

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

### THEME :

**L'impact des effets de la digitalisation sur  
l'efficacité et la qualité d'une mission  
d'audit interne**

**CAS : FONDS NATIONAL  
D'INVESTISSEMENT**

Présenté par :

BOUGAGA YOUSRA  
BENARDJOUNA RAYENE

Encadré par :

Mr DERAHMOUNE HILAL

Année universitaire

**2024-2025**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master**  
**Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion**

**THEME :**

**L'impact des effets de la digitalisation sur  
l'efficacité et la qualité d'une mission  
d'audit interne**

**CAS : FONDS NATIONAL  
D'INVESTISSEMENT**

**Présenté par :**

BOUGAGA Yousra

BENARDJOUNA Rayene

**Encadré par :**

Mr DERAHMOUNE Hilal

**Année universitaire**

**2024-2025**

# **Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	1
<b>Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale.....</b>	4
<b>Section 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne et de contrôle interne.....</b>	5
<b>Section 2 : La mission d'audit interne.....</b>	32
<b>Section 3 : La transformation digitale .....</b>	53
<b>Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI) .....</b>	68
<b>Section 1 : Présentation de l'environnement d'audit .....</b>	69
<b>Section 2 : Digitalisation de l'audit interne : Application à une mission réalisée au sein de FNI .....</b>	78
<b>Conclusion générale.....</b>	111

## *Dédicace*

À celle que je suis,

À cette fille qui a beaucoup donné, veillé, travaillé sans relâche, pleuré parfois, douté souvent, mais n'a jamais lâché.

À mes parents,

À ceux dont l'amour, les sacrifices et les prières discrètes ont porté chacun de mes pas.  
À vous, qui avez été ma force sans jamais rien attendre en retour.

À mon frère **Amine** et à ma sœur **Nihed**,

À votre présence discrète mais précieuse, à vos gestes simples, à votre soutien constant.

À **Fella, Romaissa et Lina**,

À mes amies vraies, présentes dans les moments qui comptent, avec fidélité et tendresse.

À **Dania, Mélyssa, Sarah et Marya**,

À celles avec qui j'ai partagé cinq années de fatigue, d'efforts, de trajets et de souvenirs.  
Avec vous, le quotidien s'est transformé en aventure.

À mon petit être à plumes, **Peecha**,

Pour certains, ce n'est qu'un oiseau.

Pour moi, c'est une présence apaisante, une source de joie discrète, un petit bonheur qui m'a accompagnée chaque jour.

À Monsieur **BEDRICI Amine**,

À votre manière unique d'accompagner avec le cœur, même dans la charge et la fatigue.  
À vos explications répétées, à votre présence sincère et à votre temps offert sans compter.

À l'équipe du **DACI du FNI**,

Pour votre bienveillance constante et votre soutien sincère tout au long de cette expérience.

À Monsieur **DERAHMOUNE**,

Pour vos conseils, votre patience et votre accompagnement attentif tout au long de ce travail.

Et à **Rayene**,

À mon binôme, mais plus encore.

À ta loyauté, ta constance et ta belle âme.

Sans toi, ce chemin n'aurait pas eu la même saveur,

Merci !

**Youstra.**

## *Dédicace*

Tout d'abord, je tiens à me remercier.

Merci à **moi** d'avoir cru en moi, quand personne d'autre ne l'a fait.

Après 18 ans, la petite fille que j'étais a tenu sa promesse : elle a eu son diplôme.

Et pour ça, je suis fière. Fièvre de moi, et fière de mon parcours.

À ma mère, **Boutamine Zahia**, aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer tout ce que tu mérites. Ce simple hommage est bien insuffisant pour refléter tous les sacrifices que tu as faits pour nous. Tu as été notre source inépuisable de tendresse et d'affection, notre havre de douceur. Tu es la personne que j'aime le plus au monde.

À mon père, **Mohamed**, homme de peu de mots mais de grandes actions. Par tes sacrifices innombrables, tu as porté notre avenir sur tes épaules sans jamais faiblir. Merci pour ton exemple de persévérance et ta force discrète qui m'ont toujours guidé.

À mes frères **Isshak**, **Yaakoub**, **Youssef** et **Houcin** pour vos présences rassurantes. Vous avez été des alliés et des forces tranquilles dans ma vie.

Et à ma petite princesse **Maria**, source inépuisable de joie, dont le sourire illumine même les journées les plus sombres.

À mes amis et surtout, ma meilleure amie **Selsa**, présente depuis le tout premier jour.  
Et à **Said**, un ami très spécial.

Vous avez été de véritables piliers pour moi.

À tous ceux qui portent fièrement le nom **Benadjouna**.

À mon binôme et amie **Youssra**, pour ces moments précieux et inoubliables : ce fut un véritable plaisir de travailler à tes côtés.

Enfin, à tous ceux que j'aime et qui m'aiment en retour, merci d'avoir été là.

**Rayene.**

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des enseignants et des responsables pédagogiques de notre école, ainsi qu'à son directeur, Monsieur **HACHMAOUI** pour la qualité de l'enseignement dispensé et pour leur accompagnement tout au long de notre parcours universitaire. Leur engagement et leur disponibilité ont constitué un cadre formateur essentiel à la réalisation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à notre professeur encadrant, Monsieur **DERAHMOUNE Hilal**, pour ses conseils, son suivi rigoureux et ses remarques constructives qui ont grandement contribué à l'orientation et à la finalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier chaleureusement l'ensemble du personnel du Fonds National d'Investissement, pour leur accueil et leur collaboration tout au long de notre stage. Un remerciement tout particulier à Monsieur **BEDRICI Amine**, responsable du département Audit et Contrôle Interne, qui nous a généreusement consacré de son temps, nous a guidés avec bienveillance et a facilité notre intégration au sein de l'équipe. Sa disponibilité et son implication ont été précieuses pour la compréhension du fonctionnement réel de l'audit interne.

Je remercie également tous les membres du département, notamment les auditeurs, pour leur coopération, leur patience et le partage de leurs connaissances et expériences, qui ont enrichi notre apprentissage.

Enfin, j'adresse mes sincères remerciements aux membres du jury pour l'attention portée à notre travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont soutenus, encouragés et accompagnés dans l'élaboration de ce mémoire.

## **Liste des figures**

<b>Figure 1</b> : Principaux symboles de diagramme de circulation .....	23
<b>Figure 2</b> : Les composantes du contrôle interne .....	29
<b>Figure 3</b> : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème .....	47
<b>Figure 4</b> : L'organigramme général du Fonds National d'Investissement .....	75
<b>Figure 5</b> : Organigramme du Département Audit et Contrôle Interne du FNI .....	76
<b>Figure 6</b> : Le questionnaire de contrôle interne .....	89
<b>Figure 7</b> : Feuille de révélation et d'analyse de problème .....	91
<b>Figure 8</b> : Compte de réunion de clôture .....	93
<b>Figure 12</b> : Évaluation du niveau de maturité digitale actuel du DACI .....	102
<b>Figure 13</b> : Réévaluation de niveau de maturité digitale du DACI après l'intégration des outils digitaux .....	107

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Synthèse du progrès de l'audit .....	6
<b>Tableau 2</b> : Exemple sur la grille d'analyse des tâches.....	21
<b>Tableau 3</b> : Tableau d'identification des risques.....	38
<b>Tableau 5</b> : Extrait de plan d'audit annuel 2025 .....	80
<b>Tableau 6</b> : Tableau des risques .....	83
<b>Tableau 7</b> : Extrait du programme de travail.....	86
<b>Tableau 8</b> : Extrait du pré rapport de la réunion de clôture.....	92
<b>Tableau 9</b> : Échelle de maturité digitale selon 5 niveaux.....	101
<b>Tableau 10</b> : Avantages et inconvénients de l'intégration de Data Analytics dans une mission d'audit.....	104
<b>Tableau 11</b> : Avantages et inconvénients de l'intégration de RPA dans une mission d'audit .....	104
<b>Tableau 12</b> : Avantages et inconvénients de l'intégration de l'Intelligence Artificielle dans une mission d'audit .....	105
<b>Tableau 13</b> : Avantages et inconvénients de l'intégration de la Blockchain dans une mission d'audit.....	105
<b>Tableau 14</b> : Comparaison entre la mission d'audit interne classique et sa version digitalisée .....	110

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
FNI	Fonds National d'Investissement
AICPA	American Institute Of Certified Public Accountants
SEC	Securities and Exchange Commission
IFACI	L'Institut Français des Auditeurs et de contrôleur Internes
IIA	Institut des Auditeurs Internes
CRIPP	Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations
AMF	Autorité des Marchés Financiers
TFFA	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
OCR	Reconnaissance Optique de Caractères
CAD	Caisse Algérienne de Développement
BAD	Banque Algérienne de Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FMA	Fonds Monétaire Africain
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
PME	Petite Moyenne Entreprise
SPA	Société Par Actions
FGAR	Fonds de Garantie des Crédits aux PME
DACI	Département Audit et Contrôle Interne
DRHL	Département Ressources Humaines et Logistique
RACI	Responsable d'Audit et de contrôle Interne
DFC	Direction des Finances et Comptabilité
DAJC	Département des Affaires Juridiques et Contentieux
DG	Directeur Général
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
DMM	Digital Maturity Model
IA	L'Intelligence Artificielle
RH	Ressources Humaines
ACI	Audit et Contrôle Interne

ERP	Entreprise Ressource Planning
DA	Data Analytics
NIST	National Institute of Standards and Technology
IRPAAI	Institute for Robotic Process Automation and Artificial Intelligence
P2P	Peer to Peer

## Résumé

Dans un contexte marqué par la transformation numérique, l'audit interne se trouve confronté à de nouveaux enjeux. La digitalisation redéfinit les méthodes de travail, les outils mobilisés et les attentes en matière de qualité et d'efficacité des missions. Cette évolution appelle une réflexion sur les effets concrets de cette transition technologique dans la pratique de l'audit.

Ce mémoire propose une étude approfondie de l'impact de la digitalisation sur une mission d'audit interne menée au sein d'un organisme public. À travers une analyse comparative entre la version classique de la mission et sa version digitalisée, appuyée par des outils numériques, l'étude met en lumière les apports, les limites et les perspectives de cette transformation.

**Mots clés :** Audit interne, Digitalisation, Efficacité, Qualité, Organisme public.

## الملخص

في ظل التحول الرقمي المتتسارع، أصبح من الضروري إعادة النظر في طرق وأساليب تنفيذ مهام التدقيق الداخلي. حيث تؤدي الرقمنة إلى إعادة تشكيل العمليات والممارسات المعتمدة، مع التركيز على تحسين جودة وكفاءة الأعمال الرقابية.

يتناول هذا البحث دراسة تأثير الرقمنة على مهمة تدقيق داخلي تم تنفيذها داخل مؤسسة عمومية، من خلال مقارنة بين النسخة التقليدية والنسخة الرقمية لنفس المهمة. وتبين هذه المقارنة المساهمات المتزنة من الرقمنة، إضافةً إلى التحديات والآفاق المستقبلية التي تفتحها في مجال التدقيق.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، الرقمنة، الكفاءة، الجودة، مؤسسة عمومية

## Abstract

In an era of accelerating digital transformation, internal auditing is undergoing significant changes. Digitalisation is reshaping traditional processes, introducing new tools, and increasing expectations for both efficiency and quality in audit practices.

This study explores the impact of digitalisation on an internal audit mission conducted within a public institution. By comparing the traditional audit approach with a digitalised version, the research highlights the benefits, challenges, and future outlook of integrating digital solutions into audit procedures.

**Keywords:** Internal audit, Digitalisation, Efficiency, Quality, Public institution.

## **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Dans un monde en constante évolution, la digitalisation s'impose comme une transformation majeure qui redéfinit les pratiques professionnelles, les processus organisationnels et les modes de communication. Les entreprises, toutes tailles et secteurs confondus, sont aujourd’hui confrontées à un impératif d’adaptation numérique, qui touche non seulement leurs activités opérationnelles, mais aussi les fonctions de gouvernance et de contrôle. L’audit, en tant qu’activité stratégique garantissant la transparence, la conformité et la performance des organisations, n’échappe pas à cette dynamique de mutation digitale.

Longtemps perçu comme un processus manuel et séquentiel, l’audit connaît désormais une reconfiguration profonde grâce à l’intégration d’outils digitaux innovants. Ces derniers permettent d’améliorer l’efficacité des travaux d’audit, d’élargir le champ de l’analyse, de renforcer la détection des anomalies, mais aussi de repositionner l’auditeur comme un acteur à forte valeur ajoutée stratégique.

Cette transformation, bien qu’indispensable, soulève des questionnements importants, notamment en ce qui concerne son impact concret sur la qualité et l’efficacité des missions d’audit interne. Entre promesses de performance et défis d’implémentation, la digitalisation de l’audit exige une réflexion approfondie, fondée à la fois sur des constats empiriques et une compréhension rigoureuse des enjeux métiers. C’est dans cette perspective que s’inscrit notre travail de recherche, en explorant les effets de la digitalisation appliquée à une mission d’audit interne, à travers une étude de cas au sein d’une institution publique.

C’est en reconnaissant l’importance de cette perspective que nous avons choisi le thème suivant pour notre mémoire :

**« l’impact des effets de la digitalisation sur l’efficacité et la qualité d’une mission d’audit interne ».**

Dans le cadre de notre recherche, la problématique peut s’énoncer comme suit :

**Quel est l’impact des outils digitaux sur l’efficacité et la qualité d’une mission d’audit interne ?**

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Quels sont les outils digitaux les plus pertinents pour améliorer les différentes phases d’une mission d’audit interne ?
- Comment ces outils influencent-ils concrètement la qualité et l’efficacité des travaux d’audit ?

## Introduction générale

---

- Quels sont les freins et les leviers identifiés dans le processus de digitalisation d'une mission d'audit ?

Cependant, afin d'aboutir à des conclusions sur les questions précédentes, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- **H1** : La digitalisation a un impact négatif sur la mission d'audit interne.
- **H2** : La digitalisation a un impact positif sur la mission d'audit interne.
- **H3** : La digitalisation a un impact globalement positif sur la mission d'audit interne, mais soulève des défis spécifiques tels que le besoin d'investissement, la formation, la confidentialité ou encore l'acceptabilité du changement.

Le choix de notre thème a été principalement motivé par plusieurs raisons. D'une part, notre volonté de développer des connaissances approfondies dans un domaine d'actualité qui redessine progressivement les contours du métier d'auditeur interne. D'autre part, l'intérêt que nous portons à l'audit interne, combiné à une forte curiosité pour les innovations numériques, nous a naturellement conduits à réfléchir sur l'intersection entre ces deux sphères. Enfin, notre immersion professionnelle dans une structure publique durant notre stage nous a permis d'observer concrètement les limites des pratiques traditionnelles d'audit et d'envisager des pistes d'amélioration à travers la digitalisation.

L'objectif principal de notre recherche est donc d'analyser de manière approfondie le processus de digitalisation d'une mission d'audit interne, en mettant en évidence ses effets sur la qualité des travaux réalisés, ainsi que sur leur efficacité. Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une démarche empirique, reposant sur l'observation directe d'une mission d'audit interne au sein du Fonds National d'Investissement (FNI), enrichie par des entretiens qualitatifs et une simulation de digitalisation et une analyse comparative.

Notre démarche s'est articulée autour de deux volets principaux :

- Une première **partie théorique** : Cadre conceptuel de la recherche

Dans cette partie, nous avons posé les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension de notre sujet. Le premier chapitre s'intéresse à l'audit interne et au contrôle interne, en définissant ces deux notions, en analysant leur articulation et en montrant leur rôle dans la gouvernance des organisations. Le second chapitre présente les différentes phases d'une mission d'audit interne, depuis la planification jusqu'au suivi, en passant par la réalisation des travaux. Le troisième chapitre est consacré à la

## Introduction générale

---

digitalisation, en exposant ses objectifs, ses enjeux dans le secteur public, ainsi que les outils digitaux susceptibles d'être mobilisés dans les missions d'audit interne.

- Une seconde **partie pratique** : Étude de cas et simulation de digitalisation et analyse comparative.

Cette deuxième partie repose sur une étude empirique réalisée au sein du département Audit et Contrôle Interne du FNI. Elle commence par la présentation de l'institution d'accueil et du département concerné. Ensuite, nous décrivons une mission d'audit interne menée dans la direction des ressources humaines, puis nous en faisons une analyse critique. Cette analyse est enrichie par les résultats d'un questionnaire et de deux entretiens semi-directifs, afin d'identifier les besoins en digitalisation. Nous évaluons ensuite le niveau de maturité digitale actuel, avant de simuler une digitalisation de la mission en y intégrant des outils adaptés. L'impact de cette transformation est analysé en termes de qualité et d'efficacité, puis comparé à la mission initiale. Enfin, nous formulons des recommandations, mettons en évidence certaines limites et ouvrons des perspectives pour l'audit de demain.

## **Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale**

### **Introduction**

Dans un contexte marqué par une évolution rapide des technologies, les organisations sont de plus en plus appelées à adapter leurs pratiques pour rester performantes et conformes aux exigences croissantes en matière de gouvernance, de transparence et de gestion des risques. Parmi ces pratiques, l'audit interne joue un rôle clé en tant que mécanisme d'évaluation et d'amélioration des processus internes. Face à l'émergence de la digitalisation, cette fonction connaît à son tour une transformation profonde, redéfinissant ses outils, ses méthodes et ses finalités.

Ce chapitre vise à établir les fondements théoriques indispensables à la compréhension de cette évolution. Il s'attache à clarifier les notions essentielles liées à l'audit interne, au contrôle interne et à leur articulation, tout en apportant un éclairage sur le déroulement d'une mission d'audit dans son cadre traditionnel. Il aborde également la question de la transformation digitale, en tant que phénomène d'actualité ayant un impact croissant sur les fonctions d'audit. Cette approche permettra d'établir un socle de réflexion solide pour l'analyse appliquée présentée dans le second chapitre.

### **Section 1 : Cadre conceptuel de l'audit interne et de contrôle interne**

L'audit interne et le contrôle interne représentent deux dimensions fondamentales dans la gestion et la maîtrise des activités organisationnelles. Cette section présente les notions clés, les fondements ainsi que les éléments essentiels relatifs à ces deux concepts.

#### **1. Généralités sur l'audit interne**

##### **1.1. Historique et évolution de l'audit interne**

###### **1.1.1. Historique<sup>1</sup>**

L'audit interne une longue histoire, le terme audit trouve son origine du latin « audire » qui signifie : « écouter ». Au début du moyen âge dès le 3<sup>e</sup> siècle avant J.C, la nécessité de contrôle de la comptabilité des agents a été ressentie, laissant apparaître pour la toute première fois le mot «audit ».

Les romains employaient ce terme pour désigner un « contrôle » au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Par la suite, l'activité de contrôle a beaucoup évolué ; son objectif jadis principalement axé sur la détection des fraudes a progressé vers la recherche d'erreurs afin de les corriger.

L'audit interne s'est professionnalisé après la deuxième guerre mondiale aux États-Unis en 1930, les sociétés cotées en bourses étaient en ce moment obligées de réaliser des audits internes par les membres de l'American Institute Of Certified Public Accountants ( AICPA), chargée de la normalisation et de la certification des comptes et de Securities and Exchange Commission (SEC).

Au fil des années, le champ d'investigation de l'audit interne a été élargi passant du domaine purement financier à l'ensemble des grandes fonctions et opérations des organisations au point où plusieurs entreprises la mettent en œuvre avec un niveau d'exigences qui dépend principalement du niveau de risque inhérent ou naturel à son secteur d'activité. De nos jours l'audit interne est considéré comme une discipline transversale au centre des préoccupations des managers, qui intègre les nouveaux moyens de traitement de l'information ainsi que la gestion des risques.

Enfin la crise financière de la fin de la décennie propulsera définitivement l'audit interne au cœur du management des risques. Afin de développer cette profession et de promouvoir les

---

<sup>1</sup> MANFOUO Steve Orlin, L'audit interne : une fonction au cœur de la performance de l'organisation, édition L'Harmattan, Paris, 2023, P24-26.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

compétences de ses membres, les instances à l'instar de l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI) et l'institut des auditeurs internes (IIA) ont vus le jour.

Dans le but d'encadrer la profession et de développer les compétences, celles-ci rédigent et mettent à jour un certain nombre de guides dont la charte d'audit interne par l'IIA, les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ou encore le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) par l'IFACI.

### 1.1.2. Évolution et progrès de la notion d'audit

Le tableau suivant illustre le progrès de cette fonction au fil du temps :

**Tableau 1 : Synthèse du progrès de l'audit**

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs
<b>2000 ans avant J.C à 1700</b>	Rois, empereurs, Eglises et états.	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
<b>1700 à 1850</b>	Etats, tribunaux commerciaux et actionnaire.	Comptables.	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
<b>1850 à 1900</b>	Etats actionnaires. et	Professionnels de la comptabilité juristes.	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
<b>1900 à 1940</b>	Etats actionnaires. et	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes, les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
<b>A partir de 1990 à ces jours</b>	Etats, tiers et actionnaires.	Professionnels d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre fraude internationale.

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

### 1.2. Définition d'Audit Interne

- Selon l'IFACI :

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»<sup>2</sup>

- **Selon MANFOUO STEVE ORLIN :**

« L'audit interne est une expertise professionnelle effectuée par un agent compétent et indépendant aboutissant à un jugement par rapport à une norme sur les états financiers, contrôle interne, l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque d'une entité. Il s'agit d'un ensemble d'opérations d'évaluations, d'investigations, de vérifications ou de contrôle en raison d'exigences réglementaires ou normatives visant à améliorer le fonctionnement d'une organisation.»<sup>3</sup>

« L'audit interne est cette activité taillée sur mesure qui accompagne le management de l'entreprise au quotidien en donnant l'assurance raisonnable pour l'atteinte de ses objectifs. Il s'agit d'un levier de progrès qui participe à la gouvernance en assurant la conformité de la mise en œuvre des éléments de contrôle à tous les niveaux de l'entreprise dans le but de garantir inéluctablement la production de la valeur.»<sup>4</sup>

- **Selon RENARD JACQUES, NUSSBAUMER SOPHIE et ORIOT FABIENNE :**

« L'audit interne est à la fois :

- Un outil d'amélioration pour chaque responsable en permettant à chacun de mieux identifier ses risques. C'est ainsi qu'il aide à réduire les erreurs, les arrêts intempestifs, les confusions et donc les difficultés et pertes de temps. En évitant les chausse-trappes des risques potentiels, il donne les moyens à chaque responsable de réaliser plus aisément les objectifs fixés. Et il le fait en améliorant le contrôle interne, lequel donne une « assurance raisonnable » sur :

- La maîtrise des principaux risques ;
- Le respect de la conformité aux lois et règlements internes ;

---

<sup>2</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017. définition de l'IIA du juin 1999.

<sup>3</sup> Manfouo steve orlin, Op.cit, P 27.

<sup>4</sup> Ibid, P 23.

- La fiabilité des informations financières ;
- Un instrument de management pour la direction. En contribuant à limiter les risques individuels, il aide l'ensemble de l'organisation à mieux maîtriser ses activités. Il permet à la direction générale de mieux faire son choix entre les stratégies de l'acceptation, du partage, de l'évitement ou de la réduction des risques et, dans ce dernier cas, à prendre les dispositions adéquates pour leur faire échec. »<sup>5</sup>

### 1.3. Les objectifs de l'audit interne :

- **Assurer la conformité des processus internes**

L'un des objectifs essentiels de tout audit interne est d'assurer la conformité des processus internes de l'entreprise. Cela signifie qu'il faut s'assurer que les procédures et les politiques en place sont conformes aux normes, aux réglementations et aux meilleures pratiques en vigueur.

- **Garantir l'efficacité opérationnelle**

L'objectif principal de l'audit interne est de garantir l'efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise. Il s'agit d'analyser rigoureusement les performances des activités internes, d'identifier les inefficacités et de proposer des améliorations. L'audit interne est donc un outil essentiel pour optimiser la gestion des processus et renforcer la compétitivité de l'organisation.

- **Renforcer le contrôle financier**

Lorsqu'il s'agit de renforcer le contrôle financier au sein d'une entreprise, l'audit interne joue un rôle essentiel. Il permet de vérifier la fiabilité des informations comptables et de prévenir les fraudes et les erreurs financières.

- **Évaluer les risques et les opportunités**

Dans un monde en constante évolution, l'évaluation des risques et des opportunités est essentielle pour assurer le développement durable de l'entreprise. C'est pourquoi il est essentiel de réaliser un audit interne afin d'identifier les risques potentiels auxquels l'entreprise est exposée et de mettre en place des recommandations pour maximiser les opportunités de croissance.

- **Améliorer la gouvernance de l'entreprise**

---

<sup>5</sup> RENARD Jacques, Sophie Nussbaumer, Fabienne Oriot, Audit interne et contrôle de gestion, édition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2018, P11.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Dans un environnement où la gouvernance d'entreprise revêt une importance capitale, il est essentiel de mettre en place des stratégies visant à améliorer la gouvernance d'entreprise. Cet objectif consiste à renforcer les pratiques de gouvernance, à assurer une plus grande transparence et à garantir l'éthique au sein de l'entreprise.<sup>6</sup>

### 1.4. Code de déontologie

Le code de déontologie de l'institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne.

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernance, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code.

Le code de déontologie va au-delà de la définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- Des principes pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes.

#### 1.4.1. Principes :

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants :

- **Intégrité :**

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

- **Objectivité :**

Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

- **Confidentialité :**

---

<sup>6</sup> Franck Brunet, Les 5 objectifs essentiels d'un audit interne en entreprise, <https://finotor.com/fr/les-5-objectifs-essentiels-dun-audit-interne-en-entreprise/>, (Dernière consultation 13/04/2025 à 01 :57).

