

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT
INTERNE DANS L'AMELIORATION DU
CONTROLE INTERNE
CAS : Sonelgaz Blida**

Présenté par :

DAHMOUN SERINE MANEL

Encadré par :

Dr. BOUTRIK SOUAD

2024-2025

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT
INTERNE DANS L'AMELIORATION DU
CONTROLE INTERNE**

CAS : Sonelgaz Blida

Présenté par :

DAHMOUN SERINE MANEL

Encadré par :

Dr. BOUTRIK SOUAD

2024-2025

SOMMAIRE :

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 01 : Cadre theorique de l’audit interne et du controle interne	6
Section 1 : L’audit interne – Concepts et fondements	8
Section 2 : Le contrôle interne - Outils et dispositifs.....	14
CHAPITRE 02 : Cas pratique	34
Section 1 : Étude de cas – SONELGAZ	37
Section 2 : Analyse et discussion des résultats	47
CONCLUSION GENERALE	81

DEDICACES

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma plus profonde reconnaissance à ma mère, pour son amour inconditionnel, son soutien moral indéfectible, ses sacrifices et ses prières, qui ont été pour moi une source de force et de motivation tout au long de mon parcours. À toute ma famille, je témoigne également ma gratitude pour leur présence, leur patience et leur confiance en moi.

Je dédie également ce travail à la mémoire de **mon père**, que le Seigneur lui accorde Sa miséricorde et l'accueille en Son Paradis. Son souvenir m'a accompagnée à chaque étape de ce parcours.

À ma chère famille, Aucun mot ne saurait exprimer toute ma gratitude pour le soutien inébranlable que vous m'avez apporté tout au long de ce projet. Merci pour votre patience, vos encouragements et votre amour inconditionnel, qui ont été une source constante de force et de motivation.

Je remercie sincèrement l'ensemble du corps enseignant de l'école pour la qualité de leur enseignement, leur disponibilité et leur encadrement, qui m'ont permis d'acquérir des connaissances solides et de développer mon esprit critique tout au long de mes études.

Avec toute ma gratitude et mon estime à **Dr. BOUTRIK Souad**, pour sa bienveillance, sa patience et la confiance qu'elle m'a accordée. Son encadrement attentif, la richesse de ses orientations, ainsi que son soutien moral et académique ont été essentiels dans l'accomplissement de ce travail. Ses encouragements constants ont profondément marqué mon parcours et ont constitué une source précieuse de motivation.

Je tiens à exprimer mes remerciements les plus chaleureux à Madame ZAIDI Ghania, cadre au sein de Cargo Air Algérie, pour son implication, sa bienveillance et sa générosité. Elle a su, à travers sa pédagogie et son professionnalisme, m'ouvrir les portes du monde de l'entreprise et m'a offert la chance de découvrir ses compétences et son expérience précieuse dans le domaine.

Je remercie également Madame Leïla Saci, cadre chez SONATRACH, pour sa disponibilité, sa gentillesse et les enseignements qu'elle a su me transmettre avec passion. Son engagement et ses conseils m'ont grandement aidé dans ma formation personnelle et professionnelle.

Mes sincères remerciements vont également aux responsables et personnels de SONEGAS, et plus particulièrement à tous ceux qui ont contribué à la réussite de mon travail de recherche sur le terrain. Leur accueil, leur collaboration et leur disponibilité ont été essentiels à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à Madame Bouchelouche Amel et à Monsieur Mouloud, cadre au sein de Sonelgaz, pour son accueil, sa collaboration et son aide précieuse. Je n'oublie pas les travailleurs de son bureau, qui ont su m'accompagner avec professionnalisme et gentillesse durant ma période de recherche. Leur disponibilité et leur soutien ont été d'une grande importance pour la réalisation de cette étude.

Enfin, je remercie toutes les personnes, de près ou de loin, qui m'ont soutenu et encouragé durant la réalisation de ce travail.

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je rends grâce à Allah, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la force et la patience nécessaires à l'aboutissement de ce mémoire. Sans Sa miséricorde, ce travail n'aurait pu aboutir.

Je remercie en premier lieu **Dr. BOUTRIK Souad**, mon encadrante académique, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement rigoureux tout au long de ce travail.

Ma reconnaissance s'adresse également à l'ensemble des enseignants dans notre école « ESGEN », pour la qualité de leur enseignement et leur engagement constant et le cadre administratif.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à la Direction de SONEGAS, qui m'a permis d'effectuer cette étude au sein de leurs services, ainsi qu'à tous les agents ayant répondu au questionnaire et accepté de participer à l'entretien. Leur disponibilité et leur transparence ont été précieuses pour enrichir l'analyse.

Enfin, un grand merci à ma famille, mes amis et toutes les personnes qui m'ont soutenu moralement, intellectuellement ou matériellement durant mon parcours universitaire.

