectiveness of the governance, risk management and control processes that management has put in place; and,
- b) To provide advice and assistance to management on governance, risks and controls.

The assurance provided generically covers whether:

- i) The organisation has a formal governance process which is operating as intended: values and goals are established and communicated, the accomplishment of goals is monitored, accountability is ensured and the Group's values are preserved.
- ii) Significant risks are being reported, managed and controlled to an acceptable level as determined by the Board.

B. Independence

To help demonstrate the independence of AXA Internal Audit:

- Heads of Internal Audit have a direct and unfettered reporting line to the relevant Audit Committee Chairman.
- All AXA Internal Audit personnel functionally report through to the Global Head of Internal Audit who reports to the Group Audit Committee Chair.
- Heads of Internal Audit retain an administrative reporting line to the local CEO.
- The proposed appointment and dismissal of the Head of Internal Audit must be reviewed and approved by the relevant local Audit Committee Chair and the Global Head of Internal Audit.
- The global budget for AXA Internal Audit is set and approved by the Group Audit Committee.
- The global budget for AXA Internal Audit and the remuneration of all internal audit staff are managed by the Global Head of Internal Audit independently from local executive management.
- Heads of Internal Audit propose an internal audit plan to the relevant Audit Committee for their approval. This plan must allow for coverage of the entity compliant with Group requirements.
- AXA Internal Audit can make additions to the approved internal audit plan in line with Audit Committee requests or on AXA Internal Audit's own initiative.
- Executive management may not influence the Group's coverage requirements, or place restrictions on the scope of audits within the plan, or place restrictions on the reporting by AXA Internal Audit of its findings and assessments.
- The resources required to execute the approved internal audit plan will be provided by the AXA Internal Audit function using staff who need not be employed by the entity being covered.

C. Corporate Governance Model

AXA's Corporate Governance Model has AXA Internal Audit as its 3rd line:

| | Responsibilities | Owners | | |
|--|---|----------------------|--------------------|---|
| 1 st Line | Responsible for day-to-day risk and control management and decision-making | Management and staff | Actuarial function | |
| 2 nd Line (independent from business operations) | Responsible for developing, facilitating and monitoring an effective risk and control framework | Risk Management | Compliance | Internal Control (including Internal Financial Control) |
| 3 rd Line | Responsible for providing independent assurance on governance, risk and control management | Internal Audit | | |



D. Scope of Work

The AXA Internal Audit function assesses and reports to both Executive Management and Independent Audit Committees on whether AXA's governance, and risk and control management, as designed and implemented by management, are relevant, adequate and functioning in a manner to help ensure:

- Accomplishment of strategic plan objectives;
- Effectiveness, efficiency and economy of operations and related controls;
- Reliability and integrity of significant financial, managerial, and operating information;
- Compliance with policies, standards, procedures, and applicable laws and regulations; and that,
- Risks are appropriately identified and managed, and assets are safeguarded.

The Group has set one common definition of what the AXA Internal Audit function may do, and may not do, which is detailed in the AXA Internal Audit Instruction Manual. Within this definition, consulting activities are limited to consulting on control developments as part of an audit assignment. AXA Internal Audit may only perform activities outside this definition with the prior approval of the Global Head of Internal Audit and provided that it does not compromise their independence or significantly disrupt their scheduled internal audit plan.

The scope of AXA Internal Audit includes all activities and entities under the management control of the AXA Group; including all branches, subsidiaries and outsourced activities. The entities and activities covered are formally allocated to the scope of the relevant Head of Internal Audit and Audit Committee.

E. Accountability

Each Head of Internal Audit within AXA Internal Audit is accountable to three Stakeholders:

1. To the Audit Committee for:
 - providing an independent assessment of the risks inherent in the entities' activities and the effectiveness of governance, risk management and control processes.
 - proposing an internal audit plan for the forthcoming year and the resources required to deliver it.
 - reporting on the status of the internal audit plan and the adequacy of available resources.
 - reporting on the results of internal audit work.
 - reporting on the status of internal audit issues until their resolution by management.
 - reporting on the oversight and control of their internal audit function.
2. To the relevant CEO and Executive Committee for providing an independent assessment of the effectiveness of governance, and risk and control management, and to provide advice and assistance on these topics.
3. To the Group's Internal Audit Head Office for following the requirements set out in the AXA Internal Audit Instruction Manual and managing the function appropriately.