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

- **Compétence :**

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

### 1.4.2. Règles de conduite

- **Intégrité**

Les auditeurs internes :

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

- **Objectivité**

Les auditeurs internes :

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

- **Confidentialité**

Les auditeurs internes :

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

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

Les auditeurs internes :

- Doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires.
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.<sup>7</sup>

### 1.5. Les normes d'audit interne

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA (ci-après « les normes ») pour que les auditeurs internes et la fonction d'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Les normes ont pour objet :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir des critères d'évaluation de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

---

<sup>7</sup> IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, code de déontologie, Edition 2017, p1-4.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Les normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes.

Elles sont constituées :

- De déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel.
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.<sup>8</sup>

Les normes se composent :

### 1.5.1. Les normes de qualification (série 1000) :

Qui énoncent les caractéristiques qui doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui font partie.<sup>9</sup>

- **1000\_Mission, pouvoirs et responsabilités** : La mission, pouvoir et responsabilité de l'audit interne doit être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérente avec la définition.
- **1100\_Indépendance et objectivité** : L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.
- **1200\_Compétences et conscience professionnelle** : Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.
- **1300\_Programme d'assurance et d'amélioration qualité** : Le responsable de l'audit interne doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

### 1.5.2. Les normes de fonctionnement (série 2000) :

Qui décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité.<sup>10</sup>

- **2000-Gestion de l'audit interne** : Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.
- **2100-Nature de travail** : L'audit interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

---

<sup>8</sup> Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, IFACI, 2017.

<sup>9</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 9<sup>ème</sup> édition, édition EYROLLES, 2009, Paris, P 92.

<sup>10</sup> Ibid, P 92.

- **2200\_Planification de la mission** : Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission.
- **2300\_Réalisation de la mission** : Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- **2400\_Communication des résultats** : Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.
- **2500\_Surveillance des actions de progrès** : Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller les suites données aux résultats communiqués au management.
- **2600\_Communiuation relative à l'acceptation des risques** : Lorsque le responsable de l'audit interne conclut que le management a accepté un niveau de risque qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec la direction générale. Si le responsable de l'audit interne estime que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au conseil.

### 1.5.3. Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assorties d'une lettre) :

Qui déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement pour des missions spécifiques.<sup>11</sup>

### 1.6. Les outils de l'audit interne

Comme dans toutes les disciplines, et compte tenu de certains facteurs propres à la fonction, un certain nombre d'outils peuvent accompagner l'auditeur dans la réalisation de sa mission.<sup>12</sup>

Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- Ils ne sont pas employés de façon systématique. L'auditeur choisit avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif :
  - S'agit-il de s'y retrouver dans le foisonnement des documents ? Il réalisera un diagramme de circulation ;
  - S'agit-il d'avoir une appréciation sur l'ordre de grandeur d'un phénomène rencontré ? Il fera un sondage statistique...etc.

---

<sup>11</sup> RENARD Jacques, Op.cit, p 92

<sup>12</sup> MANFOUO Steve Orlin, l'audit interne : une fonction au cœur de la performance des organisations, 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, édition l'Harmattan, Paris, 2025, P74

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Ils se distinguent en cela des moyens qui sont utilisés systématiquement dans chaque mission d'audit et sont des parties constitutantes de la méthodologie ou procédés dont l'emploi est obligatoire.

Dans sa boîte à outils, l'auditeur prélève l'instrument qui va lui permettre d'atteindre son but : on perçoit donc bien la difficulté qui est le choix de l'outil adéquat.

- Ils ne sont pas spécifiques à l'audit interne et sont utilisés à de nombreuses fins par d'autre professionnels : auditeurs externes, organisateurs, consultants, informaticiens...
- Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif aux fins de validation, les résultats de l'un validant les résultats de l'autre.
- On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, retenons en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur.
- Les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- Les outils de description, on pourrait presque dire de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief spécificités des situations rencontrées.

Les outils d'interrogation sont :

- Les sondages ou échantillonnages ;
- Les interviews ;
- Les vérifications, analyses et rapprochements divers.

Les outils de description sont :

- L'observation physique ;
- La narration ;
- L'organigramme fonctionnel ;
- La grille d'analyse des tâches ;
- Le diagramme de circulation ;
- La piste d'audit.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'Audit Interne, Collection références, 10<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2017, P 321-322.

### 1.6.1. Les outils d'interrogation

Il s'agit des moyens qui facilitent et encadrent la formulation des questions de l'auditeur à l'audité. Les interrogations peuvent se faire en présentiel ou non, mais contribuent à donner à l'auditeur les réponses à ses questionnaires dans le but de se faire une idée objective.<sup>14</sup>

Dans cette catégorie nous pouvons citer :

#### 1.6.1.1. Les sondages

En raison de l'impossibilité matérielle de vérifier l'exhaustivité des opérations, l'auditeur met en œuvre tous les moyens qui lui permettent d'acquérir une assurance raisonnable; dès lors, le sondage a une place primordiale dans son travail.

Le sondage consiste à appliquer une procédure de contrôle à une partie limitée (l'échantillon) d'un ensemble d'éléments (la population). La population peut être, en audit, un solde de comptes ou toute autre catégorie d'objets. Les résultats obtenus sur l'échantillon contrôlé doivent être susceptibles d'être extrapolés à l'ensemble de la population, objet du contrôle, pour aboutir à une conclusion sur le risque d'erreur.

La sélection des éléments à analyser est à la fois fondée sur l'expérience de l'auditeur et la technique du sondage.

Elle doit s'inscrire dans le cadre d'une démarche méthodique.<sup>15</sup>

Ces sondages peuvent être de trois types :<sup>16</sup>

- **Les sondages de dépistage** : Ce sont ceux que l'auditeur réalise lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes dans la paie, des omissions dans les mesures de qualité de fabrication, etc. Ce type de sondage a pour but de déceler des dysfonctionnements.
- **Les sondages pour acceptation** : Ils visent à apprécier dans quelle mesure une procédure est respectée ou une règle est connue au sein de l'entité auditée. Ce sondage

---

<sup>14</sup> MANFOUE, Steve Orlin, opcit, P74.

<sup>15</sup> HILMI Yassine, Mise en place et développement d'une fonction audit interne adaptée aux entreprises, l'Harmattan, Paris, 2023, P 73.

<sup>16</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratiques de l'audit interne, Collection références, 10<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Paris, P 326.

peut avoir un rôle mixte : dépistage lorsque l'on ne dispose d'aucun élément de réponse, ou estimation lorsque le dysfonctionnement est déjà constaté.

- **Les sondages pour estimation des attributs :** Le plus souvent purement informatifs, ils consistent à déterminer certaines caractéristiques au sein d'une population donnée, ils visent par exemple à connaître le pourcentage d'employés ayant une certaine ancienneté ou la proportion de matériels restés en stock au-delà d'un certain délai.

Quel que soit le type, le sondage doit être réalisé par rigueur.

### 1.6.1.2. Les interviews

L'interview ou l'entretien est une communication verbale au cours de laquelle l'interviewer recueille le maximum de données, sans faire connaître ses propres opinions. Son but est de rechercher et de découvrir et non d'influencer.

En effet, c'est une technique de recueil d'informations qui peut s'avérer la plus fructueuse, sous réserve de réunir les conditions d'une bonne relation avec les audités : la capacité d'écoute, la simplicité du vocabulaire employé et une question claire.

On ne peut imaginer une mission d'audit sans interviews. Effectivement, elle permet à l'auditeur de percevoir des nuances dans l'expression de l'audité et donc de comprendre en profondeur une situation et d'enrichir l'analyse. Par ailleurs, elle permet à l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur. Enfin, elle peut être utilisée à divers moments de la mission.<sup>17</sup>

### 1.6.1.3. Les vérifications, analyses et rapprochements divers

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés, qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain pour s'assurer de la validité des opérations effectuées.

L'auditeur peut utiliser:

---

<sup>17</sup> HILMI Yassine, Op.cit, P 68-69.

- **Les vérifications:**

Elles sont divers, elles peuvent être arithmétiques, souvent présentées sous forme de ratios. Ces derniers sont largement utilisés en audit comptable. L'auditeur interne peut aussi les utiliser s'il dispose d'un référentiel pour détecter les écarts.

On trouve aussi la vérification de l'existence des documents et la recherche d'indices.<sup>18</sup>

- **Les analyses**

Les analyses utilisent les données du système d'information pour aider l'auditeur. Elles nécessitent une bonne connaissance des données disponibles et une saisie fiable.

On peut distinguer :

- Analyses de tableaux ;
- Analyses de ratios ;
- Analyses de tendances ;
- Analyses comparatives (Benchmarking).

Elles révèlent des dysfonctionnements mais pas leurs causes. Pour cela, il faut compléter par entretiens, observations, vérifications...<sup>19</sup>

- **Les rapprochements<sup>20</sup>**

Les rapprochements permettent de valider une information en la comparant à une autre source (cross control).

Exemples :

- effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
- stock comptable et stock réel ;
- vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère ;

---

<sup>18</sup> RENARD Jacques, Op.cit, p 338.

<sup>19</sup> Idem, P 339.

<sup>20</sup> Idem, P 339-340.

- entrées et sorties dans les bureaux et état des heures supplémentaires.

Toute différence peut révéler une anomalie. L'auditeur doit faire preuve d'imagination pour trouver des rapprochements utiles à son contrôle.

### 1.6.2. Les outils de description

Ceux-ci aident l'auditeur à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

Dans cette catégorie on peut citer :

#### 1.6.2.1. L'observation physique

L'observation physique consiste à constater directement et instantanément l'existence et le fonctionnement d'un phénomène (processus, site, bien, comportement...).

Elle permet de révéler des problèmes non visibles dans les documents et d'illustrer les constats généraux par des exemples concrets. Elle est utilisée lors du lancement de la mission pour comprendre le contexte et en phase réalisation pour recueillir des preuves.

Tous les auditeurs, du junior au chef de mission, doivent la pratiquer, en prenant soin de noter immédiatement leurs observations pour en préserver la valeur probante.<sup>21</sup>

#### 1.6.2.2. La narration

Il existe deux sortes de narration utilisées en audit interne :

- **La narration par l'audité**

Elle est orale, et constitue souvent le premier contact avec l'audité. C'est la plus riche en enseignements. L'auditeur restant passif, se contentant d'écouter et de noter le récit. Elle permet ainsi de créer un bon climat et d'obtenir des informations nombreuses, parfois inattendues. Toutefois, elle présente certains inconvénients, notamment le désordre du discours, l'usage de termes techniques et la difficulté de prise de notes.

---

<sup>21</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Parège Olivier, Audit interne et référentiels de risques : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2021, P 179-180.

- **La narration par l'auditeur**

Elle est écrite, basée sur le récit de l'audité ou sur les constats de l'auditeur, et consiste à mettre en ordre les informations recueillies. Ne demandant pas de technique particulière, sauf une bonne rédaction, ce type de narration a l'avantage d'être structuré et clair, facilitant ainsi la lecture et la compréhension par un tiers. En revanche, il reste moins rigoureux et moins technique que d'autres outils d'audit, ce qui peut en limiter la précision.

Aucune des deux ne nécessite de préparation ni de connaissance technique.<sup>22</sup>

### 1.6.2.3. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel est un document que l'auditeur établit lorsqu'il rencontre des difficultés à comprendre les activités d'une unité.<sup>23</sup>

Il se distingue de l'organigramme hiérarchique en ce qu'il ne représente pas les personnes, mais les fonctions sous forme de verbes. Il est élaboré par l'auditeur, généralement au début de la mission, à partir d'observations, interviews ou narrations ...<sup>24</sup>

### 1.6.2.4. Grille d'analyse des tâches

La grille de séparation des tâches permet de comprendre par rapport à la chronologie des opérations réalisées dans un processus ou une fonction, la répartition des responsabilités entre les différents acteurs à un instant donnée.

L'auditeur établit cette grille afin de s'assurer du respect d'un principe de base du contrôle interne : la séparation des fonctions entre détention/manipulation, enregistrement, et approbation/décision...<sup>25</sup>

Une grille peut être conçue pour chaque grand processus ou fonction de l'organisation. Elle se compose de plusieurs colonnes :

- Première colonne : Les différentes tâches du processus concerné

---

<sup>22</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 346-347.

<sup>23</sup> RENARD Jacques, Ce qui fait débat, Maxima, Paris, 2003, P172.

<sup>24</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 347-349.

<sup>25</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-Parège Olivier, Op.cit, P188.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- Deuxième colonne : La nature de la tâche au regard des grandes catégories de responsabilités en principe inconciliables entre elles
- Colonnes suivantes : Les personnes en charge des différentes étapes

L'analyse par colonnes permet de découvrir une personne qui effectue plusieurs tâches et la compatibilité entre ces différentes tâches.

L'analyse par lignes permet de découvrir une tâche effectuée plusieurs fois ou non réalisée.

La grille d'analyse des tâches peut également être utilisée par les organisateurs pour mesurer le travail de chacun.<sup>26</sup>

Voici un exemple de grille d'analyse des tâches :<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-Parège Olivier, Op.cit, P188-189.

<sup>27</sup> VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMANN Catherine, Controlor et auditor, DUNOD, Paris, 2006, p 184.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

**Tableau 2 :** Exemple sur la grille d'analyse des tâches

Fonctions	Nature	Réception courrier	Réception achats	Comptable	Gestionnaire	Directeur	Non réalisé
Réception	O						
Transcription	O						
Envoi du chèque	O						
Vérification de la commande	C						
Vérification de la facture	C						
Comptabilisation	E						
Etablissement du chèque	F						
Signature du chèque	A						
Ordonnancement	A						

Source : VALIN Gérard, GAVANOU Jean-François, GUTTMANN Catherine, Controlor et auditor, DUNOD, Paris, 2006, p 184.

Cette grille peut se présenter comme suit :

- Première colonne : découpage unitaire des opérations ;
- Deuxième colonne : nature de la tâche ;
  - ✓ O : opérationnelle ;
  - ✓ E : enregistrement ;
  - ✓ A : autorisation ;
  - ✓ F : financière ;
  - ✓ C : contrôle.

### 1.6.2.5. Diagramme de circulation (FLOW CHART)

Le diagramme de circulation (Flow Chart) est un outil dynamique. Il permet de présenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité et

## **Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale**

---

d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports.<sup>28</sup>

Il est principalement utilisé pour tester l'application d'une procédure et permet de vérifier rapidement si une procédure est correcte et d'en détecter les faiblesses.

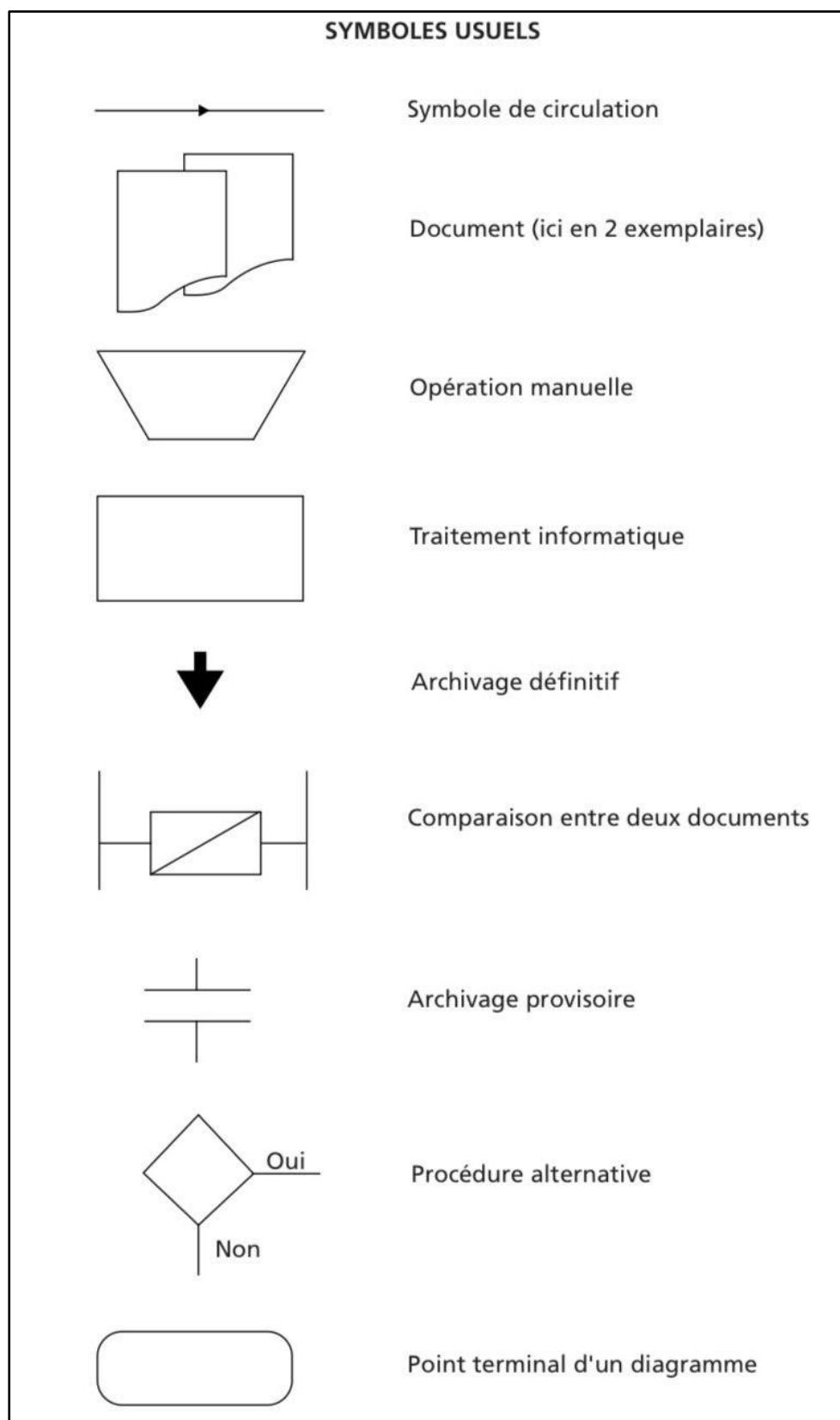
Les principaux symboles dont les auditeurs ont l'usage lors de la réalisation de leurs flow-charts sont les suivants :<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 352.

<sup>29</sup> Ibid, P 356.

**Figure 1 : Principaux symboles de diagramme de circulation**



**Source :** RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 10<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Paris, P 356

### 1.6.2.6. La piste d'audit

La piste d'audit est un ensemble de procédures permettant de justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement. Elles doivent couvrir :

- la reconstitution de l'ordre chronologique des opérations ;
- la traçabilité ascendante et descendante (piste d'audit statique) ;
- la justification d'une information d'une date à l'autre (piste d'audit dynamique) ;
- la conservation des données : reconstitution du chemin de révision à partir des données conservées et justification de ces données à partir des règles de gestion.<sup>30</sup>

Lors de l'utilisation de la piste d'audit comme un outil, l'auditeur interne doit :<sup>31</sup>

- Sélectionner l'opération à analyser :
- Déterminer les informations uniques d'identification de l'opération. :
- Identifier les éléments de base d'une opération et la chronologie d'apparition :
- Relier toutes les informations afin de remonter à l'origine de l'évènement.

---

<sup>30</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-Parège Olivier, Op.cit, P 195

<sup>31</sup> BOUDRIGA Zeid, P 70

### 2. Généralités sur le contrôle interne

#### 2.1. Définition

Le contrôle interne constitue un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise. Il permet d'atteindre les objectifs fixés en assurant une gestion efficace des risques, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements. Afin de mieux cerner ce concept, plusieurs organisations internationales ont proposé des définitions de référence, que nous présentons ci-dessous.

- **Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Tradway Commission)**

« 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.

Cette définition renvoie à certains concepts fondamentaux et met l'accent sur les aspects suivants du contrôle interne :

- Il est axé sur la réalisation d'objectifs relevant d'une ou plusieurs catégories – objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ;
- Il s'agit d'un processus qui repose sur la mise en œuvre de tâches et d'activités continues. Il constitue un moyen et non une fin en soi ;
- Il est mis en œuvre par des personnes. Il ne repose pas simplement sur un ensemble de règles et de manuels de procédures, de documents et de systèmes ; il est assuré par des personnes œuvrant à tous les niveaux de l'organisation ;
- Il permet à la direction générale et au conseil d'obtenir une assurance raisonnable et non une assurance absolue ;
- Il est adaptable à la structure de toute entité. Il offre une certaine souplesse d'application pour l'ensemble de l'entité ou une filiale, une division, une unité opérationnelle ou un processus métier en particulier. »<sup>32</sup>

Le cadre COSO offre ainsi une base conceptuelle solide pour la conception, la mise en œuvre et le suivi du contrôle interne dans tout type d'organisations.

---

<sup>32</sup> COSO, Référentiel intégré de contrôle interne, Principes de mise en œuvre et de pilotage (2013, diffusé en version française par l'IFACI en 2014)

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- **Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne)**

« Le contrôle interne est un processus mis en place par les organisations pour garantir la réalisation de leurs objectifs, la gestion efficace des ressources, et la prévention des risques. Ce dispositif permet de veiller à la fiabilité des informations financières, au respect des lois et des règlements, ainsi qu'à l'efficacité des opérations. »<sup>33</sup>

- **Selon L'AMF (Autorité des marchés financiers)**

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières. »<sup>34</sup>

L'AMF précise que le contrôle interne ne se limite pas aux procédures comptables ou financières, et ne couvre pas l'ensemble des décisions stratégiques ou managériales. De plus, il ne peut garantir avec certitude l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, mais vise plutôt à accroître la probabilité en réduisant les risques et en assurant un cadre de fonctionnement fiable et maîtrisé.

---

<sup>33</sup> IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), <https://www.ifaci.com/controle-interne/> (consulté le 04/05/2025)

<sup>34</sup> AMF, Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, mise en ligne le 22 juillet 2010.

### 2.2. Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du dispositif de contrôle visent, plus particulièrement à assurer :

- **La conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- Etre en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- Informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.
- **L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire**

Les instructions et orientations de la direction générale ou du directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

- **Le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs**

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de suivi aient été mis en place.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Par « actifs », il faut entendre non seulement les actifs « corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus transformant des opérations économiques en mouvements comptables.

- **La fiabilité des informations financières**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne visant à la bonne prise en compte des opérations réalisées par l'organisation.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'une description des fonctions devant permettant d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- D'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.<sup>35</sup>

### 2.3. Les composantes du contrôle interne

Afin de mieux contrôler ses activités, le COSO divise les rôles du contrôle interne en cinq parties. Ces cinq composantes du système peuvent être déclinées à tous les niveaux de l'organisation : entité, service, unité opérationnelle, opérateur (entité contrôlée).

---

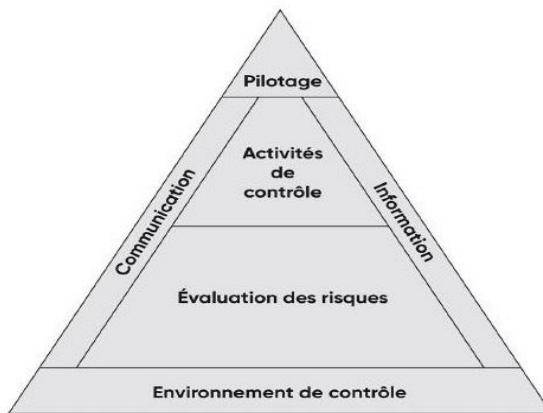
<sup>35</sup> Ibid.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

En d'autres termes, pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le contrôle interne a besoin de ces cinq éléments :<sup>36</sup>

**Figure 2 : Les composantes du contrôle interne**



**Source :** KHALIL Afef, ABDELLI Mohamed El Amine, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne : Règlementation, concepts et applications, DUNOD, Paris, 2022, Chapitre 1 (sans pagination).

### 2.3.1. Environnement de contrôle

Base de la construction du contrôle interne, l'environnement de contrôle englobe l'attitude, L'état d'esprit et les actions de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise à propos du contrôle interne et de son importance pour l'entité.

L'environnement de contrôle inclut ainsi les fonctions de gouvernement d'entreprise et celles de direction, et donne la ligne directrice d'une organisation influençant l'état d'esprit du personnel de l'entité en matière de contrôle.

### 2.3.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques consiste à détecter et à analyser les facteurs susceptibles d'interférer avec la réalisation des objectifs.

Il s'agit d'un processus continu et répétitif. Les risques couverts sont à la fois internes et externes, avec une attention particulière aux risques et changements spécifiques.

---

<sup>36</sup> KHALIL Afef, ABDELLI Mohamed El Amine, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne : Règlementation, concepts et applications, DUNOD, Paris, 2022, Chapitre 1 (sans pagination)

### 2.3.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont les règles et procédures qui garantissent que les orientations de la direction sont appliquées et que les mesures nécessaires sont prises pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

### 2.3.4. Information et communication

La communication est l'outil indispensable à la transmission d'informations et ses caractéristiques de base sont la clarté et l'efficacité.

La communication prend la forme de manuels de procédures, de recueils de méthodes comptables et d'élaboration de l'information financière et de mémorandums. La communication peut également se faire par voie électronique, orale et au travers des actions de la direction. Sa circulation doit ainsi être multidirectionnelle, intégrant des informations externes.

### 2.3.5. Pilotage

Le système de suivi (pilotage) permet de valider que le contrôle interne est efficace. Il doit inclure le traitement des faiblesses du contrôle interne détectées afin de renforcer l'atteinte des objectifs.

## 2.4. Les limites de contrôle interne

Il est admis dans le référentiel COSO que, si le contrôle interne fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints, il comporte des limites. Le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions, ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels.

En d'autres termes, un système de contrôle interne, même efficace, peut s'avérer défaillant. Ces limites peuvent résulter des facteurs suivants :

- La pertinence des objectifs fixés comme préalable au contrôle interne ;
- Le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé ;
- Des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que de simples erreurs ;
- La capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle interne ;

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- La capacité du management, des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion ;
- Les événements externes échappant au contrôle de l'organisation.