Liste des tableaux

TABLEAU 01: LES DOCUMENTS CLÉS DE LA MISSION D'AUDIT	13
TABLEAU 02: COMPARAISON ENTRE LES RÉFÉRENTIELS DE CONTRÔLE INTERNE	21

LISTE DES FIGURES :

FIGURE 1: LOGO DE SONELGAZ	37
FIGURE 2: GROUPE SONELGAZ	40
FIGURE 3: ORGANIGRAMME DE SONELGAZ	42
FIGURE 4: L'ORGANIGRAMME DE LA DDB	43
FIGURE 5: L'ORGANIGRAMME DE LA DIVISION FINANCE ET COMPTABILITE	46
FIGURE 6: L'ORGANISATION DE SERVICE CONTROLE ET SUIVI AUDIT	47
FIGURE 7: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 01	49
FIGURE 8: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 02	50
FIGURE 9: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 03	51
FIGURE 10 : PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 04.....	52
FIGURE 11: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 05.....	53
FIGURE 12: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 06.....	54
FIGURE 13 : PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 07.....	55
FIGURE 14: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 08.....	56
FIGURE 15: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 09.....	57
FIGURE 16: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 10.....	58
FIGURE 17: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTIONS 11	59
FIGURE 18 : PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION12.....	60
FIGURE 19: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 13.....	61
FIGURE 20: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 14.....	62
FIGURE 21: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 15.....	63
FIGURE 22: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 16.....	64
FIGURE 23: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 17.....	65
FIGURE 24: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 18.....	66
FIGURE 25: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 19.....	67
FIGURE 26: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 20.....	68
FIGURE 27: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 21.....	69
FIGURE 28: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 22.....	70
FIGURE 29: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 23.....	71
FIGURE 30: PRESENTATION DES REPONSES A LA QUESTION 24.....	72

Liste des abréviations

Abréviation Signification

AII Audit Interne Interne

AMF Autorité des Marchés Financiers

CA Conseil d'Administration

CI Contrôle Interne

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CoCo Critères de Contrôle – Cadre canadien (ICCA)

DAF Direction Administrative et Financière

DG Direction Générale

ERP Enterprise Resource Planning

IIA Institute of Internal Auditors

ICCA Institut Canadien des Comptables Agréés

IFACI Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes

IPPF International Professional Practices Framework

ISO Organisation Internationale de Normalisation

LSF Loi de Sécurité Financière (France)

PDG Président-Directeur Général

PFE Projet de Fin d'Études

Abréviation Signification

QCM Questionnaire à Choix Multiples

RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises

S.P A Société par Actions (forme juridique)

SONELGAZ Société Nationale de l'Électricité et du Gaz

DDB La Direction de Distribution de Blida

Résumé

Ce mémoire a pour objet d'analyser la contribution de l'audit interne à l'amélioration du contrôle interne dans une entreprise publique algérienne, à travers une étude de cas menée au sein du groupe SONEGAS. Dans un contexte où les exigences de gouvernance, de transparence et de performance se font de plus en plus fortes, le rôle de l'audit interne apparaît comme un levier stratégique pour renforcer les dispositifs de maîtrise des risques.

Le travail s'appuie sur une approche méthodologique mixte : une revue documentaire approfondie, un questionnaire administré auprès du personnel, et un entretien semi-directif avec un auditeur interne. L'analyse a permis de constater que l'audit interne est globalement reconnu comme un outil de pilotage utile, mais que des limites organisationnelles et des efforts de sensibilisation restent nécessaires pour optimiser son efficacité.

Des recommandations concrètes ont été formulées en vue de professionnaliser davantage la fonction d'audit, améliorer la collaboration entre services, renforcer la culture du contrôle et moderniser les outils de gestion des risques.

Mots-clés : Audit interne, contrôle interne, gouvernance, entreprise publique, SONEGAS, gestion des risques.

Abstract

This thesis aims to analyze the contribution of internal audit to the improvement of internal control within an Algerian public company, based on a case study conducted at SONEGAS. In a context of increasing requirements in governance, transparency and performance, internal audit emerges as a strategic tool to strengthen risk management systems.

The research adopts a mixed methodological approach: an in-depth literature review, a questionnaire survey among employees, and a semi-structured interview with an internal auditor. The analysis revealed that internal audit is generally perceived as a useful management tool, although organizational constraints and awareness efforts are still needed to optimize its impact.

Practical recommendations have been proposed to further professionalize the audit function, enhance interdepartmental collaboration, reinforce control culture, and modernize risk management tools.