F. Responsibility

The AXA Internal Audit function has the responsibility to:

- Confirm to the relevant Audit Committee the legal entities under their scope.
- Report to Group Internal Audit Head Office and the Audit Committee any limitation of scope imposed by management.
- Develop a risk-based internal audit plan, in compliance with relevant local legal and regulatory provisions and the requirements set in the AXA Internal Audit Instruction Manual. Inter alia this takes into account significant internal and external events, changes in strategy or any risk or control concerns identified by AXA Internal Audit, Management, external auditors, regulators or the relevant Board Committees.
- Ensure that the internal audit plan covers each Audit Universe Component within the time horizon set in the coverage policy agreed by the relevant Audit Committee, reporting and explaining any exceptions.
- Consider the on-going relevance of the internal audit plan on a continuous basis; reporting cancellations, additions and deferrals to the Audit Committee. Approval from the Audit Committee must be sought when AXA Internal Audit makes significant amendments to their plan.
- Implement the internal audit plan on its own initiative as approved by the Audit Committee and, in addition, any special reviews or assignments requested or approved by the Audit Committee.



- Formally report any significant issues arising from internal audit reviews to Management and the Audit Committee.
- Maintain audit data, and compile and issue regular reports to Executive Management and the Audit Committee summarising a) progress against the internal audit plan; b) a summary of significant audit reports; and c) the status of issue resolution.
- Compile and issue at least an annual report to the Audit Committee summarising the relevant Internal Audit resources available.
- Proactively track the status of issues raised during the course of internal audit work and confirm the resolution of issues as reported by management in line with AXA Group requirements.
- Participate in the AXA-wide internal audit quality assurance programme to assure the efficient and effective operation of internal audit activities in line with AXA Group requirements. This includes responsibility for the quality and quantity of internal audit activities, whether performed by staff who are permanent AXA Internal Audit staff, seconded to AXA Internal Audit, or as part of an outsourcing arrangement.
- Manage professional audit staff with sufficient knowledge, skills, experience and professional certifications to meet the requirements of this Charter.
- Manage the triage and investigation of allegations in line with the Group whistleblowing and investigation requirements, and local laws and regulations.
- Plan audit work having due regard to the activities of the 2nd line functions; ensuring any reliance placed upon them is done so as a professional judgement and only after assessment of their work.
- Maintain a close relationship with control functions and meet periodically to ensure work is coordinated without impairment of internal audit duties, and results shared.
- Maintain regular communication with key senior management members and governance forums to ensure that AXA Internal Audit stays informed of key new developments, initiatives, project, products and operational changes.
- Maintain a close relationship with external auditors and meet at least twice a year so as to ensure co-ordination and appropriate reliance on each other's work; also informing the external auditors of significant issues arising from internal audit work and the status of issue resolution as well as allowing them free access to all Internal Audit reports issued.
- Comply with the AXA Internal Audit Instruction Manual and develop and document local supporting procedures where necessary to reflect any local requirements or procedures in a manner which is consistent with the AXA Internal Audit Instruction Manual.
- Proactively understand the governance and developments within the business under their remit.

G. Authority

Internal Audit has:

- Unfettered access to systems, records, data, property, and personnel, within the scope of its mission set out above unless prohibited by law;
- Unfettered access to the papers of Board and Executive Committees unless prohibited by law;
- Unfettered access to the members of the Audit Committee;
- The right to oblige assistance of personnel in units of the organisation under review, as well as other specialized services from within or outside the organisation; and,
- The right, when directed by the relevant Audit Committee, to use resources from outside of the AXA Group for the performance of internal audit activities where it has been agreed with the Group's Internal Audit Head Office that:
 - specific knowledge or competencies are not available internally as only the external resource has the requisite experience, qualifications and/or professional memberships required;
 - the assignment provides an opportunity to acquire new expertise from outside the function with the prospect of future internal re-use;
 - internal resource is not available to complete the plan in the timescale required;
 - only the external resource is able to assert that it has no conflicts of interest to perform the work.

Management is responsible for the effectiveness of their control environment and for implementing corrective actions where necessary. Consequently, the Head of Internal Audit and staff of AXA Internal Audit are not authorised¹ to:

- Perform any operational duties, outside Internal Audit, for the organisation and/or its affiliates; or,

¹ Unless specifically authorised by Group Internal Audit Head Office and the Audit Committee for temporary periods.



- Direct the activities of any employee not employed by the internal audit function, except to the extent they have been temporarily assigned to AXA Internal Audit to assist the internal auditors.

H. Standards

Group Internal Audit sets the Professional Standards required of all Internal Audit functions within the AXA Group through the AXA Internal Audit Instruction Manual. All AXA Internal Audit staff must comply with the mandatory elements of The Institute of Internal Auditors' International Professional Practices Framework, including the Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing, the Code of Ethics, the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (*the Standards*), and the Definition of Internal Auditing.

The Head of Audit will report periodically to the Audit Committee regarding the Internal Audit function's conformance to the Code of Ethics and the Standards.

These standards apply to all staff performing internal audit activities, whether permanent AXA Internal Audit staff, staff seconded to AXA Internal Audit, or staff provided as part of an outsourcing arrangement.