Ces limites font que le conseil et le management ne peuvent avoir l'assurance absolue que les objectifs de l'entité seront atteints. Autrement dit, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable et non une assurance absolue.<sup>37</sup>

Le contrôle interne et l'audit interne, bien que portant sur des aspects distincts de l'organisation, se révèlent indissociablement complémentaires. Tandis que le contrôle interne met en œuvre les procédures nécessaires pour assurer la conformité et prévenir les risques au sein de l'entreprise, l'audit interne intervient comme un mécanisme d'évaluation indépendant qui examine l'efficacité de ces dispositifs et propose des axes d'amélioration. Ainsi, l'audit interne joue un rôle central dans la vérification et l'optimisation de la gestion interne, ce qui justifie son importance particulière dans le cadre de cette étude

---

<sup>37</sup> COSO, Synthèse- Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

### **Section 2 : La mission d'audit interne**

La mission d'audit interne représente l'activité centrale de l'audit au sein des organisations. Cette section présente les définitions, les différents types de mission, ainsi que les critères et les phases principales qui structurent son déroulement.

#### **1. Définition**

La notion de mission peut être abordée sous plusieurs angles, selon le contexte dans lequel elle est utilisée.

Selon le Petit Larousse, le mot « mission » issu du latin mittere (envoyer), désigne une « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ».<sup>38</sup>

Dans un cadre professionnel plus spécifique, notamment en audit interne, le CRIPP (Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles) définit la mission comme suit :

« Un mandat, une tâche ou une activité de révision spécifique réalisés par l'audit interne : mission d'assurance, revue d'auto-évaluation, investigation de fraude ou mission de conseil...

Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent ».<sup>39</sup>

#### **2. Types de mission<sup>40</sup>**

Les activités d'audit interne s'exercent essentiellement autour de deux types de missions, qui sont :

##### **2.1. Missions d'assurance**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle, par exemple, les audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes ou due diligence.

##### **2.2. Mission de conseil**

Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de

---

<sup>38</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 203.

<sup>39</sup> CRIPP (Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles- Edition 2017

<sup>40</sup> Ibid CRIPP

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Quelques exemples : avis, conseil, assistance et formation.

### 3. Le champ d'application, durée et le critère géographique d'une mission

Les missions d'audit sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.<sup>41</sup>

#### 3.1. Le champ d'application

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

- **L'objet**

Va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales ou thématiques. Les missions spécifiques portant sur un point précis en un lieu déterminé, par opposition, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

- **La fonction**

Autre critère qui peut, bien évidemment, se marier avec le précédent, on parle alors de missions unie fonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles. La mission unie fonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, ne va concerner qu'une seule fonction. Par contre, la mission plurifonctionnelle est celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

#### 3.2. La durée

La durée d'une mission d'audit varie considérablement selon la nature et l'importance du sujet audité, sans règle fixe. Elle peut s'étendre de quelques jours à plusieurs semaines, en fonction des besoins spécifiques de la mission.

Pour mieux comprendre cette durée, il est essentiel de considérer le temps total et le nombre d'auditeurs impliqués. Par exemple, dix semaines pour un auditeur équivalent à une semaine pour dix auditeurs. Ainsi, on exprime souvent la durée en jours/auditeur ou semaines/auditeur.

On distingue généralement deux types de missions selon leurs durées :

- **Missions courtes :**

---

<sup>41</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 204-207.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Ces missions d'une durée inférieure ou égale à quatre semaines, sont généralement ciblées sur un thème bien précis. Elles requièrent moins d'investigations et une méthodologie condensée, ce qui conduit à un rapport bref et succinct.

Ces missions sont souvent sollicitées pour répondre à des problématiques urgentes ou spécifiques en dehors du plan d'audit annuel avec une logistique et un budget limités.

- **Missions longues :**

D'une durée supérieure à un mois, ces missions permettent de déployer intégralement la méthodologie d'audit interne. Elles impliquent une utilisation approfondie des outils d'audit, une documentation complète et la rédaction d'un rapport détaillé comprenant des recommandations précises. Ces missions illustrent pleinement la démarche méthodologique et rigoureuse de l'équipe d'audit, offrant une analyse exhaustive du domaine audité.

Cependant, deux points communs s'appliquent à toutes les missions, quelle que soit leur durée :

- La durée prévue n'est qu'une estimation initiale. La mission n'est pas arrêtée ou prolongée uniquement en fonction du temps planifié, mais en fonction de l'atteinte des objectifs fixées.
- La méthodologie d'audit, dans ses principes fondamentaux et ses trois phases clés, est toujours respectée, même si certaines étapes sont plus condensées dans les missions courtes.

### 3.3. Critère géographique <sup>42</sup>

La mission de l'auditeur se déroule en trois parties selon sa localisation géographique :

- Dans la première partie, l'auditeur travaille principalement dans son bureau ou au sein de son service, avec des déplacements courts et parfois inexistant.
- Dans la deuxième partie, il est majoritairement sur le terrain, donc absent du service, avec des retours au bureau rares, voire inexistant.
- Dans la troisième partie, l'auditeur revient à une activité sédentaire, ponctuée de déplacements brefs et rapides, pouvant inclure le travail à domicile.

Il convient de préciser que le «retour au bureau» ne signifie pas nécessairement un retour dans le service d'origine. Lorsque la mission se déroule à proximité et que les frais de déplacement sont acceptables, l'auditeur revient dans son service. En revanche, pour des missions éloignées,

---

<sup>42</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 207

notamment à l'étranger, le « retour au bureau » correspond au bureau affecté aux auditeurs, ce qui prolonge l'absence du service pendant toute la durée de la mission.

Ce critère géographique permet ainsi d'identifier clairement les différentes phases d'une mission d'audit interne en fonction de la localisation de l'auditeur.

### 4. Déroulement d'une mission d'audit interne

Le déroulement d'une mission d'audit est organisé en trois phases essentielles.

#### 4.1. Phase de préparation

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

Au terme de cette première phase, les objectifs et le périmètre de la mission auront donc été définis avec précision.

C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.<sup>43</sup>

Cette phase comprend plusieurs éléments essentiels :

##### 4.1.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit, qui précise l'origine de la mission et son étendu. L'ordre de mission répond à trois principes essentiels :

- Le service d'audit ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité ne lui appartient pas. Toutefois, le service d'audit peut, si nécessaire, proposer de réaliser une mission au Comité d'audit ou au Secrétaire général qui prendra la décision.

---

<sup>43</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 209

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente : Secrétaire général, Comité d'audit, cabinet ministériel.
- L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés. Il est adressé non seulement au service d'audit mais aussi à tous ceux qui vont être concernés par la mission d'audit (Direction de l'entité audité).<sup>44</sup>

A partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- Une fonction de mandat ;
- Une fonction d'information ;

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles. On peut distinguer les mentions obligatoires et les mentions facultatives :

- Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandat et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini, ce texte pouvant être rédigé suivant certaines latitudes.
- Les mentions facultatives, ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, en revanche, n'est pas obligatoire.<sup>45</sup>

### 4.1.2. Prise de connaissance du domaine à auditer (récolte d'information)

Cette étape est l'une des plus importantes d'une mission d'audit.

La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments : complexité du sujet, profil de l'auditeur, existence d'audits antérieurs,...

L'auditeur doit prendre connaissance du domaine à auditer afin de pouvoir bâtir le référentiel de contrôle interne et définir les objectifs d'audit. Cette prise de connaissance s'organise autour de plusieurs objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes ;
- Identifier les problèmes essentiels ;
- Eviter d'omettre des questions et des préoccupations importantes ;

---

<sup>44</sup> <https://fr.slideshare.net/slideshow/droulement-dune-mission-daudit/36839414> (consulté le 08/05/2025 à 20:23)

<sup>45</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 213.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- Ne pas tomber dans des considérations abstraites ;
- Permettre l'organisation des opérations d'audit.

La récolte d'information doit être organisée.

L'auditeur doit planifier sa prise de connaissance et prévoir le ou les moyens les plus appropriés pour l'acquérir.

Les informations à récolter peuvent être regroupées en différents thèmes :

1. Contexte structurel de l'entité audité (AG, DG,...) ;
2. Structure et organisation internes de l'entité auditee ;
3. Organigramme (établissement ou obtention et vérification) et relations de pouvoir ;
4. Environnement informatique ;
5. Contexte réglementaire ;
6. Processus et procédures ;
7. Système d'information : communication interne et externe ;
8. Problèmes passés ou en cours ;
9. Réformes en cours ou prévues.<sup>46</sup>

Toutes les informations recueillies, exploitées ou analysées sont classées dans un dossier permanent, elles permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaires des forces et faiblesses apparentes.<sup>47</sup>

### 4.1.3. L'identification des risques<sup>48</sup>

Dans cette étape, l'auditeur interne cherche à identifier « les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptible de se produire ».

Ces « endroits » sont communément appelés « les zones de risques ». Il s'agit d'identifier et non d'analyser les risques. L'auditeur interne distingue les points présentant un risque potentiel, qui doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'une analyse approfondie, de

---

<sup>46</sup> <https://fr.slideshare.net/slideshow/droulement-dune-mission-daudit/36839414> (consulté le 09/05/2025 à 22:54)

<sup>47</sup> BERTIN Elisabeth, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, Edition d'organisation, EYROLLES, Paris, 2007, P 40-41.

<sup>48</sup> BELAZOUGHI (Mehdi), YAHIAOUI (Amor), Amélioration d'une démarche d'audit interne dans une perspective d'efficacité, Cas FNI, Mémoire de Master en sciences commerciales, EHEC, Tipaza, 2021, p 21-22.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

ceux qui ne présentent pas de danger et qui peuvent faire l'objet d'une analyse légère, voire même aucune analyse.

Cette identification permettra à l'auditeur interne d'organiser sa mission et de concentrer ses efforts sur « les risques significatifs ». Pour ce faire, il convient de suivre la démarche suivante :

### ➤ Découper le domaine audité en tâches élémentaires « auditables »

L'auditeur interne décompose l'activité auditée en une succession ordonnée de tâches ou d'opérations élémentaires auditables. Souvent, les auditeurs retiennent l'ordre chronologique des opérations pour effectuer leur découpage.

### ➤ Etablir le tableau d'identification des risques

Le tableau des risques significatifs est appelé également tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA) : « il présente de manière synthétique et argumenté les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés. Il constitue 'l'état des lieux' des forces et faiblesses réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques ».

Le tableau d'identification des risques se présente de façon générale de la manière suivante :

**Tableau 3 : Tableau d'identification des risques**

Tâches	Objectifs	Risques significatifs	Evaluation des risques	Dispositif de contrôle interne	Constat Oui / Non
Identifier les tâches ou les opérations élémentaires.	Indiquer les objectifs assignés à chaque tâche.	Indiquer les risques encourus si les objectifs ne sont pas réalisés.	Indiquer l'appréciation sommaire des risques associés à chaque tâche (risque important, moyen ou faible).	Indiquer le dispositif de contrôle interne que l'auditeur devrait trouver pour maîtriser les risques encourus.	Indiquer si le dispositif de contrôle interne préconisé par l'auditeur existe ou non.

**Source :** RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Collection références, 10<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Paris, 2017, P233.

### 4.1.4. La définition des objectifs de la mission dans un rapport d'orientation

A l'issue de la phase de reconnaissance, le chef de mission entame la rédaction du rapport d'orientation.<sup>49</sup>

Ce rapport, également appelé plan de mission, conformément à la norme 2240 «programme de travail de la mission », c'est un programme qui formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites, c'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser objectifs et champ d'action de la mission d'audit.<sup>50</sup>

Ce dernier définit les objectifs de la mission sous trois rubriques :<sup>51</sup>

- **Objectives généraux**

Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente :

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations ;
- Respect des lois, règlements et contrats ;
- Efficacité et efficience des opérations.

- **Objectives spécifiques**

Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiées.

Pour identifier ces zones des risques, l'auditeur va se baser sur un arbitrage d'existence ou de non-existence d'un dispositif déjà jugé, il peut apporter des retouches à son travail d'arbitrage, et en particulier de trois domaines :

- Les domaines où un risque spécifique est considéré comme important, mais souvent ceux correspondants scénarios de menace.
- Les domaines où l'organisation ou le programme a récemment été modifié ou est sur le point d'être modifié, ce qui peut conduire à une panne.

---

<sup>49</sup> BELAZOUGUI (Mehdi), YAHIAOUI (Amor), Op.cit, P 23.

<sup>50</sup> SAIDJ Faiz, Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N°11-vol 02-2014, p 28

<sup>51</sup> RENARD Jacques, Op.cit, p 235-237

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- L'auditeur interne peut ajouter des points qui n'ont pas été retenus lors des audits précédents. Un jugement favorable ne doit pas systématiquement placer certaines activités dans l'ombre.

- **Champ d'action**

Pour atteindre ces différents objectifs les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations, ce terme étant utilisé dans un double sens :

- **Champ d'action fonctionnel** : quels services, quelle divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;
- **Champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

Cette double précision va amorcer la discussion pratique qui va s'établir lors de la réunion d'ouverture et portera sur la logistique de la mission.

### 4.2. Phase de réalisation

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit interne, l'essentiel de travail se déroule sur le terrain, c'est-à-dire, dans les bureaux, les services, et les structures à auditer...<sup>52</sup>

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Révélation et analyses des anomalies.

#### 4.2.1. La réunion d'ouverture

Il s'agit d'une étape cruciale dans une mission d'audit qui est parfois négligée par les auditeurs en manque de temps.<sup>53</sup>

La réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées dans la mission d'audit avant de commencer les travaux du terrain.<sup>54</sup>

Elle regroupe généralement :<sup>55</sup>

- ✓ Le responsable de la structure d'audit interne ;
- ✓ Le chef de la mission ;

---

<sup>52</sup> BELAZOUGUI (Mehdi), YAHIAOUI (Amor), Op.cit, P 24.

<sup>53</sup> MANFOUO Steve Orlin, Op.cit, P 139.

<sup>54</sup> BOUDRIGA Zied, L'audit interne : organisation et pratique, collection Azurite, tunis, 2012, P 155.

<sup>55</sup> Ibid, P 155.

- ✓ Les auditeurs chargés de la mission ;
- ✓ Le responsable de l'entité à auditer ;
- ✓ Le personnel de l'entité à auditer.

La présence du responsable de la structure d'audit interne reste facultative, tandis que celle des autres participants est obligatoire.

Elle permet :<sup>56</sup>

- Faire une présentation des audités et des auditeurs ;
- Rappeler les objectifs et le périmètre à auditer ;
- Amender le plan ou le valider en l'état ;
- Présenter les règles d'éthique et de déontologie auxquelles sont soumis les auditeurs ;
- S'assurer que tout le monde est en phase sur les objectifs, les moyens ;
- Créer une dynamique positive autour du projet ;

Lors de ce contact, l'audité ressort rassuré et confiant quant au but de l'audit pour son activité et pour l'entreprise dans son ensemble d'une part, mais aussi de l'attitude à avoir pour accompagner l'équipe d'audit dans leur mission.

A la fin de la réunion, le chef de mission va établir un compte rendu qui contient les informations suivantes :<sup>57</sup>

- Le lieu, l'heure de début et de fin de la réunion ;
- L'objet de la réunion ;
- Les participants à la réunion ;
- Les questions traitées et les décisions.

### 4.2.2. Le programme d'audit (Programme de travail)

On l'appelle aussi «programme de vérification » ou « planning de réalisation », il s'agit du document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination, la répartition et la planification des tâches, qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation, ainsi que les diverses techniques et outils que ces derniers vont utiliser.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> MANFOUO Steve Orlin, Op.cit, P 139.

<sup>57</sup> BOUDRIGA, op.cit, p 156.

<sup>58</sup> RENARD Jacques, op.cit, P 248.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Le contenu de ce document donc s'articule autour de deux points essentiels :<sup>59</sup>

- Les tâches et les travaux à accomplir : Ces tâches sont plus souvent réalisés par les auditeurs eux-mêmes (inventaires, rassemblements des documents, sélections diverses...), mais peuvent également être réalisées par des tiers sur la demande des auditeurs s'ils n'ont pas les connaissances nécessaires pour réaliser ces travaux.
- Les techniques et les outils dont il faut envisager l'utilisation (diagramme de circulation, sondage statistique, entretien...)

Ce programme est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission, et soumis à l'approbation du responsable de la structure d'audit interne.<sup>60</sup>

C'est un document « contractuel » entre l'équipe d'audit et le responsable de la structure d'audit interne.<sup>61</sup>

### 4.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le Questionnaire de Contrôle Interne est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditee.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible.

Le Questionnaire de Contrôle Interne va donc être le guide de l'auditeur pour que ce dernier puisse réaliser son programme de travail. Il constitue un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- Les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels ;
- Les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.<sup>62</sup>

Le QCI les questions visant à analyser les opérations « à risques » et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne. Ce ne sont pas des

---

<sup>59</sup> Ibid, P 246

<sup>60</sup> BOUDRIGA, op.cit, P 157

<sup>61</sup> Ibid, P 157

<sup>62</sup> [https://teleensm.ummtto.dz/pluginfile.php/603506/mod\\_resource/content/1/outils%20de%20lAI.pdf](https://teleensm.ummtto.dz/pluginfile.php/603506/mod_resource/content/1/outils%20de%20lAI.pdf)  
(consulté le 10/05/2025 à 19 :04)

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

questions que l'auditeur pose mais les questions qu'il va se poser et pour lesquelles il déterminera les outils qui permettront d'y répondre tel que les entretiens, l'analyses des documents...<sup>63</sup>

Il comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle :

- **Qui ?** Regroupe les questions permettant d'identifier l'acteur concerné. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches...
- **Quoi ?** Regroupe les questions permettant d'identifier les tâches et les opérations (nature des tâches effectuées, personnes concernées...)
- **Où ?** Regroupe les questions permettant d'identifier le lieu où se déroule l'opération.
- **Quand ?** Regroupe les questions permettant d'avoir des réponses quant aux budgets et cycles de temps nécessaires pour la réalisation des opérations (début, fin, durée, planning...)
- **Comment ?** Regroupe les questions permettant de décrire le mode opératoire des opérations.

L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Dans l'élaboration des questionnaires de contrôle interne, ces 5 questions fondamentales constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. Il s'agit de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée.

Ainsi, le QCI permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ces questionnaires peuvent se présenter sous la forme de questionnaires de type fermés ou de type ouverts :

---

<sup>63</sup> BELAZOUGUI (Mehdi), YAHIAOUI (Amor), Op.cit, P 25.

- **Les questionnaires fermés**

Ce sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives.

Ces questionnaires sont élaborés de manière à ce que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles des dispositifs de contrôle interne, et inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts.

L'exploitation de ces questionnaires consiste pour l'auditeur à évaluer l'impact des réponses négatives et à vérifier celui des réponses positives.

Ils seront principalement utilisés pour :

- Obtenir certains renseignements factuels ;
- Recenser les moyens mis en place afin d'atteindre les objectifs du contrôle interne ;
- Juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée, de la position sur un jugement.

L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée, ce qui fausserait toute l'analyse.

- **Les questionnaires ouverts**

Contrairement aux questionnaires fermés, les questionnaires ouverts n'autorisent pas de réponses succinctes de types OUI/NON. Le choix des réponses peut être illimité et les auditeurs sont obligés de faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

Ils présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes. Néanmoins, les informations obtenues peuvent être trop dispersées. C'est pourquoi, il convient de s'assurer de la qualité des réponses en ciblant précisément ces derniers.<sup>64</sup>

### 4.2.4. Le travail sur le terrain

Muni de son questionnaire de contrôle interne, l'auditeur se lance dans une enquête de terrain, à la recherche des : anomalies, erreurs, dysfonctionnements, irrégularités, omissions, insuffisances, lacunes, négligences, malversation,...etc. cette investigation permet à l'auditeur

---

<sup>64</sup> <https://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-questionnaire-de-controle-interne-qci-115678150.html> (Consulté le 13/05/2025 à 17:55)

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

interne de révéler les dysfonctionnements du système de contrôle interne de l'entité/activité auditee, pour cela il utilise divers outils tel que : l'observation, les interviews, les sondages, les rapprochements et vérifications,...etc.

A chaque découverte d'anomalie, l'auditeur interne élabore une FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes), il y a donc autant de FRAP que d'anomalie relevée.<sup>65</sup>

Ce travail systématique constitue une base essentielle pour la formulation des recommandations. Certains éléments feront l'objet d'un développement plus approfondi, afin d'en illustrer la démarche appliquée :

### 4.2.4.1. L'observation

Le terme « observation » signifie : « Action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller en tirer des conclusions ».<sup>66</sup>

L'observation est un processus qui a comme objectif de recueillir des informations sur un objet en fonction d'un objectif précis.

Elle comporte l'observateur (auditeur interne) et l'observé (la conduite et les traitements des opérations, le déroulement du travail, les conditions et l'environnement de travail, les biens...etc.)

L'auditeur interne observe dans un but précis, que ce soit pour mieux connaître, pour vérifier (valider) des hypothèses ou voir ce qui se passe.

L'observation par l'auditeur interne est une technique de collecte d'information universelle car tout est observable. Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews ou à effectuer des analyses des documents, pourrait être considérée une enquête et ne serait pas une mission d'audit.

L'observation assure 4 fonctions :

- **Fonction descriptive** : Observer pour décrire une opération, un processus ou une situation... ;
- **Fonction de vérification** : Observer pour vérifier des hypothèses ou l'existence d'un bien... ;

---

<sup>65</sup> Le petit larousse 2009.

<sup>66</sup> <http://etudiants-avenir.blogspot.com/2013/01/les-moyens-de-laudit-interne.html?m=1> (consulté le 14/05/2025 à 15:59)

- **Fonction évaluative** : Observer pour mesurer selon une échelle bien déterminée ;
- **Fonction heuristique** : Observer pour faire émerger des hypothèses, des idées nouvelles...<sup>67</sup>

### 4.2.4.2. La FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème)

La FRAP est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.<sup>68</sup>

Il s'agit d'un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement de l'auditeur à chaque fois qu'il détectera un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel.

L'ensemble des FRAP permet d'élaborer le rapport d'audit.<sup>69</sup>

Ce document renseigne de façon synthétique les éléments suivants :<sup>70</sup>

- **Le problème** : Il résume les faits, les causes et les conséquences en deux ou trois lignes, si possible en une phrase. Il a pour but d'attirer l'attention du lecteur et il permet de juger rapidement si le sujet mérite une attention soutenue.
- **Les constats** : On peut aussi les appeler « faits » ou « constatations », l'auditeur doit y énoncer l'erreur, l'anomalie ou le dysfonctionnement constaté de façon brève et synthétique sans explication, illustration ou analyse.

Un constat = une FRAP, sauf le cas exceptionnel où plusieurs faits très liés peuvent être regroupés.

- **Les causes** : Qui expliquent l'origine du problème. L'auditeur approfondit le constat pour identifier la cause réelle du dysfonctionnement, sans s'arrêter à la cause apparente. Pour cela il utilise l'analyse causale.
- **Les conséquences** : Il s'agit des conséquences que le problème peut causer.

L'auditeur doit évaluer les conséquences du constat sans exagération ou subjectivité. Il évite de qualifier un fait sans base mesurable.

Quand la qualification n'est pas possible, il donne une appréciation qualitative suffisante.

Les conséquences sont classées par nature : financières, juridiques, économiques, techniques,...etc.

---

<sup>67</sup> BOUDRIGA, op.cit, P 161,162

<sup>68</sup> Pierre schick, Jacques vera, olivier bourrouilh-parège, Op.cit, P 123.

<sup>69</sup> MANFOUO Steve Orlin, op.cit, P 153-154.

<sup>70</sup> RENARD Jacques, Op.cit, p 264-273.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

- **Les recommandations** : La recommandation est l'exakte contrepartie de la cause. Elle doit permettre d'éviter la reproduction du phénomène et conduire à une amélioration du dispositif de contrôle interne. Elle ne doit pas se limiter à une simple remise en ordre, mais proposer une solution précise et durable. C'est par cette recommandation que l'auditeur contribue à une meilleure maîtrise des affaires et à une meilleure gestion.

La FRAP contribue d'une façon déterminante à développer la qualité du contrôle interne et d'audit interne. En effet, elle permet de :<sup>71</sup>

- Constituer un véritable système d'informations à la disposition de la hiérarchie de l'audit interne ;
- Constituer une série d'indicateurs mesurables conditionnant l'organisation et facilitant l'adoption d'une politique donnée ;
- Constituer un remarquable instrument de supervision et de communication ;
- Maîtriser la progression du travail terrain et à gérer la mission d'auditeur.

La FRAP se présente comme suit :

**Figure 3 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème**

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
<b>Problème :</b>	
<b>Constat :</b>	
<b>Cause :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandation :</b>	
Etabli par :	Approuvé par :

**Source :** RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Collection références, 10<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Paris, 2017, P264.

<sup>71</sup> <http://etudiants-avenir.blogspot.com/2013/01/les-moyens-de-laudit-interne.html?m=1> (consulté le 14/05/2025 à 15:59 )

### 4.2.4.3. La preuve

Les auditeurs ne doivent jamais baser leurs constats sur des hypothèses ou intuitions, ils doivent avoir des preuves de ce qu'ils avancent en rassemblant des informations sur tous les éléments en relation avec les objectifs et le champ d'application de la mission de manière à fournir une base solide à leurs constatations.<sup>72</sup>

C'est dans ce cadre que s'inscrit la notion de preuve en audit. Il s'agit de tout élément probant recueilli au cours d'un audit visant à justifier un procédé. Ces éléments peuvent prendre plusieurs formes mais doivent être suffisamment crédibles pour que l'auditeur puisse se faire une opinion définitive.<sup>73</sup>

La norme 2310 précise qu'un constat peut être considéré comme prouvé, et donc valable, dès l'instant que les informations réunies présentent quatre caractéristiques définies :

- Elles doivent être nécessaires, c'est-à-dire indispensables et essentielle pour étayer le constat ;
- Elles doivent être fiables, c'est-à-dire qu'elles permettent d'aboutir à des conclusions aussi précises que possible ;
- Elles doivent être pertinentes, c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations conséquentes, et conformes aux objectifs de la mission ;
- Elles doivent être utiles, c'est-à-dire qu'elles permettent d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

Dès lors que ces quatre éléments sont rassemblés, le résultat de l'observation peut être considéré comme acquis.<sup>74</sup>

### 4.2.4.4. La validation

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats ou ses conclusions en les présentant à la connaissance du responsable afin de recueillir sa réaction sur les éléments de preuve recueillis.