Keywords: Internal audit, internal control, governance, public company, SONEGAS, risk management.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

1. Contexte et justification du sujet

Dans un contexte économique mondial en constante évolution, caractérisé par une complexité croissante des environnements organisationnels, la gouvernance d'entreprise occupe une place stratégique dans la performance et la pérennité des organisations. Cette importance est encore plus accentuée pour les entreprises publiques qui, en plus de leur mission économique, assument des responsabilités sociales et politiques essentielles. La bonne gouvernance repose sur un système efficace de contrôle interne garantissant la maîtrise des risques et la fiabilité des informations.

L'audit interne, reconnu internationalement comme un outil indispensable de gouvernance, permet d'évaluer et d'améliorer le dispositif de contrôle interne et les processus de gestion des risques. En Algérie, dans un cadre institutionnel et réglementaire en pleine évolution, l'audit interne tend à se professionnaliser au sein des grandes entreprises publiques, telles que SONELGAZ, acteur clé dans le secteur de l'énergie.

L'étude de la contribution de l'audit interne à l'amélioration du contrôle interne au sein de SONELGAZ s'inscrit dans cette dynamique. En effet, malgré les avancées normatives et organisationnelles, plusieurs défis subsistent pour exploiter pleinement le potentiel de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise. L'analyse de cette situation offre une opportunité d'identifier les leviers d'amélioration et de proposer des recommandations adaptées au contexte spécifique de cette entreprise publique.

2. Problématique de recherche

La gouvernance des entreprises publiques en Algérie fait face à de nombreux défis, notamment en termes de transparence, d'efficacité des contrôles et de gestion des risques. L'audit interne, bien que reconnu comme un pilier de la gouvernance moderne, rencontre souvent des limites pratiques qui freinent son impact réel sur le contrôle interne.

Ainsi, la problématique centrale de ce mémoire s'articule autour de la question suivante : Comment l'audit interne peut-il être un levier efficace pour renforcer et améliorer le dispositif de contrôle interne au sein de SONEGGAZ ?

Cette interrogation soulève plusieurs questions connexes, telles que :

- Quel est l'état actuel du dispositif de contrôle interne dans l'entreprise ?
- Quelles sont les pratiques et méthodes d'audit interne mises en œuvre ?
- Quels sont les freins organisationnels, humains ou techniques à l'efficacité de l'audit interne ?
- Comment améliorer la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques et la performance globale ?

3. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de ce travail est de contribuer à une meilleure compréhension du rôle stratégique de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne, en s'appuyant sur une étude empirique menée au sein de SONEGGAZ.

Plus spécifiquement, les objectifs sont les suivants :

- Étudier les fondements théoriques et normatifs de l'audit interne et du contrôle interne.
- Diagnostiquer l'état du contrôle interne et des pratiques d'audit interne dans l'entreprise étudiée.
- Identifier les points forts et les faiblesses du dispositif existant.
- Analyser les perceptions des acteurs internes concernant l'audit interne et son efficacité.
- Proposer des recommandations opérationnelles visant à optimiser le rôle de l'audit interne.

4. Hypothèses de recherche

Pour guider l'analyse, plusieurs hypothèses ont été formulées :

Les hypothèses doivent répondre aux questions secondaires donc soi

- H1 : L'audit interne constitue un levier essentiel et reconnu pour l'amélioration du contrôle interne au sein de SONEGAS.
- H2 : Les limites organisationnelles et le manque de ressources affectent négativement la performance de l'audit interne.
- H3 : Une meilleure intégration des outils de gestion des risques et un renforcement des compétences peuvent améliorer significativement l'efficacité de l'audit interne.
- H4 : La communication et la collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise sont déterminantes pour la réussite des missions d'audit interne.

5. Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée combine une approche qualitative et quantitative afin d'assurer une analyse complète et rigoureuse :

- Une revue documentaire approfondie, portant sur la littérature scientifique, les normes internationales (IIA, COSO), ainsi que les documents internes de SONEGAS, pour constituer le cadre théorique.
- La conception et la diffusion d'un questionnaire structuré auprès des agents des services concernés par l'audit et le contrôle interne, afin de recueillir des données quantitatives sur les pratiques et perceptions.
- La réalisation d'un entretien semi-directif avec un cadre du service d'audit interne pour approfondir les aspects qualitatifs, mieux comprendre les enjeux internes et identifier les pistes d'amélioration.
- L'analyse statistique des résultats du questionnaire et l'analyse de contenu de l'entretien pour trianguler les données.

6. Plan du mémoire

Ce mémoire est organisé en deux parties principales :

- Première partie : Cadre théorique
Cette partie pose les bases conceptuelles et normatives de l'audit interne et du contrôle interne. Elle analyse les définitions, les objectifs, les fonctions, les normes internationales et les bonnes pratiques, ainsi que les liens entre audit interne et gouvernance.

- Deuxième partie : Étude empirique
Cette partie présente l'entreprise SONELGAZ, son contexte organisationnel, les résultats de l'enquête menée auprès des acteurs internes, l'analyse des données recueillies, et propose des recommandations concrètes pour améliorer la contribution de l'audit interne au contrôle interne.