Table des matières :

| | |
|---|-----|
| Remerciements | i |
| Liste des figures | ii |
| Liste des tableaux | iii |
| Liste des abréviations..... | iv |
| Résumé | v |
| Abstract..... | vi |
| ملخص..... | vii |
| <i>Introduction générale</i> | 1 |
| <i>Chapitre 1 : Cadre théorique de l'audit interne et de la performance</i> | 6 |
| Section 01 : L'audit interne | 8 |
| 1. Généralités sur l'audit interne | 8 |
| 1.1. Définition et principes de l'audit..... | 8 |
| 1.2. La notion de l'audit interne..... | 9 |
| 1.3. Les points de divergence entre l'audit interne et externe | 11 |
| 1.4. Les normes de l'audit interne..... | 12 |
| 2. La pratique Professionnelle de l'audit interne | 14 |
| 2.1. Les enjeux d'une mission d'audit interne | 14 |
| 2.2. Les principes fondamentaux de la pratique d'audit interne | 17 |
| 2.3. L'audit interne dans le modèle des trois lignes..... | 17 |
| 2.4. Les Outils utilisés par l'auditeur interne | 19 |
| 2.4.1. Les outils d'interrogation | 19 |
| 2.4.2. Les outils de description | 20 |
| 2.5. L'organisation de travail de l'audit interne..... | 21 |
| 2.5.1. La charte d'audit..... | 21 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.5.2. | Le plan d'audit | 22 |
| 3. | Le contrôle interne | 23 |
| 3.1. | Définition du contrôle interne | 23 |
| 3.2. | Les objectifs du contrôle interne | 23 |
| 3.3. | Les composants du contrôle interne | 24 |
| 3.4. | Le Lien entre les objectifs et les composants du contrôle interne | 25 |
| Section 02 : La mesure de la performance d'audit interne | | 27 |
| 1. | La notion de la performance : | 27 |
| 1.1. | La performance, l'efficacité et l'efficience | 28 |
| 1.2. | La performance selon le modèle de Gilbert | 29 |
| 1.3. | La performance d'entreprise à l'ère de l'audit interne : | 31 |
| 1.4. | La mesure de la performance | 32 |
| 1.5. | Les outils de mesure de la performance | 33 |
| 1.5.1. | Les indicateurs de performance | 34 |
| 1.5.2. | Le Benchmarking | 34 |
| 2. | Évaluation de la fonction Audit Interne | 35 |
| 2.1. | Les norme d'évaluation de l'audit interne | 35 |
| 2.2. | Les types d'évaluation d'audit interne | 36 |
| 2.2.1. | L'évaluation interne | 37 |
| 2.2.2. | L'évaluation externe | 38 |
| 3. | Les indicateurs de performance d'audit interne | 39 |
| 3.1. | Les indicateurs d'activité | 41 |
| 3.2. | Les indicateurs de qualité | 42 |
| 3.3. | Les indicateurs de coûts | 43 |
| 3.4. | Limites des indicateurs | 43 |
| <i>Chapitre 02 : La performance de l'audit interne au sein de AXA Assurance</i> | | 46 |
| Section 01 : Présentation d'entreprise | | 48 |
| 1. | Groupe Axa | 48 |

| | | |
|--------|--|-----------|
| 1.1. | Histoire d'Axa..... | 49 |
| 1.2. | Les activités du groupe | 51 |
| 1.2.1. | Chiffre d'affaires | 51 |
| 2. | AXA Algérie..... | 52 |
| 2.1. | Organigramme AXA Algérie | 54 |
| 3. | La fonction d'audit interne au sein d'AXA Algérie | 55 |
| 3.1. | Les missions | 55 |
| 3.2. | Organigramme de la fonction | 56 |
| 3.4. | Les normes | 57 |
| 3.5. | Les responsabilités..... | 58 |
| 3.6. | Modèle de gouvernance d'entreprise..... | 60 |
| 3.7. | Les périmètres d'intervention | 61 |
| | Section 02 : La mesure de la performance de AI d'AXA Assurance..... | 63 |
| 1. | Méthodologie de recherche..... | 63 |
| 1.1. | L'objectif de la recherche | 63 |
| 1.2. | L'étude quantitative (les indicateurs clés du performance) | 63 |
| 1.3. | L'étude qualitative : L'enquête d'opinion | 64 |
| 1.3.1. | Le choix des questionnes | 64 |
| 1.3.2. | L'objectif de l'enquête | 65 |
| 2. | La performance de l'audit interne d'AXA..... | 66 |
| 2.1. | Les indicateurs de la performance..... | 66 |
| 2.2. | Synthèse de l'enquête d'opinion..... | 72 |
| 2.3. | Les points forts | 74 |
| 2.4. | Les points faibles | 75 |
| | <i>Conclusion Générale</i> | 77 |
| | <i>Bibliographies</i> | i |