Chaque FRAP est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie, suite sa place et son degré d'importance par rapport à la mission.

---

<sup>72</sup> BOUDRIGA, Op.cit, P 159

<sup>73</sup> MANFOOU Steve Orlin, Op.cit, P 154

<sup>74</sup> Cadre de Référence international et Pratiques professionnelles 2017

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Les validations individuelles et successives durant la phase de réalisation (validation de chaque constat pour chaque FRAP) sont suivies de validations générales en fin de mission (réunion de clôture).<sup>75</sup>

### 4.3. Phase de conclusion

La phase de conclusion est la dernière phase dans une mission d'audit interne. Elle exige également une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la planification.<sup>76</sup>

Cette phase comprend quatre étapes :

- Le projet de rapport d'audit interne ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit interne ;
- Le suivi de rapport.

#### 4.3.1. Le projet de rapport d'audit interne

Le projet de rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.

Il reprend la forme des fiches rédigées à la fin de la phase de vérification (FRAP) et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (constats, causes et conséquences) un certain nombre de recommandations à l'attention des responsables capables de les prendre en charge.<sup>77</sup>

Le projet de rapport ne peut pas être considéré comme un rapport définitif car :

- les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique ;
- Il ne comprend pas les réponses des audites aux recommandations des auditeurs ;

---

<sup>75</sup> BERTIN, Op.cit, P 43-44

<sup>76</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 209

<sup>77</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Parège Olivier, Op.cit, P 136.

- Il ne comporte pas encore le plan d'action.<sup>78</sup>

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit, dans les meilleurs délais leur permettant d'en prendre connaissance avant la réunion de validation.<sup>79</sup>

### 4.3.2. La réunion de clôture

Au cours de cette phase, Une réunion de clôture est tenue entre audités et auditeurs, et si nécessaire en présence du commanditaire. Elle a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnements et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable.<sup>80</sup>

Cette réunion a pour objectifs donc :

- De présenter et valider les constats ;
- D'expliquer et faire accepter les recommandations ;
- De fixer les modalités pratiques relatives au plan d'action et au suivi de la mission ;<sup>81</sup>
- Faire valider par les responsables du domaine audité la cohérence et la formulation définitive de l'ensemble des observations d'audit.<sup>82</sup>

Il est prévu en introduction à cette réunion de rappeler les objectifs couverts par l'audit, les personnes rencontrées et sites audités, puis d'identifier pour information les points jugés sous contrôle relevés à l'issue de l'analyse des risques ou à l'issue des travaux de vérification.<sup>83</sup>

Le droit de réponse des audités sur le projet de rapport: celui-ci peut être oral lors de la réunion de clôture; il peut, également, être écrit et formel.

Plusieurs cas de figure peuvent se présenter :<sup>84</sup>

- **Un accord :** Les audités sont d'accord avec les constats et les recommandations ; dans ce cas, le projet de rapport ne sera pas modifié.

---

<sup>78</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P283-284.

<sup>79</sup> SCHICK Pierre, Mémento d'audit interne, Collection fonctions de l'entreprise, DUNOD, paris, 2007, P 122

<sup>80</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH Parège Olivier, Op.cit, P 136.

<sup>81</sup> BOUDRIGA, Op.cit, p 176.

<sup>82</sup> IFACI, Les outils de l'audit interne, EYROLLES, P 40.

<sup>83</sup> Schik pierre, Vera jacques, bourrouilh parege olivier, Op.cit, P 137.

<sup>84</sup> BOUDRIGA, Op.cit, P 177.

- **Un désaccord prouvé** : Les audités ne sont pas d'accord avec un ou plusieurs constats et apportent les preuves nécessaires ; le Chef de mission examine avec les auditeurs les preuves en question et modifiera le projet de rapport sur ce(s) point(s) (constats et recommandations).
- **Un désaccord non prouvé** : Les audités ne sont pas d'accord avec un ou plusieurs constats mais n'apportent pas les preuves nécessaires ; le Chef de mission ne modifiera pas le projet de rapport sur ce(s) point(s). Cependant, les commentaires des audités sont intégrés dans le rapport final dans un espace réservé à cet effet.
- **Réserve sur une recommandation** : Les audités émettent des réserves par rapport à une ou plusieurs recommandations (non réalisable) ; le Chef de mission examine avec les auditeurs ces réserves et, soit il modifiera le projet de rapport, soit il intégrera simplement les commentaires des audités dans le rapport final dans un espace réservé à cet effet.

La réunion de validation vaut accord pour le rapport définitif.<sup>85</sup>

### 4.3.3. Le rapport d'audit

C'est l'étape la plus importante d'une mission d'audit, car elle reflète la qualité de l'audit de par ses conclusions, ainsi que la qualité des auditeurs.<sup>86</sup>

Le rapport d'audit est à la fois :

- Un **document final** : il constitue le dernier acte de l'auditeur dans la mission. Il est définitif, car il contient les réponses des audités aux recommandations des auditeurs.<sup>87</sup>
- Un **document d'information**, et donc un outil de communication pour la hiérarchie. Il permet aux supérieurs hiérarchiques de savoir si le domaine audité est convenablement maîtrisé ou non, et quelles sont, éventuellement, les mesures importantes à prendre pour améliorer la situation.<sup>88</sup>
- Un outil de travail pour l'audité : c'est à partir du rapport d'audit que les responsables audités vont entreprendre les actions correctives. Il permet de présenter le détail des constats et

---

<sup>85</sup> SCHICK Pierre, Op.cit, P 124

<sup>86</sup> MANFOUO Steve Orlin, Op.cit, P 166

<sup>87</sup> RENARD Jacques, Op.cit, P 289

<sup>88</sup> Ibid, P 290

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

observations, ainsi que les recommandations de manière concrète et précise, afin que les responsables ne restent pas dans le flou et soient en mesure de définir avec précision les actions à entreprendre.<sup>89</sup>

La norme 2420 définit les sept principes pour la communication des résultats de la mission dans le rapport d'audit. La communication doit être:<sup>90</sup>

- **Exacte** : ne contient pas d'erreur ou de déformation, et est fidèle aux faits sous-jacents;
- **Objective** : juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents ;
- **Claire** : facilement compréhensible et logique ;
- **Concise** : va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage.
- **Constructive** : aide l'audité et l'organisation, et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires.
- **Complète** : n'ommet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions.
- **Emise en temps utile** : est opportune et à propos, elle permet au management de décider les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.

### 4.3.4. Le suivi de rapport

Le rapport d'audit est le dernier acte de l'auditeur dans la mission. Toutefois, ce n'est pas la fin de celle-ci. La mission d'audit interne ne se termine qu'avec la mise en œuvre des recommandations.

Conformément aux dispositions de la norme 2500 relatives à la surveillance et aux actions de progrès « Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la direction générale a accepté de prendre le risque de ne rien faire ». <sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Ibid, P 291

<sup>90</sup> Cadre de référence international et pratiques professionnelles 2017

<sup>91</sup> Ibid CRIPP

### **Section 3 : La transformation digitale**

La transformation digitale constitue un levier stratégique pour l'adaptation des organisations aux évolutions technologiques. Cette section présente les fondements de cette dynamique, ainsi que ses implications générales sur les pratiques professionnelles.

#### **1. La transformation digitale : concepts fondamentaux**

##### **1.1. Définition de la transformation digitale**

La transformation digitale fait l'objet de diverses définitions, proposées par plusieurs auteurs :

- **Selon Riemer**

La transformation digitale est définie comme : « Changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créée la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser ».<sup>92</sup>

- **Selon Bharwadj.A**

La transformation digitale est définie comme : « une stratégie organisationnelle formulée et exécutée en tirant parti des ressources numériques pour créer une valeur différentielle ».<sup>93</sup>

- **Selon Hanelt**

La transformation digitale est : « un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion à grande échelle des technologies digitales ».<sup>94</sup>

La transformation digitale implique l'intégration de technologies et de solutions digitales dans tous les domaines d'une entreprise. Il s'agit tout autant d'un changement culturel que

---

<sup>92</sup> FERHANE Fethi, Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises : une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes, Revue des sciences économiques, vol 13, n°15, Décembre 2017, P45

<sup>93</sup> ERRAGRAGUI Safaa, Comprendre l'approche de la transformation digitale : les déterminants de la TD, opportunités et défis, proposition d'un modèle théorique. International Journal of Accounting, Finance, Management and Economics (IJAFME), Volume 4, issue 3-1, 2023, P387

<sup>94</sup> FABBE-COSTES Nathalie, Le processus de la transformation digitale des entreprises industrielles : le cas des entreprises de l'industrie automobile, Collection transformation digitale, édition EMS, 2024, P 32

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

technologique, car les entreprises doivent transformer en profondeur leur fonctionnement et la manière dont elles proposent des expériences et des avantages à leurs clients. Les solutions

digitales sont également susceptibles de renforcer les capacités du personnel et de conduire à la transformation des processus et du modèle économique.<sup>95</sup>

La transformation digitale est l'adoption stratégique de technologies digitales. Elle vise à améliorer les processus et la productivité, à offrir une meilleure expérience aux clients et aux employés, mais aussi à gérer les risques et à maîtriser les coûts. La transformation digitale représente une myriade d'outils de solutions et de processus. Pour être efficace la stratégie doit être adaptée à chaque entreprise. La transformation digitale est indispensable pour rester compétitif, car peu d'entreprises sont capables de résister à l'épreuve du temps sans une stratégie pour l'adoption de technologies profitables.<sup>96</sup>

### 1.2. Deux concepts liés à la transformation digitale

#### 1.2.1. La digitalisation

La digitalisation représente l'intégration des technologies numériques dans les processus commerciaux avec pour objectif de les améliorer. En réalité, la digitalisation touche tous les cœurs de métiers de façon plus ou moins avancé. C'est un procédé qui vise à transformer un processus, une profession, un objet ou encore un outil en code informatique afin d'améliorer les performances d'une organisation.<sup>97</sup>

La digitalisation au sens large du terme permet de développer des opportunités dans tous les secteurs, et cela, à travers différents points:

- La notion de distance n'existe plus, l'information peut voyager instantanément et n'est pas contrainte par une zone géographique
- L'information et les contenus dématérialisés peuvent toucher un plus grand nombre de personnes et sans réelle limite

---

<sup>95</sup> SAP France, Qu'est-ce que la transformation digitale ?, 2023, <https://www.sap.com/france/resources/what-is-digital-transformation>, (consulté le 20/05/2025 à 20 :32)

<sup>96</sup> <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160044> (consulté le 20/05/2025 à 21 :40)

<sup>97</sup> <https://fr.scribd.com/document/704184870/Qu-Est-ce-Que-La-Digitalisation> (consulté le 20/05/2025 à 22 :13)

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- La collaboration entre personnes, les contenus partageables et modifiables en temps réel par tous permettent de travailler sur un même projet bien plus facilement
- L'automatisation de tâches répétitives permet une meilleure optimisation du temps de travail pour atteindre un résultat donné
- La digitalisation permet aussi de limiter les erreurs, en effet, il est plus facile de détecter les anomalies et de les corriger.<sup>98</sup>

### 1.2.2. La numérisation

La numérisation fait référence à la conversion de données ou de contenus physiques en format numérique. Cela peut inclure la numérisation de documents papier, de photographie, de musique analogique, etc. L'objectif principal de la numérisation est de préserver et de stocker des informations dans un format numérique, facilitant ainsi leur gestion, leur partage et leur accès.<sup>99</sup>

Elle permet de :

- Optimiser la gestion documentaire en supprimant les classeurs encombrants et en améliorant l'organisation et la productivité.
- Accéder facilement aux documents, à tout moment, depuis n'importe quel appareil et n'importe où.
- Partager rapidement des documents pour une collaboration efficace.
- Réduire l'impact environnemental et faire des économies (moins d'impression, moins de papier, plus besoin de cartouches).
- Renforcer la sécurité des documents grâce aux sauvegardes numériques, à la protection par mot de passe et aux délais de validité.
- Gagner du temps grâce à la recherche facilitée par la reconnaissance optique de caractères (OCR).
- Convertir tout type de document (photos, croquis, cartes de visite) en version numérique en quelques gestes.

---

<sup>98</sup> <https://www.alphalives.com/digitalisation> (consulté le 20/05/2025 à 22 :32)

<sup>99</sup> BOKHARI Mohamed, Numérisation et digitalisation, quelles différences ?!, publié le 12/06/2023, <https://fr.linkedin.com/pulse/num%C3%A9risation-digitalisation-quelles-diff%C3%A9rences-mhamed-bokhari>

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- Préserver les documents anciens contre l'usure, la perte ou les dégradations en les sauvegardant en ligne.
- Améliorer la satisfaction client et l'image de l'entreprise en abandonnant les méthodes papier jugées dépassées.<sup>100</sup>

### 1.2.3. La différence entre la numérisation et la digitalisation

Il est important de ne pas confondre digitalisation et numérisation qui sont deux termes différents souvent mélangés. La numérisation désigne le processus de "traduction" d'une donnée physique en un format mécanique. La digitalisation arrive après la numérisation, elle consiste à améliorer les processus par exemple en rendant disponible un document numérique via un site web.

Ces deux termes sont complémentaires.<sup>101</sup>

## 2. Les objectifs de la transformation digitale

La transformation digitale a plusieurs objectifs, à savoir :<sup>102</sup>

- **Optimiser la prise de décisions:** La recherche des documents ne prend que quelques secondes. Vous pouvez répondre aux demandes de vos clients, gérer vos contrats et accélérer la prise de décisions grâce aux informations à jour. Vous pouvez également partager les documents avec vos collaborateurs rapidement et en toute transparence.
- **Faciliter le travail et rendre le traitement des documents plus rapide:** La gestion documentaire va grandement faciliter la recherche de documents, leur classement et leur diffusion.
- **Un service de meilleure qualité:** Une solution de GED vous permet d'accéder aux contrats en cours, aux factures et aux différents documents administratifs pour fournir les informations demandées immédiatement et accélérer les services.

---

<sup>100</sup><https://www.walkme.com/fr/glossaire/numerisation/#:~:text=La%20num%C3%A9risation%20vous%20perm%et%20de,num%C3%A9rique%2C%20les%20rendant%20facilement%20accessibles.> (Consulté le 20/05/2025 à 22:55)

<sup>101</sup><https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/#:~:text=D%C3%A9finition%20%3A%20Digitalisation&text=C'est%20un%20proc%C3%A9d%C3%A9%20qui,le%20principe%20de%20la%20digitalisation.> (Consulté le 20/05/2025 à 23:04)

<sup>102</sup> EL HAIBA Fatima, MAIMOUN Ahmed, « L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation », African Scientific Journal, Volume 3, N°22, P854.

- **Une économie d'argent:** elle permet d'abord de réaliser des économies en impression et achat de papier: réduction des coûts.
- **Une économie de temps:** travailler sur non numériques permet beaucoup de temps, un classement numérique clair permet de limiter au maximum le temps de recherche et communiquer plus rapidement, ce gain de temps permet un traitement des dossiers est plus court et une qualité de service
- **Meilleur traçabilité et sécurité:** dématérialiser permet de garder une trace de toute transaction, de sécuriser les données et de lutter contre la fraude grâce à la signature électronique, celle-ci donne aux documents numériques la même légitimité qu'un document papier aux yeux. Un document signé électronique atteste que chacune des parties s'engage à la respecter et qu'il n'a pas été modifié depuis l'acte de signature ;
- **Faciliter la gestion de la relation avec les partenaires:** par l'accès à l'information et à l'échanges importants de documents.

### 3. La démarche de la transformation de la fonction d'audit interne:<sup>103</sup>

#### 3.1.Les activités concernées par la digitalisation

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

La réponse aux deux questions sollicite une intervention au niveau du personnel d'abord en leur fournissant un pilote qui va permettre de leur initier sur le nouvel outil, puis au niveau des processus de leurs activités jugées prioritaires sous forme d'un document appelé : feuille de route de l'automatisation.

Ce jugement est fondé sur la détection d'un ensemble de caractéristiques, on cite essentiellement des volumes importants, une faible complexité, une forte standardisation et des règles de fonctionnement clairement définies.

#### 3.2.Les étapes de la démarche

Pour optimiser le fruit des outils numériques, il est essentiel de veiller sur le suivi de 3 étapes, qui sont :

---

<sup>103</sup> BIA Ibtissam, « Le métier d'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », Mémoire en vue de validation du semestre 8, Université Hassan II, Casablanca, 2020, P 40-41

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- Dresser un état de lieux de sa fonction d'audit interne, cela signifie qu'il faut inventorier l'ensemble des attentes et ressources disponibles ouvrant ainsi la voie à une vision stratégique sur la mission.
- Se projeter dans l'avenir à l'issue de sa vision stratégique et en déterminer ses objectifs en termes d'optimisation des outils numériques.
- Développer un modèle de gestion des talents optimal, dans la mesure où on ne s'investit (formation, temps, ressources) que dans ce dont on a besoin.

### 3.3. Les étapes de la transformation digitale de la fonction d'audit

#### 3.3.1. L'initiation à la réflexion digitale

La comparaison entre la digitalisation et la transformation digitale apparaît au premier abord comme élément de base menant vers une réflexion digitale saine et optimale, il ne s'agit pas de simplement définir quels outils technologiques à intégrer ou quelles activités à automatiser mais d'adapter son business model au nouveau contexte digital pour gagner en termes de création de valeur et de compétitivité. La démarche exige donc, de prendre en considération tous les processus intervenants au niveau de la chaîne de valeur de la fonction d'audit interne, à savoir le processus support, le processus produit et le processus client.

Dans ce sens, il est aussi primordial d'auditer la maturité digitale actuelle de sa fonction d'audit interne pour un maximum d'optimisation.

#### 3.3.2. L'implication des collaborateurs

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

Dans ce sens, cette formation d'initiation, dialogue ou parfois sondage ne concernera pas seulement le service audit interne mais l'ensemble des fonctions de l'entreprise étant donné que

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

l'audit interne, malgré son caractère d'indépendance, ne peut avoir lieu ou opérer sans le contact direct avec toutes ses fonctions voisines.<sup>104</sup>

### 3.3.3. La fixation du cap<sup>105</sup>

Après avoir expliqué le « comment » des choses aux collaborateurs, le tour vient pour mettre la lumière sur le « pourquoi » des choses, à ce niveau on parle de cap, autrement dit : direction.

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

### 3.3.4. La planification des chantiers prioritaires

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

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

---

<sup>104</sup> Idem, P 34-35

<sup>105</sup> COULIBALY Sira, FISSOUROU Cheikine, L'audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise : Cas de la NAFTAL District de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Tizi-Ouzou, 2022, P 33

### 3.3.5. Le déploiement des bons outils

A ce niveau, il faudra que l'entreprise saisisse l'ensemble des outils disponibles sur le marché, comprendre l'utilité de chacun, ses avantages, ses inconvénients et même les prévisions de sa durée de vie après laquelle il sera obsolète.

Après avoir formé une vision générale puis spécifique par rapport à ce marché, l'entreprise doit faire une intersection de cette étude de marché avec ses objectifs à elle, caractéristiques et besoins humains et financiers.

### 3.3.6. L'apprentissage par le biais des tests

La transformation digitale ne se termine pas après l'implémentation des outils technologiques ni après la formation du personnel à cet égard, c'est un processus continu de veille technologique, il commence par la mise à jour de son plan stratégique en fonction de l'évolution du marché vers la recherche permanente de tout levier de performance.<sup>106</sup>

L'auditeur interne exploite ces outils numériques pour optimiser son travail et gagner en termes de temps et de précision mais aussi joue un double rôle : consultant en matière des risques liés à l'utilisation de la technologie et contrôleur de la gouvernance sur ces technologies.<sup>107</sup>

## 4. Les outils de la transformation digitale

### 4.1. Data Analytics

L'analyse de données est le processus de collecte, de transformation et d'organisation des données afin de tirer des conclusions, faire des prédictions et prendre des décisions éclairées.<sup>108</sup>

Dans le domaine de l'audit interne, cette approche prend une forme spécifique appelée Audit Data Analytics (ADA). L'ADA se définit comme « la science et l'art de découvrir et d'analyser des modèles, d'identifier les anomalies et d'extraire d'autres informations utiles dans les données sous-jacentes ou liées à l'objet d'un audit par l'analyse, la modélisation et la visualisation de la planification ou de l'exécution de l'audit ». <sup>109</sup>

---

<sup>106</sup> BIA Ibtissam, Op.cit, P 37-38

<sup>107</sup> COULIBALY Sira, FISSOUROU Cheikine, Op.cit, P 34

<sup>108</sup> <https://www.coursera.org/fr-FR/articles/data-analytics> (Consulté le 15/05/2025 à 16 :33).

<sup>109</sup> <https://www.ifaci.com/2021/02/18/data-analytics-et-sa-mise-en-oeuvre/> (Consulté le 15/05/2025 à 16:00)

### 4.2. L'Intelligence artificielle

L'intelligence artificielle est un ensemble de matériels et de logiciels capable de se comporter comme le cerveau humain, c'est-à-dire d'apprendre, de raisonner, de s'adapter, d'analyser, de prendre des décisions et d'effectuer des tâches complexes et basées sur le jugement. En associant cette capacité avec les quantités considérables de données créées aujourd'hui, il est facile de voir de quelle manière les machines utilisant l'intelligence artificielle peuvent améliorer la productivité et rendre la vie plus facile en assumant les tâches routinières.<sup>110</sup>

Appliquée au domaine de l'audit, l'intelligence artificielle permet ainsi de transformer la manière dont les missions sont conduites. Ils peuvent améliorer l'efficacité du processus d'audit, réduire les coûts, diminuer la charge de travail des auditeurs et fournir les résultats du processus d'audit en temps voulu. Les systèmes experts peuvent améliorer les performances des auditeurs. En apprenant à utiliser et à travailler avec des systèmes experts, les auditeurs se forment et se qualifient, ce qui accroît leur efficacité. Les systèmes experts peuvent également servir de référence documentaire pour les auditeurs.<sup>111</sup>

### 4.3. La Blockchain

La technologie Blockchain a vu le jour en 2008 lorsqu'un auteur répondant au nom de code Satoshi Nakamoto a publié un article intitulé « Bitcoin : A Peer-To-Peer Electronic Cash System » (Bitcoin : un système d'argent électronique entre pairs). Cette publication présentait une combinaison innovante de concepts informatiques réseau peer to peer (P2P), cryptographie, signature numérique, fonctions de hachage, et un nouvel algorithme de consensus pour les réseaux distribués.

Le réseau Bitcoin utilise la technologie blockchain pour traiter et enregistrer les transactions en toute sécurité, et effectue des paiements en ligne sans avoir besoin d'un tiers de confiance. Les transactions sont validées et enregistrées dans des blocs stockés sous forme de grand livre dans les nœuds du réseau. Un « bloc » fait référence à l'état du réseau stocké dans des blocs séquentiels contenant des transactions, d'où le terme « blockchain ». <sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> The Institute of Internal Auditors. (2017, décembre). Tone at the top: Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance (N° 85). Audit Executive Center.

<sup>111</sup> <https://intosaijournal.org/fr/journal-entry/the-use-of-artificial-intelligence-ai-in-the-execution-of-audits/>  
(Consulté le 15/05/2025 à 16 :44)

<sup>112</sup> <https://www.intosaijournal.org/fr/journal-entry/audit-et-technologie-blockchain/#:~:text=comptes%20du%20Br%C3%A9sil-,des%20rapports%20en%20temps%20r%C3%A9el.>  
(Consulté le 15/05/2025 à 22:25)

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

La blockchain dans l'audit interne permet d'assurer la transparence, la traçabilité et l'intégrité des données auditées. Grâce à son caractère immuable, chaque transaction inscrite dans une blockchain est infalsifiable et vérifiable en temps réel, ce qui renforce la fiabilité des contrôles. Pour l'auditeur interne, cela signifie un accès direct à des données certifiées, réduisant les risques de fraude et facilitant l'audit en continu, notamment dans les secteurs comme la finance, la logistique ou les contrats intelligents.

### 4.4. Robotic Process Automation (RPA)

Selon l'Institute for Robotic Process Automation & Artificial Intelligence (IRPAAI, 2017), l'ARP est l'application de la technologie permettant aux employés d'une organisation de configurer un logiciel informatique ou un « robot » pour réaliser des activités d'un processus d'affaires qui permettent de traiter une transaction, manipuler des données, déclencher des réponses et communiquer avec d'autres systèmes numériques. Il est à mentionner qu'une instanciation de la technologie ARP n'est pas un robot physique proprement dit, mais bien une licence d'un logiciel configurable.<sup>113</sup>

La RPA est citée comme un moyen qui apportera de plus en plus de valeur à l'audit interne une surveillance en continu (exécution des processus répétitifs automatisés en arrière-plan), amélioration de l'efficacité et de la qualité des données (avec un risque d'erreurs réduit), examen et vérification plus rapide de plus grandes quantités d'informations (de faible complexité) avec un gain de temps considérable pour les auditeurs qui pourront se consacrer davantage à des tâches plus complexes et à plus forte valeur ajoutée (exploitation et analyse des données) pour prendre de meilleures décisions.

Grâce à la RPA et l'analytique avancée, « la fonction d'audit interne gagne considérablement en performance et en portée. Elle se concentre davantage sur les enjeux stratégiques, est plus proactive, efficace et efficiente. Ces techniques permettent par ailleurs aux auditeurs internes de tester toute une population de transaction au lieu d'un simple échantillon et peuvent être source d'économies, en automatisant des opérations de routine notamment. Quelques pionniers utilisent déjà la robotique et l'IA dans leurs processus d'audit et opérationnels». <sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> BOURGOUIN A, (2019). L'adoption de l'automatisation robotisée de processus : une approche par l'analyse de processus d'affaires, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, P 9.