CHAPITRE 01 :

Cadre théorique de l'audit interne et du contrôle interne

Introduction au chapitre 01 :

Dans un monde marqué par une complexité croissante des environnements économiques, réglementaires et technologiques, les organisations doivent relever des défis majeurs pour assurer leur pérennité et leur performance. La transparence, la maîtrise des risques et l'efficacité des contrôles internes sont devenues des exigences incontournables, tant pour répondre aux attentes des parties prenantes que pour se conformer à des réglementations de plus en plus rigoureuses. C'est dans ce contexte que la fonction d'audit interne s'impose comme un véritable levier stratégique de gouvernance.

L'audit interne, longtemps perçu comme un simple instrument de contrôle, s'est transformé en un acteur clé de l'amélioration continue des organisations. Il ne se limite plus à la vérification comptable ou au contrôle réglementaire : il accompagne désormais la direction dans la gestion proactive des risques, l'optimisation des processus et la création de valeur durable. Parallèlement, le contrôle interne, souvent considéré comme la première ligne de défense, constitue un dispositif essentiel pour garantir la fiabilité de l'information, la conformité et la sécurité des opérations.

Cette partie théorique a pour objectif d'explorer en profondeur les fondements conceptuels et méthodologiques de l'audit interne et du contrôle interne. Elle propose une analyse détaillée des définitions, des objectifs, des normes et des pratiques associées à ces deux domaines, en soulignant leur rôle complémentaire dans le cadre global de la gouvernance d'entreprise.

Au-delà d'un simple exposé académique, cette section ambitionne de montrer comment ces disciplines, souvent perçues comme techniques, s'inscrivent au cœur des enjeux stratégiques contemporains. En explorant les interactions entre audit interne, contrôle interne et gestion des risques, cette partie jette les bases nécessaires à la compréhension des mécanismes qui soutiennent la performance et la responsabilité des organisations modernes.

Ainsi, cette réflexion théorique constitue une étape indispensable pour appréhender les pratiques d'audit au sein des entreprises publiques, comme celle de notre étude de cas, et pour envisager leur contribution effective à l'amélioration des dispositifs de gouvernance.

Section 1 : L'audit interne – Concepts et fondements

Cadre conceptuel de l'audit et de l'audit interne

1. Définition de l'audit :

Le terme « audit » vient du latin audire, qui signifie « écouter ». Il désigne un examen structuré, mené par un professionnel indépendant, visant à évaluer la conformité d'un objet (état financier, processus, organisation...) à un référentiel préétabli (légal, réglementaire ou interne).

Selon Weber et al. (2008), l'audit est un « processus systématique, objectif et d'évaluation des preuves relatives à une entité ou à un processus, dans le but de formuler une opinion sur sa conformité à des critères établis, et de communiquer les résultats aux utilisateurs concernés »¹.

Pour Renard, l'audit est une activité indépendante mobilisant des normes méthodologiques rigoureuses pour apprécier la pertinence, la sécurité et l'efficacité des actions dans une organisation².

2. Définition de l'audit interne

L'audit interne est défini par l'IIA (2017) comme :

« 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 évalue, de manière méthodique, les processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques, en vue de formuler des recommandations d'amélioration.

Contrairement à l'audit externe, qui vise à certifier les états financiers pour des parties tierces, l'audit interne est intégré à l'organisation, au service de sa performance.

¹ Weber, C.P., et al. (2008). *Internal Audit Handbook*. Springer, Berlin, p. 2.

² Renard, J. (2016). *Théorie et pratique de l'audit interne*, 9^e éd., Éditions Eyrolles, Paris, p. 67.

La loi algérienne n° 88-01 du 12 janvier 1988 impose aux entreprises publiques d'organiser des structures d'audit interne³.

3. Les objectifs de l'audit interne :

3.1.Objectifs généraux

L'audit interne accompagne la direction générale en fournissant une évaluation indépendante des activités et en émettant des recommandations. Il vise à :⁴

- Évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- Vérifier la protection des actifs contre les pertes et détournements ;
- Assurer la fiabilité des informations comptables et de gestion ;
- Examiner la conformité des responsabilités déléguées.

Il veille aussi à ce que les règles de gestion soient conformes aux bonnes pratiques et qu'un dispositif de contrôle efficient soit en place à coût raisonnable.

3.2.Objectifs spécifiques pour les opérations financières

Dans l'audit des opérations telles que les investissements financiers, l'auditeur vise à :

- Vérifier l'exhaustivité et la réalité des enregistrements ;
- S'assurer de la coupure correcte des opérations ;
- Évaluer la conformité des enregistrements comptables et leur évaluation ;
- Confirmer la propriété et l'existence des actifs ;
- Vérifier le respect des normes fiscales et réglementaires.