<sup>114</sup> DAIDJ Nabyla, BORDEAUX Cyril, NEYRIAL Jérémy, Audit, innovation et nouvelles technologies: vers l'audit augmenté avec la RPA?, Institut Mines-Télécom Business School (Institut Mines-Télécom), État de l'art- Vol 2, 2023, P 34.

### 4.5. Le Cloud Computing :

Le Cloud Computing traduit de l'anglais « informatique dans les nuages » est devenu un mot à la mode populaire, littéralement l'informatique dans les nuages est un concept qui consiste à déporter sur des serveurs distants des stockages et des traitements informatiques traditionnellement localisés sur des serveurs locaux ou sur le poste de l'utilisateur.

Il consiste à proposer des services informatiques sous forme de service à la demande, accessible de n'importe où, n'importe quand et par n'importe qui, grâce à un système d'identification, via un PC et une connexion à Internet. Cette définition est loin d'être simple à comprendre, toute fois l'idée principale à retenir est que le Cloud n'est pas un ensemble de technologies, mais un modèle de fourniture, de gestion et de consommation de services et de ressources informatiques .

Pour (NIST) Le Cloud Computing est un modèle pour permettre, un accès pratique omniprésente au réseau sur demande à un pool partagé de ressources informatiques configurables (réseaux, serveurs, stockage, applications et services) qui peuvent être provisionnés rapidement et libérés avec un effort de gestion minimale ou interaction de fournisseur de service.<sup>115</sup>

Le Cloud Computing joue un rôle central dans la transformation de l'audit interne en permettant un accès rapide, sécurisé et distant aux données et documents nécessaires à la mission. Grâce à des plateformes hébergées dans le Cloud, les auditeurs peuvent collaborer en temps réel, automatiser certaines tâches et générer des rapports à distance, ce qui améliore la flexibilité et la réactivité du processus d'audit. De plus, la centralisation des données dans le cloud facilite la traçabilité, tout en assurant une meilleure sécurité et conformité aux normes.

### 4.6. Les outils de gestion de l'audit interne:

Le logiciel de gestion des audits vous aide à mener le processus d'audit en douceur, dans le respect de toutes les réglementations en matière de sécurité alimentaire et d'autres politiques. Il aide les entreprises à économiser les coûts et les efforts nécessaires au processus d'audit.

### 4.7. Les outils collaboratifs numériques de l'audit interne:

Un outil ou logiciel collaboratif en ligne permet de partager des fichiers de travail entre les collaborateurs de l'entreprise et en externe avec des partenaires, des prestataires, des clients.

---

<sup>115</sup> IDRIS ABDELLAHI Ismail, .Étude et mise en place d'une solution Cloud Computing privé, Mémoire de fin d'études, spécialité Ingénierie de Système Réseaux & Télécoms (ISRT), 2019, P 7-8.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

Chacun est en mesure de modifier et d'ajouter des informations en ligne. Mais les outils de travail collaboratif permettent surtout de travailler avec son équipe, de discuter en live, d'organiser des réunions afin de faire avancer des projets facilement, même en étant à distance.<sup>116</sup>

Ces outils permettent aux auditeurs internes de travailler en équipe, même à distance, et de gérer les missions en toute fluidité grâce à un environnement de travail partagé.

### 4.8. Entreprise ressource planning (ERP)

Le nom de ERP signifie « Enterprise Ressources Planning » et il désigne une application informatique qui permet à une entreprise de gérer et d'optimiser l'ensemble de ses ressources. Ce nom s'imposa par rapport à d'autre, comme PGI pour « progiciel de gestion intégré », moins « vendeur ». On comprend que par rapport aux progiciels sectoriels il s'agit vraiment d'un nouveau produit et non pas d'un simple « élargissement » de ces anciens produits. La « Vraie valeur ajoutée d'un ERP » et sa « différence » est derrière le mot « intégration ».<sup>117</sup>

Dans le contexte de l'audit interne, l'ERP prend une dimension stratégique. En effet, il constitue un référentiel centralisé de données et de processus, ce qui facilite la traçabilité, la transparence et l'évaluation des risques. Grâce à l'intégration des différents modules (finances, achats, production, ressources humaines, etc.), l'auditeur peut accéder à une vue d'ensemble cohérente de l'organisation, permettant une meilleure détection des anomalies ou des déviations par rapport aux procédures internes. De plus, la standardisation des flux d'information dans l'ERP renforce la fiabilité des données analysées lors des missions d'audit, tout en réduisant les zones d'ombre liées à la dispersion des systèmes d'information.<sup>118</sup>

## 5. L'impact de la digitalisation sur l'audit interne et l'auditeur

### 5.1. L'impact sur l'audit interne :

Parmi les principaux apports de la digitalisation à l'audit interne, on peut citer les éléments suivants :

---

<sup>116</sup> <https://www.sewan.fr/fr-fr/lexique/outils-collaboratifs/> , (Consulté le 16/05/2025 à 16 :02)

<sup>117</sup> DEIXONNE, Jean-Luc, ERP - Progiciels de gestion intégrés, Collection fonctions de l'entreprise, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2011, P 7.

<sup>118</sup> GRABKSI, S.V. LEECH, S. A. SCHMIDT, P.J, A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. Journal of Information Systems, N° 25 (1), 2011, P 37-78.

## Chapitre 1 : L'audit interne à l'ère digitale

---

- La digitalisation permet d'automatiser certaines tâches de l'audit comme la collecte de données, les contrôles standards ou la génération de rapports.<sup>119</sup>
- L'audit devient plus prédictif grâce à l'analyse de données en temps réel, ce qui renforce la prévention des risques.<sup>120</sup>
- L'usage de technologies comme la RPA (Robotic Process Automation) et la blockchain améliore la traçabilité et la fiabilité des informations financières.<sup>121</sup>
- L'intégration du Cloud Computing facilite l'accès aux outils d'audit en ligne, le travail collaboratif et la sécurité des données.<sup>122</sup>
- L'audit en continu devient possible grâce à des technologies automatisées permettant une surveillance en temps réel des opérations.<sup>123</sup>

### 5.2. L'impact sur le rôle de l'auditeur

La digitalisation modifie également le rôle de l'auditeur interne, comme en témoignent les évolutions suivantes :

- L'auditeur interne est amené à maîtriser des outils analytiques, des logiciels de visualisation et des plateformes numériques.<sup>124</sup>
- Il évolue vers un rôle de conseiller stratégique, capable de faire des analyses avancées et de formuler des recommandations à forte valeur ajoutée.<sup>125</sup>
- Il devient également un acteur de la transformation digitale de l'organisation, en accompagnant l'adoption de nouvelles technologies.<sup>126</sup>
- La collaboration interdisciplinaire avec les data scientists, ingénieurs et analystes devient une composante essentielle de sa mission.<sup>127</sup>

---

<sup>119</sup> El HAIBA, A. MAIMOUN, M. (2024). L'audit interne à l'ère de la digitalisation. African Scientific Journal, vol. 6 N°(1), P 864.

<sup>120</sup> <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/articles-et-publications/2023/la-digitalisation-nouvelle-frontiere-de-la-fonction-audit-interne/>

<sup>121</sup> Revue IJAFAME. (2021). L'impact de la digitalisation sur les métiers de l'audit. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 2(6).

<sup>122</sup> IDRIS ABDELLAHI Ismail, Op.Cit, P7-8.

<sup>123</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Tone at the Top n°85: La transformation numérique. Powered by Audit Executive Center, Décembre 2017

<sup>124</sup> HAIT LEMQEDDEM, O. (2020). La technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ?, Université Hassan II Casablanca, P 62.

<sup>125</sup> El Haiba, A., & Maimoun, M. (2024). L'audit interne à l'ère de la digitalisation. African Scientific Journal, vol. 6 (1).

<sup>126</sup> (Consulté le 14/05/2025 à 12 :52)

<sup>127</sup> Bourgouin, A. (2019). L'adoption de l'automatisation robotisée de processus : Une approche par l'analyse de processus d'affaires. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, P 9.

### 6. Les principaux défis de la transformation digitale

La mise en place de la digitalisation soulève toute fois plusieurs défis importants, parmi lesquels :

- La résistance au changement organisationnel ;<sup>128</sup>
- L'investissement financier et retour sur investissement ;
- L'intégration des systèmes hérités ;<sup>129</sup>
- Cyber sécurité et protection des données ;
- Absence de stratégie de transformation digitale ;
- Manque de compétences informatiques appropriées ;
- Savoir favoriser l'adoption de nouveaux outils et processus.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017). Tone at the Top n°85: La transformation numérique. Powered by Audit Executive Center, Décembre 2017.

<sup>129</sup> <https://www.antoine-blot.com/blogue/principaux-defis-transformation-digitale/> (Consulté le 20/05/2025 à 9:33)

<sup>130</sup> <https://www.stratethic.com/defis-transformation-digitale-2023/> (Consulté le 20/05/2025 à 08:23)

### **Conclusion**

En conclusion, l'audit interne constitue un levier fondamental pour accompagner les organisations dans la maîtrise de leurs activités et la gestion de leurs risques. Étroitement lié au contrôle interne, il repose sur une démarche structurée qui vise à évaluer et améliorer l'efficacité des processus. La mission d'audit interne, quant à elle, suit un déroulement précis et méthodique qui permet d'atteindre les objectifs fixés tout en respectant les normes professionnelles.

Dans un environnement en constante évolution, la digitalisation s'impose comme une transformation incontournable. Elle impacte en profondeur les pratiques de l'audit interne, en introduisant de nouveaux outils, en automatisant certaines tâches, et en modifiant les méthodes d'analyse. Ainsi, comprendre les fondements théoriques de l'audit et les enjeux de la transformation digitale permet d'appréhender les mutations actuelles du métier et les nouvelles exigences qui en découlent

**Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur  
l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne  
(Cas FNI)**

## **Introduction**

Après avoir traité dans la première partie de ce mémoire les fondements théoriques relatifs à l'audit interne, au contrôle interne et à la transformation digitale, nous abordons désormais l'aspect pratique de notre étude. Cette seconde partie vise à analyser l'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne, en s'appuyant sur une étude de cas concrète au sein du Fonds National d'Investissement.

Ce chapitre s'articule autour de deux sections principales. La première présente l'environnement d'audit spécifique du FNI, en mettant en lumière ses particularités organisationnelles et opérationnelles. La seconde section est consacrée à la digitalisation de la mission d'audit interne, à travers l'application concrète des outils digitaux et l'analyse d'une mission réalisée dans ce cadre.

Il convient de préciser que certaines informations ont été volontairement modifiées, afin de préserver la confidentialité et la sensibilité inhérentes à la nature même de l'audit, ainsi qu'aux activités stratégiques du FNI, en tant qu'organisme étatique chargé de missions d'intérêt public.

## **Section 1 : Présentation de l'environnement d'audit**

Cette section propose une présentation générale du Fonds National d'Investissement et de sa structure d'audit interne, afin de situer le cadre organisationnel dans lequel s'inscrit la mission étudiée.

### **1. Présentation du Fonds National d'Investissement<sup>131</sup>**

Le Fonds National d'Investissement, anciennement Banque Algérienne de Développement (ex Caisse Algérienne de Développement) créée par loi n° 63-165 du 7 mai 1963, modifiée et complétée, a été consacré comme Institution Financière Publique Spécialisée dotée d'un capital de 275 milliards de dinars en application de l'article 182 de la loi de finances 2025.

Cette institution est chargée de concourir au financement de l'investissement par l'octroi de prêts aux entreprises ou par des prises de participation en partenariat avec des entreprises locales ou des investisseurs étrangers en vue de la réalisation des objectifs du développement national.

#### **1.1.Historique**

Dès sa création en 1963, l'Institution, a eu pour mission fondamentale de concourir au financement des investissements productifs, et à la mise en œuvre des différents plans et programmes d'investissement, en vue de la réalisation des objectifs de développement économique du pays.

Au fil des années, le Fonds National d'investissement « FNI » (Ex Caisse Algérienne de Développement « CAD », Ex Banque Algérienne de Développement « BAD ») a fait évoluer son mode d'intervention, afin de s'adapter aux enjeux de développement de l'économie nationale.

L'Institution a connu, plusieurs étapes du développement liées aux différentes phases du développement économique national :

##### **➤ De 1963 à 1970**

---

<sup>131</sup> <https://www.fni.dz/> (Consulté le 01/05/2025 à 16:24)

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

L’Institution, a été créée sous la dénomination Caisse Algérienne de Développement « CAD») par la loi n° 63-165 du 7 mai 1963 et fixant ses statuts constitutifs.

Elle a constitué l’instrument de réalisation de l’intervention directe de l’État dans le financement du développement sur ressources budgétaires, et à ce titre, elle était chargée à la fois de l’exécution du budget d’investissement et de la gestion de crédits gouvernementaux destinés au financement du développement.

Dans le cadre de l’exercice de ses missions, elle a également contribué à la création de PME publiques, privées et mixtes par le biais de prises de participation dans leurs capital.

### **➤ De 1970 à 1988**

L’Institution, change de dénomination et devient Banque Algérienne de Développement « BAD » en vertu de l’article premier de l’ordonnance 72-26 du 07 Juin 1972.

Ces deux décennies voient l’Institution évoluer comme un intervenant majeur dans le financement des investissements planifiés et son action va ainsi couvrir trois domaines principaux :

- Le financement du secteur productif :**

L’Institution est chargée du suivi de l’exécution des différents plans de développement élaborés par les pouvoirs publics tout en assurant le financement à long terme du secteur productif, sur ressources budgétaires, sous forme de « Crédits Internes à Long Terme » (CILT).

- Le financement extérieur :**

L’appel aux concours externes, a amené l’Institution à s’investir fortement dans la recherche, la mise en place et la gestion de financements extérieurs diversifiés auprès d’Institutions bancaires privées ou d’Institutions gouvernementales, régionales ou multilatérales. Cette fonction, sera rapidement étendue à la gestion pour le compte de l’Etat, par application d’accords intergouvernementaux.

- L’équipement public :**

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

L’Institution assure la gestion financière des opérations d’équipement public sur budget de l’Etat, sur concours définitif, et couvre essentiellement les infrastructures socio-économiques, ferroviaires, hydrauliques, socio-éducatives,...

### ➤ **De 1988 à 1994**

Dès 1986, le lancement de réformes économiques ont amené l’Etat à engager une série d’actions, dont notamment : L’élargissement de la coopération avec les Institutions monétaires internationales FMI, FMA, BIRD... Un désengagement progressif de l’Etat du Financement direct du secteur productif, le désengagement de l’Etat s’étendant à la sphère de l’administration et de gestion.

### ➤ **De 1995 à 1999**

Le 31 décembre 1994 a été en effet fixé, comme terme ultime à la distribution des crédits internes à long terme « CILT » qui continuait à être alloués au secteur productif sous le vocable de « Programme en cours ».

L’année 1995 constitue une année charnière dans l’évolution de l’Institution. Elle marque la fin de son intervention dans le financement du secteur productif sur ressources budgétaires de l’Etat. Cet événement a mis en évidence, la nécessité impérieuse de restructuration de la banque, pour faire évoluer son organisation afin de permettre l’émergence ou la prise en charge de nouvelles activités.

### ➤ **De 1999 à 2009**

A partir de 1999, l’Institution a inscrit ses actions dans une perspective de restructuration et de son intégration dans le système financier et bancaire national.

Cette période a vu la baisse de son activité. Une reprise du financement sur ressources budgétaires est constatée à partir de 2006 à la faveur des programmes de soutien à la relance économique et du financement des investissements sur ressources du Trésor. Elle s’est engagée, entre 2007 et 2008, dans un processus qui a abouti à la réflexion sur la nécessité de restructurer fondamentalement l’Institution.

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

### ➤ **De 2009 à 2011**

En 2009, c'est la naissance du FNI-BAD, qui a été doté d'un capital de 150 milliards de dinars, et a pour vocation principale le financement du secteur économique productif sous forme de prêts à long terme et de prises de participation, tout en continuant d'être l'instrument financier de l'État à administrer les concours octroyés pour financer les opérations d'équipement public.

### ➤ **De 2011 à ce jour**

En 2011, la dénomination de l'Institution change et devient Fonds National d'Investissement « FNI ». C'est ainsi que le FNI accompagne d'une part les projets de toute nature décidés par l'État dans le cadre de la mise en œuvre du plan de consolidation et de la croissance économique 2010-2014, et d'autre part les projets économiques dont l'activité participerait à la croissance des exportations hors hydrocarbures.

En cette période, le FNI est intervenu par des prises de participation, dans le capital social pour la création et développement des entreprises, dans le cadre du partenariat avec les investisseurs locaux et /ou étrangers, tel que les entreprises : OTA Djazzy, Renault Algérie Production, Algerian Qatar Steel, AXA Assurances Algérie, TALA Assurances

Le capital social de l'institution est passé officiellement à 275 milliards de dinars, en application de l'article 182 de la loi de finances 2025.

## **1.2. Les missions**

### **1.2.1. Participations au capital**

En matière de capital investissement, le FNI intervient par le biais de prises de participation au capital des entreprises en création, en développement ou en restructuration.

Dans ce cadre, Le FNI intervient en partenariat avec les investisseurs locaux et/ou étrangers pour la réalisation des projets de développement économique.

#### **1.2.1.1. Avantage**

- Des ressources financières supplémentaires pour le renforcement des fonds propres ;
- Amélioration de la capacité d'endettement vis-à-vis d'autres créanciers ;

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

- Un partenaire utile à travers le conseil et l'assistance dans la gouvernance de la société ;
- Crédibilité de l'actionnaire renforcée par la présence d'une institution financière publique.

### **1.2.1.2. Modalités d'intervention**

L'intervention du FNI est conditionnée par les critères suivants :

- Le FNI intervient à hauteur de 34% ;
- La société doit revêtir le statut juridique de Société par Actions (SPA) ;
- Le projet d'investissement doit s'inscrire dans l'un de nos secteurs d'intervention.

### **1.2.1.3. Les secteurs d'intervention**

Toute activité de production de biens et de services à l'exclusion des activités de commerce et d'agriculture.

- Technologie de l'information, des télécommunications et de l'innovation technologique ;
- Bâtiment et Travaux Publics ;
- Tourisme ;
- Industrie agroalimentaire ;
- Industries et sous-traitances industrielles ;
- Energies renouvelables ;
- Services financiers ;
- Transport et logistique.

Les projets entrants dans les domaines du commerce, la vente en l'état, le négoce et la promotion immobilière ne sont pas éligibles au financement par le FNI.

### **1.2.2. Crédits d'investissement**

Le crédit d'investissement à long terme est assorti de plusieurs options dont l'objectif est de répondre aux besoins de votre projet:

- Une durée adaptée ;
- Un taux privilégié ;

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

- Modalités de remboursement souples adaptées à votre projet ;
- Un crédit adapté aux besoins du projet avec une quotité de financement arrêtée.

### **1.2.2.1. Conditions de financement**

- Financement jusqu'à 80% du coût du projet ;
- Taux d'intérêts selon les conditions de banque ;
- Durée de 5 à 12 ans ;
- Différé Maximum 3 ans.

### **1.2.2.2. Les garanties**

Les crédits octroyés peuvent être couverts par :

- **Garanties réelles** : qui peuvent être : hypothèque /nantissement, le gage, la garantie bancaire ;
- **Garanties personnelles** : qui impliquent un droit de créance sur d'autres personnes ;
- **Garanties financières (FGAR)**: Fonds de Garantie des Crédits aux PME).

### **1.2.3. L'octroi des garanties**

Le Fonds octroie des garanties commerciales, au bénéfice d'opérateurs nationaux, afin de pouvoir accéder et réaliser des marchés publics.

Elles comprennent :

- Les garanties de soumission ;
- Les garanties de restitution d'avance : sur approvisionnement ou sur travaux ;
- Les garanties de bonne exécution.

## **1.3. Les ressources du FNI**

Outre ses ressources propres, le Fonds National d'Investissement peut recevoir des ressources sous forme de prêts ou d'avances du trésor.

Le Fonds National d'Investissement peut également mobiliser des ressources de marchés sous forme d'emprunts obligatoires.

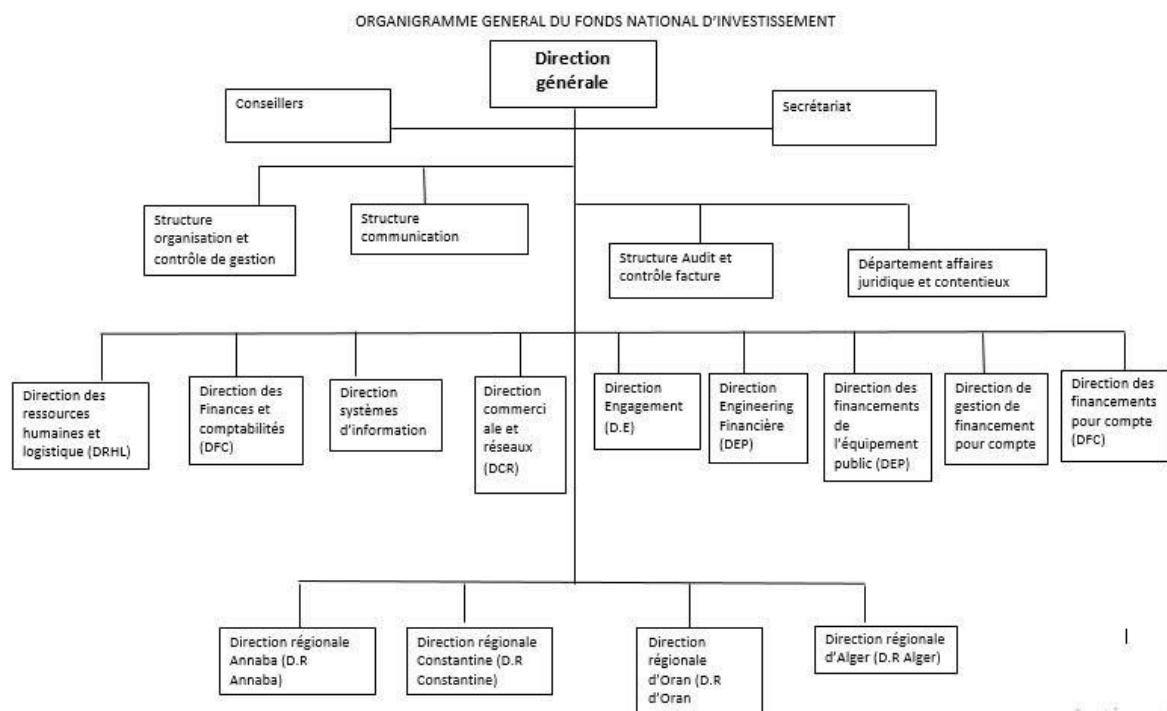
## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

Il assure, en outre, la gestion de financement d'opérations au titre d'emprunts extérieurs contractés par l'état ou de dons dans le cadre de la coopération bilatérale

### 1.4.L'organigramme structurel du FNI

Afin de mieux comprendre l'organisation interne du Fonds, il convient de présenter ci-dessous son organigramme structurel :

**Figure 4 : L'organigramme général du Fonds National d'Investissement**



**Source :** Document interne du FNI

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

### 2. Présentation de Département Audit et Contrôle Interne

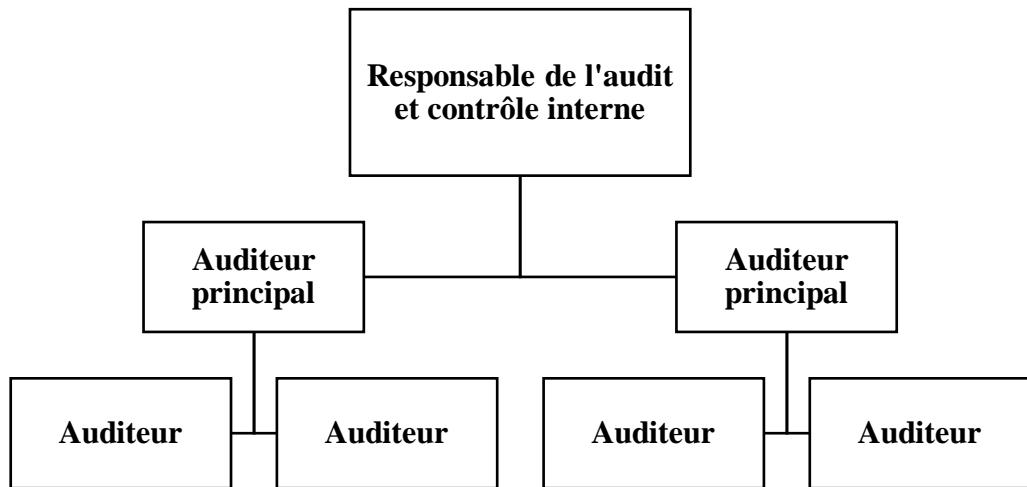
Notre stage pratique s'est déroulé au sein du département d'Audit et Contrôle Interne (Daci) du FNI, qui est rattaché directement au directeur général. Le Daci est un dispositif indépendant des entités opérationnelles, il couvre l'ensemble des activités et des entités et peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction.

Il vérifie constamment, dans le cadre d'une approche objective, rigoureuse et impartiale :

- La conformité des opérations ;
- Le niveau de risque ;
- Le respect des procédures ;
- L'efficacité et le caractère approprié du dispositif de contrôle permanent ;

Le département d'Audit et de Contrôle Interne du FNI est doté d'un effectif constitué de 4 auditeurs répartis en équipes, chaque équipe travaille sur une mission inscrite au plan d'audit annuel, la structure d'audit est organisée selon l'organigramme suivant :

**Figure 5 : Organigramme du Département Audit et Contrôle Interne du FNI**



#### Source : Document interne du FNI

L'Audit Interne couvre l'ensemble des activités de cette institution et peut s'intéresser à tous les aspects de leur fonctionnement, sans aucune restriction. Il a pour principales missions :

- De contrôler le bon fonctionnement du dispositif de contrôle permanent ;
- De vérifier la conformité des opérations aux dispositions légales et réglementaires ainsi qu'aux procédures et instructions internes ;
- D'évaluer le niveau de risque effectivement encouru au regard des limites fixées et d'apprécier, le cas échéant, la pertinence de celles-ci ;

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

- De proposer des mesures correctives suite aux insuffisances relevées ;
- De suivre la réalisation de ses propres préconisations et le cas échéant de celles émanant des autorités de tutelle et des auditeurs externes ;
- De veiller à la prise en compte des exigences du contrôle interne (exigence de piste d'audit,...) avant tout développement de projets informatiques et organisationnels.

## **Section 2 : Digitalisation de l'audit interne : Application à une mission réalisée au sein de FNI**

Dans le cadre de notre stage de fin d'études effectué au sein du Fonds National d'Investissement (FNI), nous avons été intégrés au Département d'Audit et de Contrôle Interne (Daci) durant la période allant du 1 mars au 30 mai. Cette expérience nous a permis de suivre de près une mission d'audit interne, en participant à ses différentes étapes et en observant concrètement les méthodes mises en œuvre sur le terrain.

Ce vécu professionnel constitue le socle de la partie pratique de notre mémoire, qui s'inscrit dans une réflexion plus large sur l'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité des missions d'audit interne. L'objectif est d'analyser une mission réalisée, de l'évaluer à la lumière des exigences actuelles de l'audit moderne, et de démontrer comment l'intégration des outils digitaux peut améliorer à la fois l'efficacité des interventions et la qualité des résultats obtenus.

Afin de répondre à cette problématique, notre travail va suivre une démarche structurée et progressive, qui se présente comme suit :

1. Une description détaillée du déroulement d'une mission d'audit interne à laquelle nous avons participé, en exposant ses différentes phases ;
2. Une analyse critique de cette mission mettant en évidence les limites observées sur le terrain et les points susceptibles d'être optimisés à travers des outils digitaux ;
3. Une identification des besoins en digitalisation à travers un entretien mené avec les membres du Daci ;
4. Une évaluation de niveau de maturité digitale du Daci suite à l'utilisation des outils actuellement en place ;
5. L'intégration de quatre outils digitaux choisis en fonction des besoins identifiés, avec une présentation de leurs utilités, des logiciels associés, de leurs avantages et inconvénients, suivie d'une simulation de leur utilisation dans les différentes phases de la mission RH ;
6. Une réévaluation du niveau de maturité digitale du Daci après l'intégration des outils digitaux ;
7. L'impact de cette intégration sur la qualité et l'efficacité de la mission d'audit ;

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

- 8.** Une analyse comparative entre la mission auditee dans sa forme actuelle (classique) et sa version digitalisée, en se basant sur les apports concrets des outils numériques ;
- 9.** Une conclusion, mettant en lumière les principaux résultats obtenus, les limites du travail et les perspectives d'évolution futures.

### **1. Présentation et déroulement de la mission**

La mission d'audit sur laquelle repose notre analyse a été réalisée au sein du Département des Ressources Humaines du Fonds National d'Investissement et s'est déroulée sur la période allant du 09 mars 2025 au 20 mars 2025.

Nous avons été associés à cette mission dès sa phase de lancement, ce qui nous a permis de suivre l'ensemble de ses étapes, de la préparation jusqu'à la clôture.

À travers cette partie, nous allons présenter le déroulement global de la mission en détaillant ses différentes phases. Cette présentation permettra de mieux comprendre l'organisation du travail d'audit interne au sein du FNI, ainsi que les fondements sur lesquels s'appuiera notre analyse critique dans les parties suivantes.

#### **1.1. Planification de la mission**

Cette mission s'inscrit dans le cadre du plan d'audit annuel 2025, établi par le responsable d'Audit et Contrôle Interne (RACI) en concertation avec ses collaborateurs à la fin d'année précédente. Elle figurait parmi les interventions prévues pour l'exercice en cours.

Voici un extrait de ce plan pour illustrer sa programmation :

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

Tableau 4 : Extrait de plan d'audit annuel 2025

Numéro de la mission	Thème d'audit	Objectifs recherchés	Lieux d'intervention	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre
02	Audit du processus de gestion des ressources humaines	S'assurer que les contrôles de base liés aux divers processus administratifs ainsi que la gestion du personnel sont mise en œuvre au niveau des sièges et des directions régionales conformément aux directives et procédures mise en place	Siège (DRHL)				
03	Audit des comptes du bilan FNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que la comptabilité est correctement organisée</li> <li>- S'assurer de la fiabilité des informations enregistrées par le système comptable</li> <li>- vérification de l'enregistrement des flux financiers</li> </ul>	Siège (DFC)				
04	Audit juridique	S'assurer que les processus de la gestion des affaires juridiques et contentieux sont gérés de façon appropriée	Siège (DAJC)				

Source : Document interne du FNI

## **1.2. Déroulement de la mission**

A cet effet, une équipe d'auditeurs a été chargée de la réalisation de cette mission suivant les phases que nous allons décrire ci-après :

### **1.2.1. Phase de préparation**

#### **• Choix et constitution de l'équipe d'audit**

La désignation de l'équipe chargée de la mission a été effectuée par le RACI. Son choix a porté sur (02) auditeurs pour mener cette mission, dont la première tâche a été la rédaction de la lettre de mission.

Dans la pratique du DACI, la constitution des équipes répond à une logique d'équilibre entre expertise et apprentissage. Ainsi, une équipe d'audit comprend généralement :

- Un ou deux auditeurs confirmés, ayant de l'expérience et des compétences avérées dans le métier de l'audit ;
- Un auditeur débutant ou intermédiaire qui pourra profiter du savoir-faire et de l'expérience des auditeurs principaux pour consolider et améliorer ses acquis et performances professionnels.

La composition de l'équipe affectée à cette mission se présente comme suit :

1. **Mme B.Kahina** : Auditrice principale ;
2. **M H.Saber** : Auditeur principal.

#### **• Rédaction et transmission de la lettre de mission**

L'équipe d'audit a rédigé une lettre de mission à l'attention du Responsable de la structure auditee, à savoir la Direction des Ressources Humaines et Logistique (DRHL). Ce document a été transmis au RACI pour validation, modifications éventuelles, puis soumis à l'approbation du Directeur Général (DG) avant d'être envoyé au destinataire final. Cette lettre de mission comprend les éléments suivants :

- Objet de la lettre ;
- Intitulé et brève présentation de la mission ;
- Les objectifs de la mission ;
- La composition de l'équipe qui mènera la mission d'audit ;

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

- Date de début et de la fin de la mission « du 09/03 au 20/03» dans notre cas ;
- Conditions générales du déroulement de la mission.

La lettre de mission est envoyée à la structure auditee une semaine minimum avant la date de début de la mission. Ce délai permet en principe à la structure auditee de prendre connaissance et de préparer les conditions au bon déroulement de la mission.

La lettre de mission a été rédigée avec Microsoft Word, utilisant les fonctions de mise en forme et de suivi des modifications afin d'assurer une rédaction claire et un contrôle rigoureux des versions. Pour la transmission, la lettre a été envoyée par courrier électronique via Outlook. Un tableau Excel a été utilisé pour suivre les dates d'envoi, les retours et les validations.

La lettre de mission est présentée en annexe (**voir annexe N°1**)

- **Études préliminaires et constitution du dossier permanent**

Après validation de la lettre de mission et accord du DG de son envoi, l'équipe d'audit a engagé la phase préparatoire, marquée par la constitution du dossier permanent. Ce dossier regroupe la documentation de référence sur la structure auditee et les processus concernés.

Dans notre cas, la mission a porté sur le DRH, subdivisé en deux services :

- Le service de gestion du personnel, en charge de l'assiduité et de la paie ;
- Le service de gestion des ressources humaines, responsable du recrutement et de la gestion des carrières.

Les documents mobilisés lors de cette étape incluent :

- Le règlement intérieur ;
- Les procédures internes ;
- La convention collective de branche ;
- La nomenclature des postes ;
- La grille des salaires ;
- Le rapport d'activité mensuel ;
- Le code du travail ;

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

- Les textes législatifs et réglementaires en matière de gestion des ressources humaines.

Pour organiser ces documents et faciliter leur consultation, l'équipe a créé un dossier partagé sur le réseau interne.

- **Analyse des risques**

Cette étape a consisté à identifier les risques liés aux processus audités, selon la démarche suivante :

- Conception, visualisation et analyse des processus opérationnels, à l'aide du logiciel Visio ;
- Détection des principaux risques et des points de vulnérabilité ;
- Détermination des points de contrôle d'audit, c'est-à-dire les documents et éléments à examiner par l'auditeur.

Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans un tableau intitulé Tableau des risques, qui se présente comme suit :

**Tableau 5 : Tableau des risques**

<b>Tableau des Risques</b>				
<b>Mission : Audit RH</b>				
<b>Date : 05/03/2025</b>				
<b>Document réalisé par: H.Saber</b>				
<b>Revu par : M. BEDRICI</b>				
<b>Tâches</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Risques</b>	<b>Evaluation</b>	<b>Dispositif de contrôle interne</b>
Gestion de l'assiduité	S'assurer que les mouvements du personnel sont repris fidèlement sur les fiches de positions	Risque de reporting	Faible	Renforcer les niveaux de contrôle
Gestion de la paie	S'assurer que la séparation des tâches est respectée	Absence de séparation des tâches et conflit d'intérêts	Moyen	Mettre en place une procédure qui assure la séparation des tâches

**Source :** Document interne du FNI

Le tableau des risques a été élaboré et mis en forme dans Microsoft Excel.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

Les principaux points de contrôle identifiés dans le cadre de cette mission sont :

- Le livre de paie ;
- Les fiches de paie du personnel ;
- Le grand livre ;
- Les fiches de position ;
- Les carnets de notation ;
- Le règlement pré-salarial ;
- Les ordres de virement ;
- Les pièces d'imputation...etc.

Dans la pratique du département « DACI » du FNI et pendant la phase de préparation de la mission, le « RACI » s'entretient avec le responsable de la structure auditee. Cet entretien, bien qu'il ne s'inscrit pas dans la procédure interne de l'exercice de la fonction d'audit interne, il s'insère dans une démarche et une volonté visant à :

- Améliorer la qualité de la communication ;
  - Installer un climat de confiance ;
  - Faciliter le travail des auditeurs ;
  - Contribuer au bon déroulement de la mission en général.
- **Réunion d'orientation**

Avant le lancement officiel de la mission, une réunion d'orientation est organisée sous la supervision du RACI. Ce dernier y communique les grandes lignes directrices concernant :

- Les objectifs de la mission ;
- Les risques inhérents à la fonction auditee ;
- Les principaux points de contrôle à examiner ;
- Les attentes en termes de comportement professionnel des auditeurs.

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

Lors de notre présence à cette réunion, nous avons constaté que les directives communiquées mettaient particulièrement l'accent sur l'importance de la relation auditeur-audité. Il a été souligné que l'auditeur doit :

- Gagner la confiance des collaborateurs de l'entité audité ;
- Clarifier ses intentions en tant qu'acteur de soutien, garant du bon fonctionnement et de l'optimisation des processus professionnels ;
- Dissiper les appréhensions traditionnelles vis-à-vis de l'audit ;
- Se positionner en tant que porte-parole des audités auprès de la direction générale, en identifiant les contraintes rencontrées par les opérationnels comme des éléments à intégrer dans l'analyse des risques.

Cette réunion a été préparé à l'aide d'une présentation PowerPoint, et le compte rendu a été rédigé sur Microsoft Word et partagé à tous les membres de l'équipe d'audit.

- **Élaboration du programme de travail**

Enfin, un programme de travail est élaboré par l'équipe d'audit sous forme de tableau conçu avec Word. Ce document permet d'organiser efficacement le déroulement de la mission, en assurant sa cohérence et une bonne gestion du temps.

Le programme de travail se présente comme suit :

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

**Tableau 6 :** Extrait du programme de travail

Planning « Mission Audit RH »						
Date	Heure	Mission	Fonctions auditées	Personnes auditées	Nom des auditeurs	Actions
09/03/2025	9h00	Réunion d'ouverture	/	Directeur des Ressources Humaines et principaux responsables	M <b>H.Saber</b> Et Mme <b>B.Kahina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation entre l'équipe d'audit et les audités ;</li> <li>- Présenter les objectifs de la mission ;</li> <li>- Les fonctions à auditer et le personnel à interviewer ;</li> <li>- Expliquer la nouvelle démarche d'audit (validation des constats).</li> </ul>
		1 <sup>er</sup> jour : Début de la mission RH	Département ressources humaines	Chef de Département Ressources Humaines	M <b>H.Saber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interview avec le Chef de Département RH ;</li> <li>- L'organisation du département ;</li> <li>- Déterminer le processus de la gestion RH.</li> </ul>
10/03/2025		2 <sup>ème</sup> jour	Service personnel	Personnel du Service	Mme <b>B.Kahina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de l'assiduité ;</li> <li>- Vérification des déclarations CNAS ;</li> <li>- Gestion de la formation.</li> </ul>
11/03/2025	8h30 12h00	3 <sup>ème</sup> jour	Section paie	Calculateur de paie	Mme <b>B.Kahina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de la paie.</li> </ul>

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

	16h00			Directeur des Ressources Humaines et les principaux responsables	M <b>H.Saber</b>	- Clôture de la mission.
--	-------	--	--	---	---------------------	--------------------------

Source : Document interne du FNI

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

### 1.2.2. Phase de réalisation

- **La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit. Elle s'est tenue le 09/03/2025, au niveau de la structure auditee, en présence de :

- l'équipe d'audit conduite par RACI. À noter que la présence du RACI n'est pas systématique ; cette réunion peut également être supervisée par le chef de mission, au nom du Département Audit et Contrôle Interne ;
- Directeur des Ressources Humaines et de la Logistique, accompagné des responsables du département RH.

Les échanges ont porté principalement sur les éléments suivants :

- La présentation de l'équipe d'audit chargée de la mission ;
- Discussion sur les principaux objectifs et le déroulement de la mission notamment l'organisation, les moyens...;
- Réponses aux éventuelles questions des audités sur la démarche d'audit.

Cette réunion a également été marquée par l'intervention du RACI, qui a rappelé le rôle du Département ACI en tant que partenaire et accompagnateur des structures auditées, garant du bon fonctionnement des processus. Il a aussi réaffirmé les valeurs professionnelles portées par l'équipe d'audit, déjà exposées lors de la réunion d'orientation.

Un support de présentation a été préparé par l'équipe d'audit à l'aide de PowerPoint.

Le compte rendu de cette mission a été rédigé à l'aide de Microsoft Word.

- **Le travail sur le terrain**

Cette étape opérationnelle a été consacrée à la collecte d'informations sur le fonctionnement de la structure auditee. Elle a débuté par la conduite d'entretiens avec le personnel, à partir de deux outils :

- Un questionnaire de prise de connaissance ;
- Un entretien d'évaluation de la fonction ressources humaines.

Le questionnaire de contrôle interne a été conçu à l'aide de Microsoft Excel, il se présente sous forme de tableau croisé comme suit :

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

**Figure 6** : Le questionnaire de contrôle interne

Questionnaire de contrôle interne	Paie-Personnel	1/7	
1. Paie-Persoonel			
Objectifs de contrôle			
A. S'assurer que le principe de séparation des tâches est suffisamment présent			
Fonctions	Service paie	Administration RH	DFC
Approbation des entrées/sorties de personnel			x
Détermination des niveaux de rémunérations	x		
Autorisation des primes	x		
Approbation des heures travaillées	x		
Préparation de la paie	x		
Vérification de calculs	x		
Approbation finale de la paie après sa préparation	x		
Préparations des enveloppes de paie		x	
Distribution des enveloppes		x	
Signatures des chèques de salaire		x	
Rapprochement de banque du compte bancaire réservé aux salariés	x		
Centralisation de la paie	x		
Détention des dossiers individuels du personnel	x		
Comparaison périodique du journal de paie avec les dossiers individuels	x		
Autorisation d'acomptes ou d'avances		x	

Source : Document interne du FNI

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

**Observation :** Durant cette phase, nous avons noté une forte coopération de la part des chargés d'études des ressources humaines, ce qui a grandement facilité le travail de l'équipe d'audit. Cette étape a été suivie par l'identification de plusieurs pistes d'audit.

- **Elaboration de la FRAP**

Grâce au questionnaire précédent et aux informations que nous avons pu récolter, nous avons constitué notre FRAP qui se présente comme suit à l'aide de Microsoft Word :

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

Figure 7 : Feuille de révélation et d'analyse de problème

	<b>FOND NATIONAL D'INVESTISSEMENT</b> <b>Direction Audit et Contrôle Interne</b>	<b>Mission : DRH</b>
<b>Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème</b> <b>F.R.A.P. N° 01</b>		
<b>Processus gestion de la paie</b>	<b>Niveau de risque</b>	
<b>Propriétaire du constat :</b> - Directeur des ressources humaines et de la logistique - Chef de département des ressources humaines - Les chefs de service		
<b>Constat :</b> Le principe de séparation des tâches n'est pas respecté sur l'intégralité du processus de gestion de la paie.		
<b>Observations ayant permis de relever le constat :</b> Au niveau du service paie nous avons constaté que le principe de séparation des tâches et les niveaux de contrôles ne sont pas assurés : 1. Le poste Chef de Service Paie vacant 2. Le chargé d'étude de la paie accomplit toutes les tâches du service paie tel que : - Suivie de l'assiduité ; - Établissement des fiches de positions (État de l'assiduité) ; - Le calcul de la paie ; - Les déclarations ; - L'établissement des avis d'opérations ; - L'établissement des fiches de paie.		
<b>Risque :</b> Risque opérationnel		
<b>Recommandation :</b> Mettre en place un dispositif de contrôle interne permettant le renforcement et la maîtrise des niveaux de contrôles et consacrant le principe de séparation des tâches		

**Source :** Document interne du FNI

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

### 1.2.3. Phase de conclusion

- **Le projet de rapport**

Le projet de rapport regroupe l'ensemble des constatations retenues dans les FRAP. Il constitue le principal point à l'ordre du jour de la réunion de clôture.

Sa rédaction a été effectuée à l'aide de Microsoft Word, il se présente comme suit :

**Tableau 7** : Extrait du pré rapport de la réunion de clôture

Constats d'audit	Observations/réponses DRHL
+	✓ Constat confirmé Le Chef de service paie admis à la retraite n'a pas été remplacé. L'inscription dans le budget de l'exercice 2025 d'un nouveau recrutement d'un chef de service paie

**Source :** Document interne du FNI

- **La réunion de clôture :**

À la fin de la mission, après avoir réalisé l'ensemble des contrôles et analyses prévus sur les processus de la fonction auditee, saisi les FRAP et élaboré le pré-rapport, une réunion de clôture a été tenue entre l'équipe d'audit et les responsables de la structure auditee (avec la présence éventuelle des responsables directement concernés par les constats).

Lors de cette réunion, l'équipe d'audit a procédé à la lecture intégrale des constats relevés durant la mission. Chaque constat a été discuté en détail et reconnu par son responsable.

Les constats peuvent, dans certains cas, faire l'objet de discussions approfondies. Ils sont alors :

- Supprimés du pré-rapport lorsqu'il existe une différence d'interprétation, une information incomplète, ou lorsque des arguments et justifications solides sont présentés par la structure auditee ;
- Maintenus lorsqu'ils sont appuyés par des éléments de preuve présentés par les auditeurs.

Dans le cadre de notre mission, tous les constats soulevés ont été reconnus et validés par les responsables du Département RH.

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

Selon la charte d'audit interne du FNI, un projet de rapport regroupant toutes les FRAP doit être transmis à la structure auditee, qui dispose d'un délai de quinze (15) jours pour formuler ses commentaires ou réponses.

Cependant, dans la pratique observée, le DACI ne procède pas systématiquement à l'établissement formel d'un projet de rapport. À la place, la lecture et la validation des FRAP par la structure auditee lors de la réunion de clôture font office de validation préalable au rapport final.

- Compte rendu de la réunion de clôture**

Les conclusions issues de cette réunion sont consignées dans un document intitulé « Compte-rendu de réunion de validation ». Ce compte rendu est transmis aux participants par voie électronique pour validation implicite, puis conservé dans la section « Conclusion de la mission » du dossier d'audit.

L'objectif de ce document est de faire valider par les responsables de la structure auditee la cohérence et la formulation définitive des constats relevés par l'audit.

**Figure 8 : Compte de réunion de clôture**

<b>Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification</b>
<p><b>Participants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le Directeur Des Ressources Humaines</li><li>- Le Responsable de l'audit</li><li>- L'Auditeur en charge de la mission</li></ul> <p><b>Points à aborder :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Remercier le Directeur pour son accueil et sa coopération lors de la mission</li><li>- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables audités</li><li>- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires</li><li>- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission</li><li>- Rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes</li></ul> <p><b>Relevé des principaux commentaires et observations faits en réunion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Développement des constats</li><li>- Le responsable audité remercia l'équipe d'audit pour leur travail ainsi que pour les constats soulevés lors de la mission. Un chantier de remédiation sera lancé dans les plus brefs délais pour pallier aux insuffisances identifiées.</li></ul> <p><b>Conclusions :</b></p> <p>En conclusion, nous recommandons la mise en place des procédures ainsi que des fiches de postes descriptives, prenant en compte le volet séparation des tâches.</p>

**Source :** Document interne du FNI

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

Une fois rédigé par le DACI, le rapport d'audit est transmis au Directeur Général, qui émet ensuite des instructions sur les constats relevés et les recommandations formulées par l'équipe d'audit.

Ces instructions sont ensuite jointes au rapport et transmises au responsable de la structure auditee, chargé de l'élaboration d'un plan d'action visant à traiter les problèmes et insuffisances identifiés. Le DACI est, dans la plupart des cas, associé à la conception de ce plan.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations et de la levée des constats est assuré par le DACI.

**Remarque :** Le plan d'action précise les délais d'intervention pour chaque constat, en fonction du niveau de risque défini dans les FRAP :

- Une cotation Rouge (risque très élevé) nécessite une intervention immédiate ;
- Une cotation Orange (risque élevé) peut être traitée dans un délai allant jusqu'à six mois ;
- Une cotation Jaune (risque moyen) autorise un délai de traitement allant jusqu'à douze mois.

## **2. Analyse critique de la mission**

### **2.1. Appréciation générale du déroulement de la mission**

L'analyse du déroulement de la mission d'audit interne au sein du DRH du FNI permet de dégager plusieurs éléments positifs. La mission a été planifiée selon une démarche méthodologique claire, respectant les étapes clés de l'audit interne, de la préparation jusqu'à la communication des résultats. Les entretiens réalisés avec les agents du DRH ont permis d'obtenir des informations pertinentes et détaillées. La coopération des personnels audités a également facilité la collecte des données et a contribué à l'identification de pistes d'audit concrètes. De plus, les réunions d'ouverture et de clôture ont été menées dans le respect des principes de transparence et d'objectivité, favorisant une bonne compréhension mutuelle entre auditeurs et audités.

La mission a donc suivi un processus structuré, et l'ensemble des constats a été validé par la structure auditee, ce qui témoigne d'un travail rigoureux et conforme aux normes en vigueur dans l'organisme.

## **2.2. Limites de la mission**

Malgré la bonne organisation, certaines limites ont été constatées au cours de la mission, ce qui justifie pleinement une réflexion sur l'intégration des outils digitaux dans le processus d'audit interne. Ces limites sont les suivantes :

- Le Département d'Audit et de Contrôle Interne du FNI n'est pas encore digitalisé. Les outils utilisés sont limités à Excel pour la collecte et l'analyse des données, et Microsoft Visio pour la cartographie des processus.
- La collecte des données se fait manuellement, ce qui prend du temps, surtout lorsque les informations sont volumineuses ou dispersées.
- L'analyse repose uniquement sur les tableaux croisés et formules de calcul d'Excel, limitant la capacité d'exploration approfondie des données et la détection automatique d'anomalies ou de tendances.
- L'identification des risques repose fortement sur l'expérience des auditeurs et non sur des analyses prédictives ou assistées par la technologie.
- La traçabilité des échanges et des versions des documents est peu automatisée, ce qui peut poser des problèmes en matière de suivi et d'archivage. Les constats sont saisis dans des modèles Word/Excel et relus manuellement, ce qui augmente le risque d'erreurs et ralentit la production du rapport final.
- La communication des résultats se fait par envoi de documents, sans plateforme interactive permettant aux audités de suivre en temps réel l'état d'avancement ou de formuler des remarques directement sur le système.
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations repose sur des tableaux de suivi classiques, ce qui ne permet pas un pilotage efficace ni une visualisation dynamique des progrès.

Ces observations mettent en évidence que, bien que la mission ait été méthodiquement menée, l'absence d'outils digitaux modernes limite fortement l'efficacité opérationnelle et la qualité des résultats de l'audit. Une digitalisation du processus permettrait non seulement de gagner du temps, mais aussi d'améliorer la précision des analyses, de faciliter la communication avec les audités, et d'assurer une meilleure traçabilité et réactivité dans l'exécution des missions.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

Ainsi, il devient nécessaire de repenser le fonctionnement du DACI à travers l'intégration d'outils technologiques adaptés à l'audit, capables de soutenir les auditeurs dans toutes les phases de leurs missions.

### 3. Identification des besoins en matière de digitalisation

Afin de compléter l'analyse critique de la mission d'audit interne réalisée au sein de la DRH, nous avons jugé pertinent de requérir l'avis des auditeurs du département DACI concernant les limites générales rencontrées dans l'exécution des missions d'audit ainsi que leur perception des besoins en digitalisation. L'objectif est d'identifier des pistes d'amélioration applicables non seulement à la mission observée, mais également à l'ensemble des missions futures.

Dans cette optique, une recherche qualitative a été menée sous la forme de deux entretiens visant à évaluer la satisfaction vis-à-vis des outils actuels, les principales difficultés rencontrées, ainsi que l'intérêt pour l'intégration des technologies numériques dans le processus d'audit. Cette démarche a pour but d'appuyer l'analyse des limites constatées lors de la mission par une vision plus globale, représentative des besoins exprimés par les professionnels du terrain.