³ République Algérienne Démocratique et Populaire. (1988). Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Journal Officiel de la République Algérienne, n° 2, 13 janvier 1988, p. 18.

⁴ IFACI. (2025). Définition de l'audit interne selon l'IIA. [En ligne] Consulté le 21 avril 2025, à 10 : 10, sur <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne>.

3.3.Objectifs liés aux états financiers

L'audit interne permet de s'assurer que les états financiers reflètent fidèlement la situation réelle de l'entreprise. Cela comprend :

- L'exhaustivité : toutes les opérations doivent être comptabilisées ;
- L'existence : les actifs et passifs doivent correspondre à des réalités ;
- La propriété : les actifs doivent appartenir à l'entreprise ;
- L'évaluation : selon les normes comptables en vigueur ;
- La comptabilisation : correcte imputation et classification.

4. Introduction à la mission d'audit interne

La mission d'audit interne

4.1 Introduction

La fonction d'audit interne, au-delà de sa valeur théorique, ne produit un impact réel que si ses missions sont conduites de manière rigoureuse et structurée. Pour cela, chaque mission repose sur une méthodologie conforme aux normes internationales définies par l'IIA dans le cadre de l'IPPF (International Professional Practices Framework). La mission se décompose en trois grandes phases : planification, réalisation et restitution.

4.2 Définition de la mission d'audit

Une mission d'audit interne est une intervention encadrée, planifiée, avec des objectifs définis. Elle vise à évaluer l'efficacité des dispositifs de gestion, de contrôle interne et de gouvernance.

Selon l'IIA, on distingue deux types de missions :

- Missions d'assurance : fournissent une opinion indépendante sur les processus audités.
- Missions de conseil : offrent un accompagnement sans implication dans la décision.

4.3 Champ d'application de la mission

Le champ d'application varie selon deux critères :

- Objet de la mission :
 - Mission spécifique : processus précis (ex. : audit des immobilisations)

- Mission générale : périmètre plus large (ex. : audit de la fonction achats)
- Fonction auditée :
 - Unifonctionnelle : audit d'un seul service (RH, logistique...)
 - Plurifonctionnelle : approche transversale (ex. : cycle de dépenses)

4.4 Durée de la mission

La durée dépend de la complexité, du périmètre et des ressources disponibles :

- Missions courtes (≤ 4 semaines) : ciblées, avec restitution rapide
- Missions longues (> 4 semaines) : analyse approfondie, recommandations détaillées

4.5 Les phases de la mission d'audit interne

4.5.1 Phase de planification

Cette phase prépare le terrain pour l'intervention :

- Ordre de mission : mandat officiel précisant l'objet, la durée et les entités concernées
- État de familiarisation : étude documentaire, rencontres avec les responsables, identification des risques
- Identification des risques : localisation des zones sensibles, élaboration du plan d'approche

Livrables clés :

- Questionnaire de prise de connaissance
- Tableau des forces/faiblesses
- Rapport d'orientation
- Programme de vérification

4.5.2. Phase de réalisation

Cœur opérationnel de la mission, elle permet de collecter des preuves suffisantes et pertinentes.

Étapes principales :

1. Réunion de lancement : définition du périmètre, calendrier, modalités de travail
2. Collecte des preuves : tests de conformité, observations, entretiens, revue analytique
3. Documentation des constats :
 - Feuille de couverture (FC)
 - Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)
4. Démarche d'analyse (5W) : Who? What? Where? When? How?
5. Validation des constats : discussion avec les audités
6. Formulation des recommandations : classées selon criticité

Facteurs de succès : rigueur méthodologique, outils adaptés, communication avec les audités.

4.5.3. Phase de conclusion

Elle clôture la mission par la synthèse et la formalisation des résultats.

Composantes :

- Projet de rapport : structuration des constats et recommandations
- Rapport final : transmis à la direction et parties prenantes, conforme aux normes IIA 2410 et 2420
- Réunion de clôture : présentation des résultats, validation des recommandations, préparation du suivi

4.5.4. Suivi post-mission

Phase indispensable pour garantir l'efficacité des recommandations :

- Plan d'action : actions correctives, objectifs, calendrier, moyens
- Suivi de mise en œuvre : contrôles, re-tests, communication de l'état d'avancement (État des Actions de Progrès – EAP)
- En cas de non-conformité : alerte de la direction ou du comité d'audit (norme IIA 2600)

4.6 La mission d'audit en contexte international

L'audit interne conserve ses fondements, mais doit s'adapter à chaque contexte.