#### 3.1. Présentation de l'entretien

Les deux entretiens menés dans le cadre de cette recherche sont de nature semi-directive. Ils ont été réalisés avec deux acteurs clés du DACI, choisis pour leurs rôles complémentaires et leur connaissance approfondie du fonctionnement et des enjeux du département et qui sont :

- Le Responsable d'Audit et Contrôle Interne, Monsieur **BEDRICI Amine** ; Choisi pour sa vision stratégique globale, son rôle de pilotage des missions et sa connaissance des besoins organisationnels.
- Un auditeur principal, Monsieur **HAMIDI Saber** ; Sélectionné pour son implication directe dans la réalisation des missions d'audit et son expérience opérationnelle sur le terrain.

Ces entretiens sont composés chacun de huit questions, ont été conduits de manière à favoriser un échange ouvert et qualitatif.

#### 3.2. Objectif de l'entretien

Ces entretiens avaient pour objectif de recueillir des informations qualitatives détaillées sur l'utilisation des outils bureautiques actuels, les difficultés rencontrées dans l'exécution des missions, les tâches chronophages, ainsi que les attentes et besoins en matière de digitalisation.

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

### **3.3. Résultats de l'entretien**

#### **3.3.1. Résultat de l'entretien avec Monsieur BEDRICI Amine (Responsable d'audit et contrôle interne)**

**Q1 :** Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très efficace), comment évaluez-vous l'efficacité des outils actuellement utilisés dans la structure d'audit (Excel, Word, Visio, PowerPoint) ?

**Réponse :** 3 (Moyenne).

**Q2 :** Avez-vous déjà rencontré des difficultés spécifiques liées à l'utilisation des outils actuels lors de vos missions d'audit ? Si oui, pouvez-vous préciser les difficultés rencontrées ?

**Réponse :** Oui, Les difficultés sont liées à la sécurisation du traitement des informations, à la traçabilité des actions réalisées au cours des missions, au suivi des différentes étapes, à la rapidité d'exécution et à la gestion du budget temps.

**Q3 :** Selon vous, quelles sont les tâches qui prennent le plus de temps et d'énergie ?

**Réponse :** La collecte des données, la cartographie du processus opérationnel, l'identification des risques liés aux processus, la rédaction des observations et la rédaction des rapports d'audit.

**Q4 :** Sur une échelle de 1 (aucun besoin) à 5 (besoin très fort), à quel point ressentez-vous un besoin de digitalisation dans votre travail quotidien ?

**Réponse :** 4 (besoin fort).

**Q5 :** Avez-vous déjà bénéficié d'une formation liée à la digitalisation de l'audit ?

**Réponse :** Non. Mais mon équipe en a bénéficié.

**Q6 :** Pensez-vous que la digitalisation pourrait améliorer la qualité et l'efficacité de vos missions ? Si oui, de quelle manière ?

**Réponse :** Oui, Elle permettrait un gain de temps, un travail plus méthodique, une meilleure sécurité de traitement, un accès plus rapide aux données, une traçabilité renforcée, ainsi qu'une amélioration du suivi des situations. Elle faciliterait également la gestion du stock de constats et le suivi de l'état de levée des observations.

**Q7 :** Quels types d'outils digitaux vous semblent les plus utiles pour améliorer vos missions d'audit ?

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

**Réponse :** L'intelligence artificielle, le Data Analytics, l'automatisation des tâches répétitives et la Blockchain.

**Q8 :** Souhaitez-vous partager d'autres remarques ?

**Réponses :** Non, merci.

### **3.3.2. Résultat de l'entretien avec Monsieur HAMIDI Saber (Auditeur principal)**

**Q1 :** Sur une échelle de 1 (très faible) à 5 (très efficace), comment évaluez-vous l'efficacité des outils actuellement utilisés dans la structure d'audit (Excel, Word, Visio, PowerPoint) ?

**Réponse :** 3 (Moyenne).

**Q2 :** Avez-vous déjà rencontré des difficultés spécifiques liées à l'utilisation des outils actuels lors de vos missions d'audit ? Si oui, pouvez-vous préciser les difficultés rencontrées ?

**Réponse :** Oui, Il y a d'abord des difficultés liées à la mauvaise utilisation des styles, titres et sous-titres, ce qui complique la génération automatique d'un sommaire. Il est aussi difficile d'insérer ou de lier des annexes, des tableaux ou des images de manière professionnelle dans les rapports. La traçabilité des commentaires et des ajustements réalisés par les différents intervenants est quasi inexistante. Par ailleurs, il n'est pas possible de travailler simultanément sur une même version du document, ce qui engendre une multiplication des versions sans consolidation centralisée. Enfin, les fichiers Excel sont souvent trop lourds ou mal structurés, et les formules complexes ou mal documentées rendent le contrôle et la compréhension difficiles.

**Q3 :** Selon vous, quelles sont les tâches qui prennent le plus de temps et d'énergie ?

**Réponse :** L'analyse des données et le rapprochement des données récoltées.

**Q4 :** Sur une échelle de 1 (aucun besoin) à 5 (besoin très fort), à quel point ressentez-vous un besoin de digitalisation dans votre travail quotidien ?

**Réponse :** 4 (Besoin fort).

**Q5 :** Avez-vous déjà bénéficié d'une formation liée à la digitalisation de l'audit ?

**Réponse :** Oui.

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

**Q6 :** Pensez-vous que la digitalisation pourrait améliorer la qualité et l'efficacité de vos missions ? si oui, de quelle manière ?

**Réponse :** Oui, Grâce à l'automatisation des tâches répétitives, à la collecte et au rapprochement automatisé des données, aux outils d'analyse de données, de Workflow ou de Reporting automatisé, le temps de traitement pourrait être considérablement réduit. L'accès aux données serait aussi facilité en temps réel via des interfaces avec les systèmes comptables ou les ERP.

**Q7 :** Quels types d'outils digitaux vous semblent les plus utiles pour améliorer vos missions d'audit ?

**Réponse :** L'automatisation des tâches répétitives, le data analytics et la blockchain.

**Q8 :** Souhaitez-vous partager d'autres remarques ?

**Réponse :** La digitalisation de la fonction d'audit doit impérativement intégrer la dimension de protection des données à caractère personnel et confidentiel, notamment en respectant la réglementation en vigueur.

### **3.4. Analyse générale des entretiens**

Les deux entretiens réalisés avec le Responsable du département et un Auditeur principal nous ont permis de dégager plusieurs constats convergents quant à l'utilisation actuelle des outils et les besoins en digitalisation.

Tout d'abord, les deux interlocuteurs s'accordent à dire que les outils actuellement utilisés (principalement Excel, Word, PowerPoint et Visio) sont moyennement efficaces, avec une note de 3 sur 5. Cela traduit une forme de neutralité dans leur appréciation, mais aussi une reconnaissance implicite de limites fonctionnelles, notamment en matière d'automatisation, de fluidité de travail collaboratif, et de traçabilité.

Ces insuffisances sont corroborées par les difficultés concrètes évoquées. Le Responsable évoque des problèmes de sécurité du traitement, de traçabilité et de suivi, ainsi qu'une inadéquation entre les outils utilisés et la rapidité attendue dans l'exécution des missions. De son côté, l'Auditeur principal met en avant des problèmes plus techniques : difficultés à structurer les rapports, à générer automatiquement les sommaires, à insérer des annexes ou à centraliser les versions modifiées d'un même document, ainsi que la lourdeur et la complexité

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

des fichiers Excel. Il en ressort un manque de flexibilité et d'adaptabilité des outils à l'environnement d'audit actuel.

Concernant les tâches jugées les plus chronophages et énergivores, les réponses varient légèrement mais restent complémentaires. Le Responsable met l'accent sur les phases amont de la mission (collecte des données, cartographie, identification des risques, rédaction des rapports), tandis que l'Auditeur principal insiste d'avantage sur l'analyse et le rapprochement des données. Ces réponses traduisent une lourdeur opérationnelle qui affecte aussi bien la phase préparatoire que la phase d'exploitation des données.

En matière de besoins en digitalisation, les deux parties expriment une attente forte (note de 4 sur 5), signe d'une volonté claire de transformation des méthodes actuelles. Même si le Responsable n'a pas bénéficié de formation en digitalisation, contrairement à l'Auditeur qui affirme que son équipe a eu accès à des formations, ce qui montre un certain début de sensibilisation.

Quant aux effets attendus de la digitalisation, ils sont jugés très positifs. Le Responsable anticipe des gains en temps, en rigueur méthodologique, en sécurisation et en suivi. L'Auditeur insiste sur l'automatisation, la réduction du temps de traitement et l'accès rapide aux données. Tous deux perçoivent la digitalisation comme un levier d'amélioration globale de la qualité et de l'efficacité des missions.

Enfin, les outils jugés les plus pertinents sont sensiblement les mêmes : intelligence artificielle, data analytics, automatisation des tâches répétitives et blockchain. Ces outils correspondent à des besoins concrets identifiés dans le fonctionnement actuel de la structure. À cela s'ajoute une remarque essentielle de l'Auditeur principal, qui insiste sur la nécessité d'intégrer la protection des données personnelles et confidentielles dans toute démarche de transformation digitale.

### **4. Évaluation de niveau de maturité digitale**

Avant de procéder à la simulation et à l'intégration des outils digitaux dans la mission d'audit, il nous a semblé essentiel d'évaluer d'abord le niveau de maturité digitale de la structure. Cette évaluation constitue une étape clé, non seulement pour situer le degré actuel de digitalisation, mais aussi pour disposer d'un point de référence permettant d'apprécier, par la suite, l'impact réel des outils digitaux sur la qualité et l'efficacité de la mission menée au sein de la DRH, de

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

manière spécifique, ainsi que sur l'ensemble des missions et du travail des auditeurs, de manière plus générale.

Pour cela, nous nous sommes inspirés du Digital Maturity Model (DMM) de TM Forum, un modèle de référence utilisé à l'échelle internationale pour évaluer la progression digitale des organisations. Ce modèle propose une lecture structurée et évolutive de la maturité digitale, que nous avons adaptée au contexte spécifique d'une structure d'audit interne, en tenant compte de ses outils actuels, de ses pratiques, ainsi que des éléments ressortis de notre enquête auprès des auditeurs.

Nous avons ainsi défini une échelle composée de cinq niveaux de maturité, permettant de positionner le DACI selon son degré de digitalisation :

**Tableau 8 : Échelle de maturité digitale selon 5 niveaux**

Niveau	Description
1	Usage des outils bureautiques (Word, Excel, Visio)
2	Premières actions : formations, sensibilisation...
3	Intégration partielle d'outils digitaux dans certaines phases des missions
4	Intégration des outils digitaux dans la majorité des processus (Automatisation des tâches, usage d'outils d'analyse)
5	Digitalisation avancée, outils intégrés avec une stratégie claire et structurée. Le rôle d'auditeur devient principalement décisionnel

**Source :** Fait par nous-même

Il convient de préciser que le niveau 0 correspond à une absence totale d'outils digitaux, avec une gestion entièrement manuelle, souvent basée sur des supports papier. Ce niveau n'est pas intégré à notre échelle d'évaluation, car la structure dispose déjà d'un minimum d'outils bureautiques.

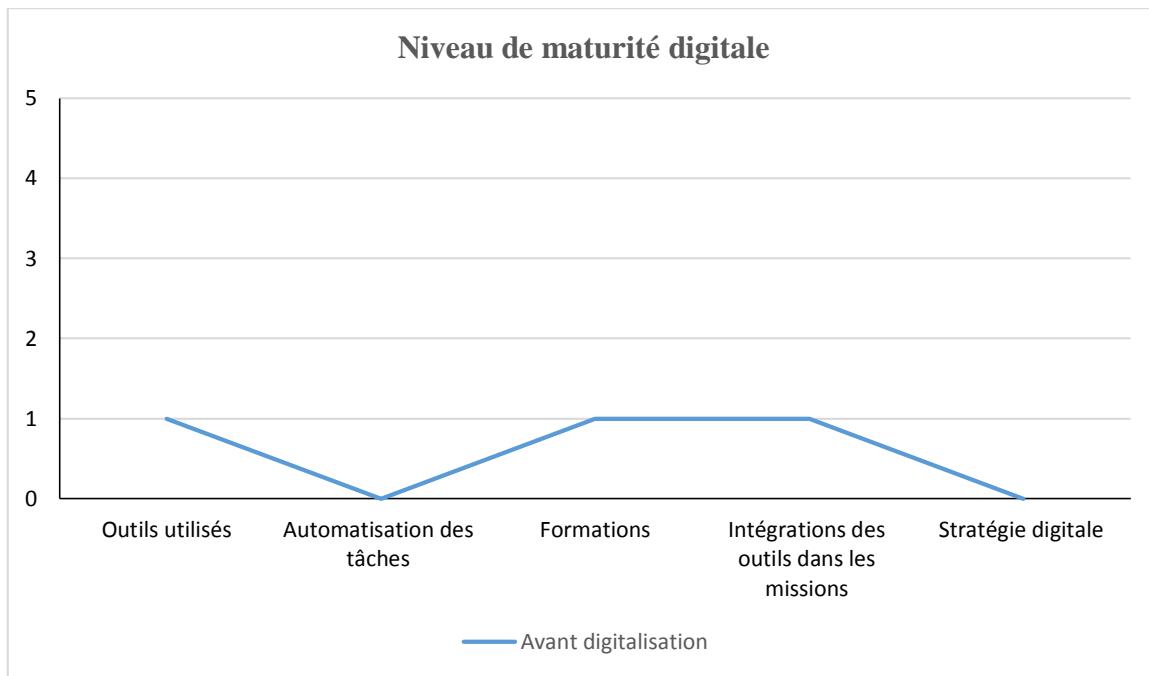
Par la suite, nous avons identifié cinq critères d'évaluation, qui sont les suivants:

- Type et diversité d'outils digitaux utilisés ;
- Niveau d'automatisation des tâches ;
- Formations et accompagnements à la digitalisation ;
- Intégration des outils digitaux dans les missions ;
- Existence d'une stratégique de digitalisation et l'état d'avancement de son application.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

Afin d'illustrer visuellement le positionnement actuel de la structure d'audit interne en matière de digitalisation, nous avons dressé le graphique suivant. Ce dernier repose sur les cinq critères retenus et évalue, sur une échelle de 1 à 5, le niveau de maturité atteint pour chacun d'eux. La courbe de tendance permet d'observer de manière synthétique la progression ou les écarts entre les différents aspects évalués. Elle se présente comme suit :

**Figure 9 : Évaluation du niveau de maturité digitale actuel du DACI**



### Source : Fait par nous-même

Le graphique révèle une maturité digitale limitée. Les cinq critères évalués affichent des niveaux de digitalisation situés entre 0 et 1, ce qui reflète une progression encore très faible.

Les critères relatifs aux outils utilisés, à l'intégration des outils dans les missions et à la formation obtiennent la note de 1, ce qui reflète l'existence de quelques actions de base, comme l'usage de logiciels bureautiques (Excel, Word, Visio) ou la tenue d'une session de formation.

Les deux autres critères, à savoir l'automatisation des tâches et l'approche stratégique, sont notés à 0, ce qui indique une absence totale d'initiatives dans ces domaines.

Concernant la formation, bien qu'un effort ait été réalisé, il reste limité. L'action menée n'est pas accompagnée d'une stratégie claire ou d'un programme structuré, ce qui réduit considérablement son impact sur le développement digital de la structure.

## **5. Intégration des outils digitaux**

Face aux limites observées dans la réalisation de la mission d'audit interne à la DRH du FNI, ainsi qu'aux difficultés exprimées par les auditeurs, il a été jugé pertinent d'explorer des solutions digitales susceptibles d'améliorer cette mission et d'apporter une valeur ajoutée aux missions futures. Ces outils, sont les suivants :

- le Data Analytics ;
- Robotic Process Automation (RPA) ;
- l'Intelligence Artificielle (IA) ;
- Blockchain.

Dans cette partie, nous présenterons brièvement chacun de ces outils ainsi que les logiciels associés, avant de proposer leur intégration concrète dans les différentes phases de la mission d'audit observée.

### **5.1. Présentation des outils digitaux et des logiciels associés**

#### **5.1.1. Data Analytics**

Le Data Analytics permet de collecter, structurer et analyser de grandes quantités de données afin d'en extraire des informations utiles à la prise de décision.

##### **➤ Logiciels associés**

- **Power Query** : outil d'extraction et de transformation des données directement intégré à Excel.
- **Power BI** : logiciel de visualisation interactive permettant de créer des rapports et des tableaux de bord dynamiques.

##### **➤ Avantages et inconvénients**

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

**Tableau 9 :** Avantages et inconvénients de l'intégration de Data Analytics dans une mission d'audit

**Source :** Fait par nous-même

### 5.1.2. Robotic Process Automation (RPA)

La RPA automatise les tâches répétitives et chronophages à l'aide de robots logiciels, sans intervention humaine.

#### ➤ Logiciels associés

- **UiPath** : plateforme RPA capable d'imiter les actions humaines sur des systèmes informatiques.
- **Automation Anywhere** : outil de création de robots pour automatiser les processus métiers standardisés.

#### ➤ Avantages et inconvénients

**Tableau 10 :** Avantages et inconvénients de l'intégration de RPA dans une mission d'audit

**Source :** Fait par nous-même

### 5.1.3. Intelligence Artificielle (IA)

L'IA permet de simuler des capacités humaines telles que l'analyse, la compréhension du langage et la génération de contenu.

#### ➤ Logiciels associés

- **ChatGPT Enterprise** : assistant conversationnel basé sur l'IA, utilisé pour la rédaction, l'analyse et le support décisionnel.
- **MindBridge** : outil d'analyse basé sur l'IA pour détecter automatiquement les anomalies et risques dans les données financières ou RH.

#### ➤ Avantages et inconvénients

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

**Tableau 11 :** Avantages et inconvénients de l'intégration de l'Intelligence Artificielle dans une mission d'audit

**Source :** Fait par nous-même

### 5.1.4. Blockchain

La Blockchain assure l'enregistrement sécurisé, traçable et infalsifiable des informations grâce à un registre distribué.

#### ➤ Logiciels associés

- **Hyperledger Fabric** : infrastructure de blockchain destinée aux applications d'entreprise, avec un haut niveau de sécurité.
- **Kilt Protocol** : solution blockchain spécialisée dans l'authentification, la certification et l'identité numérique.

#### ➤ Avantages et inconvénients

**Tableau 12 :** Avantages et inconvénients de l'intégration de la Blockchain dans une mission d'audit

**Source :** Fait par nous-même

### 5.2. Intégration de ces outils dans les phases de la mission d'audit DRH

Les outils digitaux peuvent être intégrés tout au long de la mission d'audit DRH pour renforcer l'efficacité et la qualité des travaux réalisés :

#### 5.2.1. Phase de préparation :

Plusieurs logiciels peuvent être mobilisés pour faciliter la collecte d'informations, l'analyse préliminaire et la planification :

- **Power Query** : automatiser l'extraction et le nettoyage des données RH depuis différents fichiers sources.
- **Power BI** : visualiser les indicateurs clés (absentéisme, ancienneté, effectifs) pour orienter l'analyse des risques.
- **UiPath** : automatiser la récupération des documents (organigrammes, procédures RH) à partir des systèmes internes.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

- **ChatGPT Entreprise** : aider à la rédaction de la lettre de mission et à la formulation des objectifs de contrôle.
- **MindBridge** : fournir une première analyse automatisée pour cibler les zones à risque.
- **Hyperledger Fabric** : tracer l'accès aux documents confidentiels collectés durant la phase de préparation.
- **Kilt Protocol** : certifier l'authenticité des documents RH transmis (attestations, certificats).

### 5.2.2. Phase de réalisation

Les outils suivants peuvent être utilisés pour fiabiliser les contrôles, accélérer les vérifications et organiser les résultats :

- **UiPath** : classer automatiquement les pièces justificatives (dossiers du personnel, relevés d'absence).
- **Power BI** : représenter graphiquement les anomalies ou écarts détectés lors des vérifications.
- **MindBridge** : analyser les données RH pour identifier les pratiques inhabituelles ou à risque.
- **ChatGPT Entreprise** : rédiger les constats d'audit à partir des données recueillies.
- **Hyperledger Fabric** : sécuriser les échanges d'informations et garantir leur traçabilité.
- **Power Query** : mettre à jour dynamiquement les bases de données utilisées dans les tests de conformité.

### 5.2.3. Phase de conclusion

Pour finaliser la mission, ces outils peuvent être utilisés afin d'améliorer la rédaction, la diffusion et l'archivage du rapport d'audit :

- **ChatGPT Entreprise** : générer une version préliminaire du rapport d'audit à partir des constats.
- **Power BI** : intégrer des visualisations interactives pour appuyer les constats dans le rapport.
- **UiPath** : automatiser l'envoi du rapport et des documents finaux aux responsables concernés.

- **Hyperledger Fabric** : garantir la sécurité et la traçabilité de l'archivage du rapport.
- **Kilt Protocol** : certifier numériquement l'authenticité du rapport d'audit.
- **MindBridge** : vérifier la cohérence globale du rapport et identifier les éléments manquants.

Toutefois, pour que cette intégration soit pleinement efficace, elle doit s'inscrire dans une stratégie globale, accompagnée de formations ciblées et d'un suivi adapté.

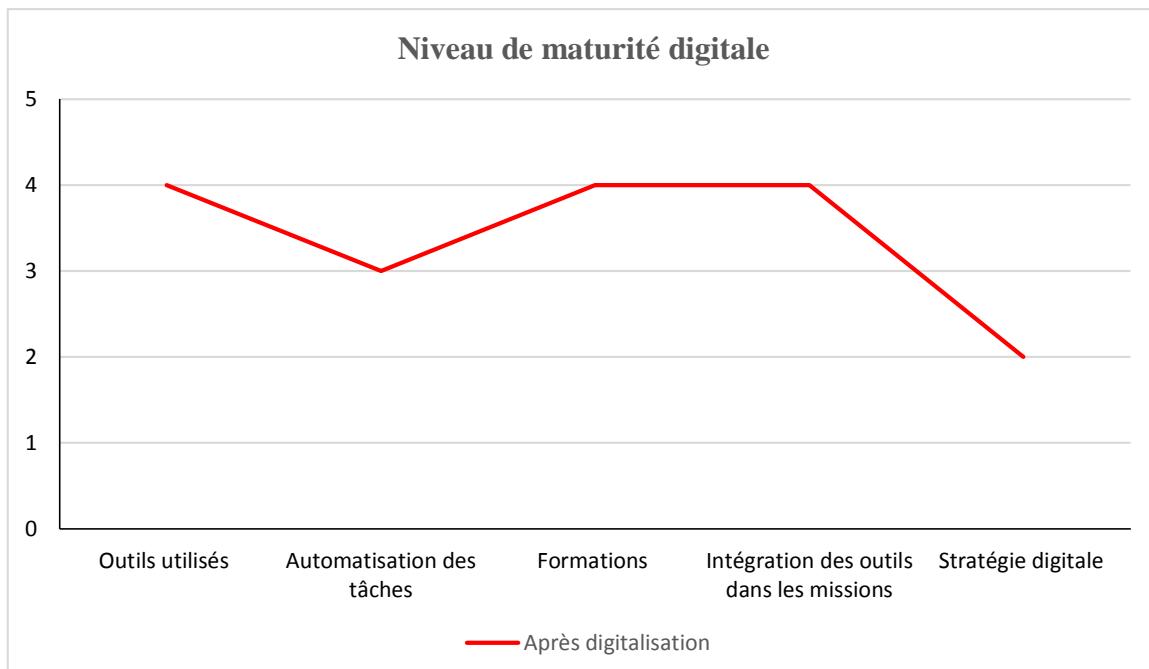
## 6. Réévaluation du niveau de maturité digitale après l'intégration des outils digitaux

Afin de mieux apprécier l'impact réel de l'intégration des outils digitaux dans la mission d'audit, nous avons procéder à une réévaluation du niveau de maturité digitale de la structure. Cette démarche vise à mesurer l'évolution constatée après la simulation de digitalisation.

Nous avons conservé la même échelle d'évaluation, les mêmes critères et la même logique de réflexion que lors de la première évaluation, inspirée du modèle de maturité digitale retenu.

La courbe suivante présente le niveau de maturité digitale observé après l'intégration des outils proposés :

**Figure 10 :** Réévaluation de niveau de maturité digitale du DACI après l'intégration des outils digitaux



**Source :** Fait par nous-même

Le graphique révèle une amélioration de la maturité digitale après l'intégration des outils digitaux. Les cinq critères évalués affichent désormais des niveaux de digitalisation situés entre 2 et 4, ce qui reflète un progrès significatif par rapport à la situation initiale.

Les critères relatifs à la diversité des outils utilisés, à la formation, et à l'intégration des outils dans les missions atteignent chacun un niveau 4. Cela traduit un réel avancement, marqué par l'utilisation d'outils spécialisés, la mise en place de formations adaptée et une intégration effective des solutions digitales dans toutes les phases de la mission d'audit.

Le critère concernant le niveau d'automatisation des tâches se situe à un niveau 3. Plusieurs processus ont été partiellement automatisés grâce à l'usage de la RPA, ce qui a permis de réduire le temps consacré aux tâches répétitives, mais pas d'atteindre une automatisation complète et généralisée.

Enfin, le critère relatif à la stratégie de digitalisation et à l'état d'avancement de son application atteint le niveau 2. Bien que l'intégration des outils digitaux reflète une orientation stratégique, cette dimension dépasse le cadre de la structure d'audit et relève d'une décision à l'échelle de l'institution. En conséquence, même si une démarche commence à se dessiner, elle reste encore peu structurée et son application demeure limitée.

## **7. Impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité de la mission**

L'intégration des outils digitaux dans la mission d'audit RH au sein du FNI a permis de transformer en profondeur la manière dont les travaux sont planifiés, exécutés et conclus. Cette transformation se reflète principalement dans deux aspects fondamentaux : la qualité du travail réalisé et l'efficacité des processus d'audit. L'analyse suivante met en lumière les effets concrets de la digitalisation sur ces deux dimensions.

### **7.1. Impact de la digitalisation sur l'efficacité**

La digitalisation a eu un effet direct sur la rapidité, l'automatisation et l'optimisation des tâches dans la mission d'audit, réduisant les pertes de temps et augmentant la productivité de l'équipe.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

---

- Réduction du temps de collecte et de traitement des données : grâce à Power Query et RPA, les données ont pu être extraites, nettoyées et préparées automatiquement, là où auparavant ces tâches prenaient plusieurs jours avec Excel.
- Automatisation des tâches répétitives : les outils RPA ont permis de supprimer certaines manipulations manuelles chronophages (extraction de listes, rapprochements de fichiers, etc.), ce qui a libéré du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée.
- Gain de temps dans l'analyse grâce à l'IA : ChatGPT Entreprise et MindBridge ont permis une première lecture des documents, la génération automatique de synthèses ou encore la suggestion de pistes d'analyse, réduisant les délais d'investigation.
- Fluidité dans la communication et les restitutions : les outils comme Power BI ont permis de produire automatiquement des visualisations et des rapports interactifs, évitant les longs processus de rédaction sur Word ou Visio.
- Réduction des erreurs humaines : l'automatisation et l'analyse assistée par IA ont permis de diminuer les risques d'erreurs manuelles, ce qui a évité des reprises de travail fréquentes dans la version non digitalisée.

### 7.2. Impact de la digitalisation sur la qualité

La digitalisation n'a pas seulement amélioré la vitesse d'exécution, elle a également renforcé la précision, la traçabilité et la pertinence des travaux d'audit réalisés.

- Amélioration de la fiabilité des résultats : l'utilisation d'outils d'analyse comme Power BI et Mind Bridge a permis d'approfondir les analyses avec des données consolidées et des croisements multiples, améliorant la qualité des constats.
- Traçabilité renforcée des travaux : la Blockchain permet une meilleure sécurisation et traçabilité des documents et données auditées, renforçant la crédibilité et l'intégrité des preuves collectées.
- Pertinence accrue des recommandations : en croisant les résultats de l'analyse avec les suggestions de l'IA, les auditeurs ont pu formuler des recommandations plus adaptées, plus fines et plus facilement compréhensibles par les audités.
- Meilleure compréhension des enjeux : les tableaux de bord interactifs générés automatiquement offrent une meilleure visibilité sur les risques, les anomalies ou les non-conformités, ce qui rend les résultats plus accessibles pour les parties prenantes.

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

- Standardisation des méthodes et des livrables : les outils digitaux permettent d'harmoniser les pratiques, ce qui contribue à une meilleure qualité des livrables produits (cohérence, clarté, professionnalisme)

### 8. Analyse comparative

Afin de synthétiser les apports de la digitalisation sur la mission d'audit interne analysée, Nous avons proposé ci-dessous un tableau comparatif entre la version classique réalisée à l'aide d'outils bureautiques standards et sa version digitalisée, après l'intégration des outils digitaux présentés précédemment :

**Tableau 13 :** Comparaison entre la mission d'audit interne classique et sa version digitalisée

Critères d'analyses	Mission d'audit classique (non digitalisée)	Mission d'audit digitalisée
Collecte des données	Réalisée manuellement à l'aide de l'Excel, de courriels et de documents physiques transmis par la RDH. Cette méthode expose à des risques d'erreurs, d'omissions et de perte d'informations.	Automatisée à l'aide d'outils de Data Analytics (tels que ACL ou Power BI), permettant une extraction rapide, exhaustive et fiable des données à partir des bases internes.
Traitement et analyse des données	Effectués de manière manuelle sur Excel, avec des capacités limitées face à des volumes de données importants. L'analyse repose principalement sur l'expérience de l'auditeur.	Automatisée à l'aide d'outils de Data Analytics (tels que ACL ou Power BI), permettant une extraction rapide, exhaustive et fiable des données à partir des bases internes.
Traçabilité et sécurité	Faible traçabilité des modifications, sans historique clair des interventions. Les risques de falsification ou de suppression de données sont élevés.	Renforcées par l'intégration de la Blockchain, qui garantit l'intégrité, la transparence et la traçabilité des opérations enregistrées, rendant toute manipulation ultérieure impossible.
Durée de la mission	Étendue, en raison du temps nécessaire pour collecter, traiter et analyser les données	Significativement réduite grâce à l'automatisation des tâches répétitives et au traitement

## Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)

	manuellement, ce qui ralentit le processus global.	simultané d'un grand volume de données.
Fiabilité des résultats	Moyennement fiable. Les résultats dépendent largement de la rigueur du traitement manuel et du jugement de l'auditeur.	Améliorée. Les outils digitaux assurent une plus grande précision grâce à des traitements basés sur des algorithmes fiables et reproductibles.
Détection des anomalies et des risques	Se limite souvent à un échantillonnage basé sur l'intuition de l'auditeur. Les risques significatifs peuvent ne pas être identifiés.	Améliorée. Les outils digitaux assurent une plus grande précision grâce à des traitements basés sur des algorithmes fiables et reproductibles.
Présentation des résultats	Rapport rédigé manuellement, souvent sous forme de document statique (Word ou PDF), sans support visuel interactif.	Enrichie de visualisations dynamiques (graphiques, tableaux interactifs via Power BI ou Tableau), facilitant l'interprétation des résultats et la prise de décision.
Coût de mise en œuvre	Faibles à court terme, car basés sur des outils bureautiques déjà disponibles et maîtrisés.	Élevés au départ, en raison des investissements nécessaires en outils et en formation, mais rapidement compensés par les gains en efficacité et en qualité.
Souplesse adaptabilité et	Limitée. La méthode manuelle peine à s'adapter aux changements rapides des processus ou à l'évolution des risques.	Élevée. Les solutions digitales sont évolutives, facilement intégrables à d'autres systèmes et ajustables selon les besoins spécifiques.
Valeur ajoutée pour la mission d'audit	Relativement limité. L'audit reste une fonction de contrôle réactif, centrée sur la conformité, avec une portée analytique restreinte.	Élevée. L'audit devient un outil stratégique, proactif et prédictif, apportant une réelle valeur ajoutée à la gouvernance de l'organisation.

**Source :** Fait par nous-même

## **Chapitre 02 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la qualité d'une mission d'audit interne (Cas FNI)**

---

L'analyse met clairement en évidence la supériorité de la mission digitalisée sur plusieurs aspects clés. Elle se distingue notamment en matière de rapidité d'exécution, de fiabilité des résultats, de détection des anomalies, et de traçabilité. La présentation des résultats y est également plus claire et plus structurée. En revanche, la mission classique reste plus simple à mettre en œuvre en termes de coût et ne nécessite pas de formation spécifique, ce qui peut représenter un avantage à court terme. Globalement, la mission digitalisée se révèle plus efficace, plus qualitative et mieux adaptée aux exigences actuelles de l'audit interne.

### **9. Conclusion**

Au terme de ce travail mené au sein du DACI, il ressort que les missions d'audit interne réalisées jusqu'à présent reposent essentiellement sur l'usage d'outils bureautiques classiques tels qu'Excel, Word et Visio. Bien que ces missions soient structurées et menées avec sérieux, elles révèlent certaines limites en matière d'efficacité, de traitement de l'information, et de qualité de l'analyse. L'absence d'outils digitaux spécialisés freine l'exploitation optimale des données et allonge les délais d'exécution.

L'analyse critique d'une mission d'audit réelle a permis de mettre en évidence ces limites, mais aussi de cerner les besoins réels exprimés par les auditeurs. En réponse à ces constats, une simulation d'une mission digitalisée a été réalisée en intégrant des outils adaptés aux difficultés identifiées. Cette simulation a montré que l'utilisation d'outils digitaux, à chaque étape de la mission, peut renforcer significativement la qualité du travail, faciliter la collecte et l'analyse des données, améliorer la traçabilité et permettre un gain de temps non négligeable.

La digitalisation se présente donc comme une véritable opportunité pour améliorer l'audit interne. Elle apporte une valeur ajoutée en termes de performance, de fiabilité et de réactivité. Toutefois, elle ne va pas sans défis. La mise en place de ces outils nécessite des investissements, un accompagnement du changement, la mise en place d'une stratégie claire, ainsi que des actions de formation pour les équipes.

## **Conclusion**

En résumé, ce chapitre a permis d'explorer de manière approfondie les enjeux liés à la digitalisation de l'audit interne, en combinant cadre théorique et application pratique. L'analyse menée a mis en lumière les transformations significatives que la digitalisation induit dans les processus d'audit, ainsi que ses implications sur l'efficacité et la qualité des missions. Cette réflexion ouvre la voie à une meilleure compréhension des défis et des opportunités auxquels sont confrontés les professionnels de l'audit dans un contexte en constante évolution.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

L'audit interne constitue un levier fondamental du pilotage et du contrôle des organisations, en particulier dans les institutions publiques appelées à garantir une gestion rigoureuse, transparente et efficace des ressources. Historiquement fondé sur des méthodes manuelles, le processus d'audit connaît aujourd'hui une transformation profonde sous l'impulsion des innovations technologiques. Dans ce contexte, notre travail de recherche s'est intéressé à l'impact de la digitalisation sur la qualité et l'efficacité d'une mission d'audit interne, à travers une étude menée au sein du Fonds National d'Investissement (FNI).

La problématique ayant guidé notre réflexion était formulée comme suit :

**« Quel est l'impact de la digitalisation sur la qualité et l'efficacité d'une mission d'audit interne? ».**

Afin d'y répondre, nous avons formulé trois hypothèses de recherche, allant d'un impact limité voire négatif (**H1**), à un impact potentiellement positif mais conditionné à certaines exigences (**H3**). C'est cette dernière hypothèse qui a été confirmée à l'issue de notre analyse.

Notre étude s'est appuyée sur une mission d'audit réalisée au sein de la Direction des Ressources Humaines du FNI. Après avoir observé une version classique de cette mission, nous avons procédé à une simulation de digitalisation, en intégrant plusieurs outils numériques tels que la Data Analytics, l'Intelligence Artificielle, la Blockchain et l'automatisation (RPA), adaptés à chaque phase du processus d'audit. Cette démarche nous a permis d'identifier de manière concrète les effets de la digitalisation sur la qualité des résultats produits ainsi que sur l'efficacité des travaux réalisés.

En matière de qualité, la digitalisation a permis :

- Une meilleure exhaustivité des données analysées grâce à la puissance des outils de Data Analytics ;
- Une plus grande fiabilité des constats établis, appuyés par des analyses plus fines et objectives ;
- Une amélioration de la pertinence des recommandations, rendues possibles par une détection des anomalies plus précise, facilitée par l'IA ;
- Une traçabilité renforcée des opérations via la Blockchain, garantissant l'intégrité des informations et leur transparence.

En ce qui concerne l'efficacité, les apports ont été tout aussi significatifs :

- Une réduction notable du temps consacré aux tâches répétitives, grâce à l'automatisation de certaines étapes ;

## Conclusion générale

---

- Un ciblage plus rapide et pertinent des zones à risque, ce qui permet de concentrer les efforts là où la valeur ajoutée est maximaux ;
- Une optimisation globale du processus d'audit, en rationalisant les ressources mobilisées et en réduisant la charge de travail manuelle.

Ainsi, la digitalisation n'a pas simplement amélioré les outils employés, mais a transformé la nature même de la mission d'audit, en réorientant le rôle de l'auditeur vers des tâches à plus forte valeur ajoutée, où l'analyse critique et la capacité de jugement prennent une place centrale. Néanmoins, cette transformation s'accompagne de plusieurs limites importantes, que notre étude a mises en évidence :

- Un déficit de compétences numériques chez les auditeurs, qui freine l'adoption fluide des nouvelles technologies ;
- Une résistance au changement, tant sur le plan organisationnel que culturel, encore prégnante dans le secteur public ;
- Des contraintes budgétaires, qui limitent l'acquisition et le déploiement des outils digitaux les plus performants ;
- Et enfin, des risques accrus en matière de sécurité et de confidentialité des données, qui exigent des mesures de protection renforcées, notamment dans un établissement stratégique tel que le FNI.

Ces freins ne remettent pas en cause les bénéfices constatés, mais soulignent la nécessité d'une mise en œuvre progressive, accompagnée et adaptée aux spécificités institutionnelles.

- Par ailleurs, notre étude présente certaines limites méthodologiques ;  
Elle repose sur l'analyse d'une seule mission, ce qui restreint la portée généralisable des résultats ;
- La simulation digitalisée, bien que pertinente, reste théorique et n'a pas fait l'objet d'une expérimentation réelle en conditions opérationnelles ;
- Enfin, la sensibilité des données traitées au sein du FNI a limité l'accès à certaines informations clés, réduisant la profondeur de l'analyse.

Malgré ces limites, notre recherche a permis de valider l'idée que la digitalisation représente une opportunité majeure pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'audit interne, à condition qu'elle soit accompagnée d'une montée en compétence des auditeurs, d'un soutien institutionnel fort, et d'une stratégie technologique cohérente.

## **Conclusion générale**

---

À l'avenir, il serait pertinent d'élargir cette étude à d'autres départements du FNI ou à d'autres entités publiques, afin de mesurer l'impact de la digitalisation sur des types de missions variés. Par ailleurs, l'analyse des étapes concrètes d'une transformation digitale réussie dans l'audit, ainsi que l'étude de la synergie entre les différents outils numériques, constituerait des prolongements utiles pour la recherche.

En somme, ce travail confirme que l'auditeur interne ne disparaît pas avec la digitalisation : il se réinvente. Il devient un acteur stratégique de la maîtrise des risques, doté d'outils puissants et d'une expertise renforcée, capable de conjuguer technologie et jugement professionnel au service de la performance publique.

## **Bibliographie**

## Bibliographie

---

### Les ouvrages :

1. BERTIN, Élisabeth (2007). Enjeux et pratiques à l'international. Collection Finance, Éditions d'Organisation, Eyrolles, Paris.
2. BOUDRIGA, Zeid (2012). L'audit interne : organisation et pratique. Éditions Azurite, Tunisie.
3. DEIXONNE, Jean-Luc, (2011), ERP - Progiciels de gestion intégrés, Collection fonctions de l'entreprise, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris.
4. FABBE-COSTES Nathalie (2024), Le processus de la transformation digitale des entreprises industrielles : le cas des entreprises de l'industrie automobile, Collection transformation digitale, édition EMS.
5. HILMI, Yassine (2023). Mise en place et développement d'une fonction audit interne adaptée aux entreprises, L'harmattan, Paris.
6. IFACI (2013), Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit, EYROLLES, Paris.
7. KHALIL, Afef, ABDELLI, Mohammed El Amine (2022). Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne : réglementation, concepts et application. DUNOD.
8. MANFOUO Steve Orlin (2023), L'audit interne : une fonction au cœur de la performance de l'organisation, édition L'Harmattan, Paris.
9. MANFOUO, Steve Orlin (2025). L'audit interne : une fonction au cœur de la performance de l'organisation. 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée, Collection Dynamiques d'Entreprises, L'Harmattan, Paris.
10. RENARD, Jacques (2003). Ce qui fait débat. Collection Institut de l'Audit Interne, Maxima, Paris.
11. RENARD Jacques (2009), Théorie et pratique de l'audit interne, 9<sup>ème</sup> édition, édition EYROLLES, Paris.
12. RENARD, Jacques (2017). Théorie et pratiques de l'audit interne. 10<sup>e</sup> édition, Collection Références, Eyrolles, Paris.
13. RENARD Jaqcues, NUSSBAUMER Sophie, ORIOT Fabienne (2018), Audit interne et contrôle de gestion, édition Eyrolles, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
14. SCHICK Pierre (2007), Mémento d'audit interne, Collection fonctions de l'entreprise, DUNOD.

## **Bibliographie**

---

**15.** SCHICK, Pierre, VERA, Jacques, BOURROUILH-Parege, Olivier (2021). Audit interne et référentiels de risques : vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit. 3<sup>e</sup> édition, DUNOD.

**16.** VALIN, Gérard, GAVANOU, Jean-François, GUTTMANN, Catherine (2006). Controlor et auditor. DUNOD, Paris.

### **Articles scientifiques :**

- 1.** EL HAIBA Fatima, MAIMOUN Ahmed, « L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation », African Scientific Journal, Volume 3, N°22.
- 2.** ERRAGRAGUI Safaa, Comprendre l'approche de la transformation digitale : les déterminants de la TD, opportunités et défis, proposition d'un modèle théorique. International Journal of Accounting, Finance, Management and Economics (IJAFME), Volume 4, issue 3-1, 2023.
- 3.** FERHANE Fethi, Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises : une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes, Revue des sciences économiques, vol 13, n°15, Décembre 2017.
- 4.** SAIDJ Faiz, Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N°11-vol 02-2014.
- 5.** DAIDJ Nabyla, BORDEAUX Cyril, NEYRIAL Jérémy, Audit, innovation et nouvelles technologies: vers l'audit augmenté avec la RPA?, Institut Mines-Télécom Business School (Institut Mines-Télécom), État de l'art- Vol 2, 2023
- 6.** GRABKSI, S.V. LEECH, S. A. SCHMIDT, P.J, A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. Journal of Information Systems, N° 25 (1), 2011.
- 7.** Revue IJAFAME. (2021). L'impact de la digitalisation sur les métiers de l'audit. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 2(6).
- 8.** HAIT LEMQEDDEM, O. (2020). La technologie digitale et la profession d'audit : Quel impact ?, Université Hassan II Casablanca.

### **Mémoires :**

- 1.** BELAZOUGHI (Mehdi), YAHIAOUI (Amor), Amélioration d'une démarche d'audit interne dans une perspective d'efficacité, Cas FNI, Mémoire de Master en sciences commerciales, EHEC, Tipaza, 2021.

## Bibliographie

---

2. BIA Ibtissam, « Le métier d'auditeur interne à l'ère de la transformation digitale », Mémoire en vue de validation du semestre 8, Université Hassan II, Casablanca, 2020.
3. COULIBALY Sira, FISSOUROU Cheikine, L'audit interne face à la transformation digitale et performance de l'entreprise : Cas de la NAFTAL District de Tizi-Ouzou, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, Tizi-Ouzou, 2022.
4. BOURGOUIN A, (2019). L'adoption de l'automatisation robotisée de processus : une approche par l'analyse de processus d'affaires, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.
5. IDRIS ABDELLAHI Ismail, (2019), Étude et mise en place d'une solution Cloud Computing privé, Mémoire de fin d'études, spécialité Ingénierie de Système Réseaux & Télécoms (ISRT).

### Textes règlementaires :

1. Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, IFACI - Edition 2017.
2. COSO, Référentiel intégré de contrôle interne, Principes de mise en œuvre et de pilotage (2013, diffusé en version française par l'IFACI en 2014)
3. AMF, Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, mise en ligne le 22 juillet 2010.
4. The Institute of Internal Auditors. (2017, décembre). Tone at the top: Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance (N° 85). Audit Executive Center.

### Les sites web :

1. Franck Brunet, Les 5 objectifs essentiels d'un audit interne en entreprise, <https://finotor.com/fr/les-5-objectifs-essentiels-dun-audit-interne-en-entreprise/>
2. <https://fr.slideshare.net/slideshow/droulement-dune-mission-daudit/36839414>
3. [https://teleensm.ummto.dz/pluginfile.php/603506/mod\\_resource/content/1/outils%20de%20IAI.pdf](https://teleensm.ummto.dz/pluginfile.php/603506/mod_resource/content/1/outils%20de%20IAI.pdf)
4. <https://univers-audit-interne.over-blog.com/article-le-questionnaire-de-controle-interne-qci-115678150.html>
5. <http://etudiants-avenir.blogspot.com/2013/01/les-moyens-de-laudit-interne.html?m=1>

## Bibliographie

---

6. SAP France, Qu'est-ce que la transformation digitale ?, 2023, <https://www.sap.com/france/resources/what-is-digital-transformation>
7. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/160044>
8. <https://fr.scribd.com/document/704184870/Qu-Est-ce-Que-La-Digitalisation>
9. <https://www.alphalives.com/digitalisation>
10. BOKHARI Mohamed, Numérisation et digitalisation, quelles différences ?!, publié le 12/06/2023, <https://fr.linkedin.com/pulse/num%C3%A9risation-digitalisation-quelles-diff%C3%ABrences-mhamed-bokhari>
11. <https://www.walkme.com/fr/glossaire/numerisation/#:~:text=La%20num%C3%A9risation%20vous%20permet%20de,num%C3%A9rique%2C%20les%20rendant%20facilement%20accessibles.>
12. <https://www.bynder.com/fr/glossaire/digitalisation/#:~:text=D%C3%A9finition%20Digitalisation&text=C'est%20un%20proc%C3%A9d%C3%A9%20qui,le%20principe%20de%20la%20digitalisation.>
13. <https://www.fni.dz/>
14. IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), <https://www.ifaci.com/controle-interne/>
15. <https://www.sewan.fr/fr-fr/lexique/outils-collaboratifs/>
16. <https://intosaijournal.org/fr/journal-entry/the-use-of-artificial-intelligence-ai-in-the-execution-of-audits/>
17. <https://www.coursera.org/fr-FR/articles/data-analytics>
18. <https://www.ifaci.com/2021/02/18/data-analytics-et-sa-mise-en-oeuvre/>
19. <https://www.intosaijournal.org/fr/journal-entry/audit-et-technologie-blockchain/#:~:text=comptes%20du%20Br%C3%A9sil,,2.,des%20rapports%20en%20temps%20r%C3%A9el.>
20. <https://www.antoine-blot.com/blogue/principaux-defis-transformation-digitale/>
21. <https://www.stratethic.com/defis-transformation-digitale-2023/>
22. <https://www.grantthornton.fr/fr/insights/articles-et-publications/2023/la-digitalisation-nouvelle-frontiere-de-la-fonction-audit-interne/>

### Divers :

1. Documents internes du Fonds National d'Investissement

**Annexes**

## Annexes

## **Annexe N°1 : Ordre de mission**



الصندوق الوطني للاستثمار  
FONDS NATIONAL D'INVESTISSEMENT



وزارة المالية  
MINISTÈRE DES FINANCES

Mercredi 04 mars 2025

# Monsieur le Directeur des Ressources Humaines et de la Logistique

**Objet** : Lancement de mission d'audit.

Audit du processus de gestion de la ressource humaines – DRHL.

**Date / lieu : à partir de Dimanche 09 mars 2025 – au niveau de la DRHL.**

Nous venons par la présente, vous informer du lancement de la mission d'audit, citée en objet. Cette dernière est inscrite au Plan Annuel d'Audit Interne au titre de l'exercice 2025. Tel que précisé dessus, la mission portera sur l'examen du processus de gestion de la ressource humaines.

## Objectifs de la mission :

La mission s'inscrit dans le cadre de l'amélioration continue des modes de gestion et du fonctionnement de l'ensemble des structures de l'institution. Pour ce faire, cet audit permettra d'apprécier le degré de maîtrise et de sécurité, de l'exercice opérationnel au niveau de la structure auditee ainsi que sa conformité aux procédures internes de gestion.

La mission permettra également d'identifier les faiblesses, les zones de vulnérabilité du dispositif de contrôle interne et aussi, les risques éventuels, inhérents à la fonction.

## Equipe d'audit :



La mission sera supervisée par le Responsable de l'Audit et Contrôle Interne.



- **Déroulement de la mission :**

Les responsables des structures auditées doivent prendre toutes mesures facilitant le déroulement de cette mission et mettre à la disposition des auditeurs tous les documents nécessaires demandés. Les auditeurs devront, également, être en mesure de s'entretenir directement avec l'ensemble du personnel concerné.

A l'issue de la mission, une réunion de clôture sera tenue à l'effet de faire la lecture des observations les plus marquantes. Un PV de validation « du bienfondé » des constats d'audit relevés durant la mission sera rédigé et signé par les deux structures « Auditrice – Auditée ».

Aussi, des recommandations d'audit seront émises et il appartiendra à la Direction des ressources humaines et de la logistique, de déployer un plan d'actions afin d'apporter les corrections nécessaires au traitement des effets de risques des constats d'audit.

Notre structure aura à effectuer un suivi périodique de ces actions correctives.

Afin de mener cet audit dans les meilleures conditions, nous vous remercions d'avance, de bien vouloir instruire vos services afin d'assurer leur habituelle collaboration pour la réussite de cette dernière.

**Respectueusement**

### Annexe N°2 : Guide d'entretien

**Thème de l'étude:**

Quantification des besoins en matière de digitalisation au sein du département Audit et Contrôle Interne du Fonds National d'Investissement (FNI).

**Objectif de l'entretien:**

Cet entretien vise à identifier et à évaluer les besoins de digitalisation exprimés par les acteurs clés du département ACI, afin d'orienter les solutions numériques adaptées aux missions d'audit interne.

**Questions posées aux participants:**

**Q1 :** Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous l'efficacité des outils actuellement utilisés dans votre structure d'audit (Excel, Word, PowerPoint, Visio, etc.) ?

(1 = très faible / 5 = très efficace)

**Q2 :** Avez-vous déjà rencontré des difficultés spécifiques liées à l'utilisation des outils actuels lors de vos missions d'audit ? Si oui, pouvez-vous préciser les difficultés rencontrées ?

**Q3 :** Selon vous, quelles sont les tâches qui prennent le plus de temps et d'énergie dans le cadre de vos missions d'audit ?

**Q4 :** Sur une échelle de 1 à 5, à quel point ressentez-vous un besoin de digitalisation dans votre travail quotidien ? (1 = aucun besoin / 5 = besoin très fort)

**Q5 :** Avez-vous déjà bénéficié d'une formation liée à la digitalisation de l'audit ou à l'utilisation d'outils numériques spécifiques ?

**Q6 :** Pensez-vous que la digitalisation pourrait améliorer la qualité et l'efficacité de vos missions d'audit ? Si oui, de quelle manière ?

**Q7 :** Quels types d'outils digitaux vous semblent les plus utiles pour améliorer vos missions d'audit (par exemple : intelligence artificielle, automatisation, Block Chain, Data Analytics, etc.) ?

**Q8 :** Souhaitez-vous ajouter d'autres remarques ou suggestions concernant la digitalisation des missions d'audit interne au sein du FNI ?