Spécificités :

- Culture : communication interculturelle, perceptions locales du contrôle
- Cadres réglementaires : adaptation aux normes locales (juridiques, fiscales...)
- Coordination : collaboration entre siège et filiales, auditeurs locaux, harmonisation des pratiques

4.7 Forme et structure du rapport d'audit

Types de rapports :

- Rapport opérationnel : format court, à visée pratique
- Rapport stratégique : plus analytique, adressé à la direction ou au comité d'audit

Exigences formelles :

- Structure claire (page de garde, synthèse, constats, annexes)
- Qualités rédactionnelles : clarté, objectivité, concision, constructivité
- Normes applicables : ISA 700, CNCC, IIA 2420

4.8 Les documents clés de la mission

Afin de structurer et formaliser le déroulement de la mission d'audit interne, un certain nombre de documents sont produits à différentes étapes du processus. Le tableau suivant présente les principaux documents utilisés, ainsi que leur fonction respective :

Tableau 01: Les documents clés de la mission d'audit

Document	Fonction principale
Ordre de mission	Mandat officiel
Plan d'approche	Cadre méthodologique
Tableau des forces/faiblesses	Identification préliminaire
Rapport d'orientation	Définition des axes d'investigation
Programme de vérification	Détail des tests et outils
Feuille de couverture (FC)	Liaison entre plan et terrain
FRAP	Analyse des constats

Document	Fonction principale
Ossature du rapport	Plan directeur du rapport final
Rapport d'audit (RAPP)	Résultats et recommandations
CRFS	Restitution orale des résultats
EAP	Suivi des actions post-audit

Source : Élaborer par l'étudiante à partir des pratiques de l'audit interne.

Ce tableau met en évidence le caractère structuré et séquentiel de la mission d'audit, où chaque document joue un rôle précis dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des travaux. Il contribue à assurer la traçabilité, la rigueur méthodologique et la qualité des livrables produits par l'équipe d'audit.

Section 2 : Le contrôle interne -Outils et dispositifs

Introduction

Dans un contexte marqué par la complexification des environnements économiques, la transformation des modes de gouvernance et l'évolution rapide des exigences réglementaires, la confiance constitue un levier stratégique essentiel à la pérennité des organisations (COSO, 2013).

Le contrôle interne apparaît comme un mécanisme fondamental permettant aux entreprises de structurer efficacement leurs processus, de maîtriser leurs risques, et d'assurer la fiabilité des informations produites ⁵. Il ne s'agit pas simplement d'un ensemble de règles à suivre, mais d'un dispositif intégré et dynamique, qui mobilise l'ensemble des acteurs internes autour d'une logique de rigueur, de transparence et d'amélioration continue.

Selon l'IFACI (2009), le contrôle interne vise à garantir une organisation cohérente des activités, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'entité. Il permet également de prévenir les erreurs, de réduire les risques de fraude et d'assurer le respect des obligations légales (AMF, 2007).

⁵ Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*, 9^e éd., Eyrolles, p. 149.

Ainsi, cette section vise à présenter de manière structurée :

- L'origine et les définitions du contrôle interne ;
- Ses objectifs fondamentaux ;
 - Ses référentiels internationaux (COSO, CoCo, AMF) ;
- Les principes clés de son efficacité et ses limites pratiques ;
- Son rôle dans la gouvernance et son articulation avec l'audit interne.

1. Origines et définitions du contrôle interne

L'évolution du concept de contrôle interne est étroitement liée au développement des systèmes de gouvernance moderne. Dès l'Antiquité, les civilisations mésopotamiennes et égyptiennes ont mis en place des formes rudimentaires de surveillance pour contrôler les flux de marchandises et les ressources de l'État. Toutefois, c'est au XX^e siècle, avec la montée en puissance des entreprises industrielles et la généralisation de la comptabilité, que le contrôle interne commence à se structurer comme un système à part entière⁶.

La formalisation contemporaine du contrôle interne a connu une véritable impulsion avec la publication du référentiel COSO en 1992 aux États-Unis. Ce cadre a été conçu suite aux scandales financiers survenus dans les années 1980, afin de fournir un modèle de référence permettant d'intégrer le contrôle dans la stratégie de gestion des organisations (COSO, 1992). Ce modèle a ensuite été révisé en 2013 pour renforcer la prise en compte des risques dans une logique de pilotage global.

En parallèle, d'autres référentiels se sont développés comme le Cadre CoCo au Canada, proposé par l'Institut Canadien des Comptables Agréés en 1995, qui insiste sur les valeurs éthiques et les comportements des individus au sein des organisations (ICCA, 1995). En France, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a proposé en 2007 un cadre adapté aux spécificités européennes, visant à encourager les entreprises cotées à formaliser leurs dispositifs de contrôle.

D'un point de vue sémantique, plusieurs définitions ont été proposées pour encadrer le concept de contrôle interne :

⁶ Frédéric, J. (2016). Audit et contrôle interne : Concepts et pratiques. Vuibert. , p. 21.

- L'Ordre des Experts-Comptables (France) le définit comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise » ⁷ .
- Le COSO (1992) considère qu'il s'agit d'un « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel de l'entreprise, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, de reporting financier et de conformité » (COSO, 1992).
- L'IFACI (2009) l'interprète comme un dispositif global permettant de structurer les activités, de maîtriser les risques, et d'améliorer la performance dans le respect des lois.

Il ressort de ces définitions que le contrôle interne n'est pas un simple outil comptable ou administratif, mais un système intégré, transversal et permanent, au service de la performance globale, de la transparence et de la durabilité des entreprises

2. Les objectifs fondamentaux du contrôle interne

Le contrôle interne poursuit un ensemble d'objectifs essentiels qui visent à renforcer la sécurité, l'efficacité et la conformité des activités d'une organisation. Ces objectifs ne sont pas indépendants les uns des autres, mais s'inscrivent dans une logique systémique où chaque composante du dispositif contribue à la réalisation d'un ensemble cohérent de résultats attendus.

2.1 Fiabiliser l'information financière

L'un des objectifs majeurs du contrôle interne est d'assurer la fiabilité, la sincérité et la régularité des informations financières produites par l'organisation. Ces informations constituent la base des décisions économiques, tant internes (pilotage, gestion budgétaire) qu'externes (relations avec les actionnaires, les créanciers, les autorités fiscales, etc.).

Selon Bertin (2007), un dispositif de contrôle interne efficace permet de garantir « la production d'une information comptable fidèle, pertinente et présentée dans les délais requis » ⁸ Cette fiabilité est renforcée par la mise en place de procédures de vérification, de validation, de rapprochements comptables et de contrôles croisés.

⁷ Grand, G. & Verdalle, P. (2006). Contrôle de gestion, contrôle interne et audit. Dunod, 2006, p. 63.

⁸ Bertin, E. (2007). Contrôle interne et maîtrise des risques, Dunod. P.57

2.2 Protéger le patrimoine de l'organisation

Un autre objectif fondamental du contrôle interne est de préserver l'intégrité des actifs de l'entreprise contre tout risque de perte, de détournement ou de mauvaise utilisation. Cela implique la mise en place de mécanismes de surveillance, de sécurisation physique, de suivi des flux et de séparation des fonctions.

Comme le précisent Grand et Verdalle (2006), « la sauvegarde du patrimoine passe par l'intégration de dispositifs de contrôle à tous les niveaux des processus opérationnels, de la production à la gestion des stocks en passant par les achats »⁹ Ce rôle protecteur est d'autant plus crucial dans les environnements complexes et décentralisés.

2.3 Assurer la conformité aux lois et règlements

Le respect des obligations légales, réglementaires et contractuelles est un impératif pour toute entité, notamment en matière fiscale, sociale, environnementale et financière. Le contrôle interne contribue à garantir cette conformité à travers l'automatisation des règles, la formation des personnels, la documentation des procédures et l'auto-évaluation des pratiques.

D'après l'INTOSAI (2001), « la responsabilité de se conformer à la réglementation incombe avant tout aux gestionnaires, mais le contrôle interne fournit les moyens de prévention et de détection nécessaires »¹⁰. La conformité ne se limite pas aux textes juridiques ; elle inclut également les normes professionnelles, les chartes internes et les engagements contractuels.

2.4 Optimiser l'efficacité et l'efficience opérationnelle

Le contrôle interne vise également à améliorer la performance des processus, en réduisant les gaspillages, les dysfonctionnements, les retards et les coûts inutiles. Il favorise l'alignement des ressources avec les objectifs, la fluidification des flux et l'identification des points de blocage.

⁹ Grand, G. & Verdalle, *op. cit.*, p. 63.

¹⁰ INTOSAI (2001). *Directives pour les normes d'audit interne dans le secteur public*, p. 1.

Renard (2010) souligne que « le contrôle interne constitue un levier de compétitivité lorsqu'il est perçu comme un outil d'optimisation des ressources plutôt qu'un frein à l'action »¹¹. Il aide à instaurer une culture de responsabilité, d'évaluation continue et de recherche de l'excellence.

2.5 Prévenir les erreurs, irrégularités et fraudes

Le dispositif de contrôle interne permet de détecter et prévenir les anomalies, qu'elles soient volontaires ou non. Il repose sur des principes clés comme la séparation des tâches, la traçabilité des opérations, le double contrôle, la validation hiérarchique et l'analyse des écarts.

Villeneuve (2003) insiste sur l'importance de « construire un environnement de contrôle qui décourage les comportements déviants et qui renforce la vigilance collective »¹². Bien qu'il ne puisse jamais éliminer totalement le risque de fraude, un système solide réduit considérablement sa probabilité et son impact.

2.6 Soutenir la gouvernance et la prise de décision

Enfin, le contrôle interne fournit à la direction générale et aux organes de gouvernance (conseil d'administration, comité d'audit...) des indicateurs fiables et des alertes précoces, facilitant une prise de décision éclairée, responsable et conforme aux objectifs stratégiques.

L'AMF (2010) rappelle que « le contrôle interne n'est pas un simple outil technique, mais un vecteur de transparence, de confiance et de responsabilité dans le pilotage des entreprises »¹³. Il s'intègre pleinement dans les mécanismes modernes de gouvernance, en lien étroit avec l'audit interne et la gestion des risques.

3. Les référentiels internationaux du contrôle interne

Dans le but d'harmoniser les pratiques de contrôle interne et d'outiller les organisations face à la diversité croissante des risques, plusieurs cadres de référence ont été élaborés à l'échelle internationale. Ces référentiels offrent des principes directeurs, des définitions communes, et

¹¹ Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*, 8^e éd., Eyrolles, p. 135.

¹² Villeneuve, J.-P. (2003). *Le contrôle interne : de la conformité à la performance*. Montréal : PUQ, p. 5.

¹³ . AMF (2007). *Cadre de référence du contrôle interne applicable aux sociétés cotées*. Paris : Autorité des Marchés Financiers, p. 12.

des méthodologies normalisées pour la mise en place et l'évaluation des systèmes de contrôle interne.

Parmi les plus reconnus figurent :

- le modèle COSO (États-Unis),
- le cadre CoCo (Canada),
- et le référentiel de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en France.

3.1 Le référentiel COSO

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), publié en 1992 et mis à jour en 2013, est sans doute le référentiel le plus utilisé dans le monde. Il définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par les dirigeants et les collaborateurs, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs suivants :

1. Efficacité et efficience des opérations ;
2. Fiabilité du reporting financier ;
3. Conformité aux lois et réglementations (COSO, 1992 ; 2013)¹⁴.

Le modèle COSO repose sur cinq composantes fondamentales :

- Environnement de contrôle : culture éthique, intégrité, compétences, structure organisationnelle ;
- Évaluation des risques : identification, analyse et gestion des risques ;
- Activités de contrôle : procédures, vérifications, séparations des tâches ;
- Information et communication : flux internes et externes d'information fiable ;
- Pilotage et supervision : suivi continu et amélioration du système.

Selon COSO (2013), ces composantes sont interdépendantes et doivent être intégrées dans tous les niveaux de l'organisation. Elles sont également déclinées en 17 principes qui facilitent l'application pratique du référentiel.

¹⁴COSO (1992, révisé en 2013). *Internal Control – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organization, p.3.

3.2 Le cadre canadien CoCo

Le Cadre de Contrôle (CoCo) a été proposé en 1995 par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA). Il met davantage l'accent sur les valeurs, les comportements et l'engagement des individus, considérant que la culture interne et le leadership sont des piliers fondamentaux du contrôle efficace¹⁵.

Le modèle CoCo repose sur quatre grandes dimensions :

1. Objectif : définition claire des buts et attentes ;
2. Engagement : adhésion des acteurs, communication, intégrité ;
3. Capacité : ressources, compétences, information disponible ;
4. Surveillance : contrôle, amélioration continue, réactions au changement.

Contrairement à COSO qui se focalise sur les mécanismes, CoCo valorise la dimension humaine du contrôle. Il est notamment apprécié dans les organisations publiques et les ONG pour son approche axée sur la responsabilisation.

3.3 Le cadre AMF (France)

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a proposé en 2007 un cadre de référence adapté au contexte français et européen, particulièrement orienté vers les sociétés cotées. Il met l'accent sur la transparence, la gouvernance et la gestion des risques en lien avec la production d'information financière fiable (AMF, 2007).¹⁶

Le référentiel AMF recommande aux entreprises :

- De formaliser leur dispositif de contrôle interne ;
- D'identifier clairement les objectifs et risques majeurs ;
- D'assurer un suivi indépendant des mécanismes en place ;
- De publier des informations pertinentes sur le système de contrôle dans leur rapport de gestion.

¹⁵ ICCA. (1995). *Criteria of Control — CoCo Framework*. Toronto: ICCA, p. 15.

¹⁶ AMF, *op. cit.*, p. 12.

Ce cadre est complémentaire à COSO et permet aux entreprises françaises de répondre aux exigences des marchés financiers tout en respectant les normes locales.

3.4 Tableau comparatif des trois référentiels

Tableau 02: Comparaison entre les référentiels de contrôle interne

Élément	COSO (USA)	CoCo (Canada)	AMF (France)
Année de publication	1992 / 2013	1995	2007
Portée	Internationale / Secteur privé	Secteur public et privé	Entreprises cotées (France)
Axe principal	Processus, Risques	Culture, Comportement	Conformité, Gouvernance
Structure	5 composantes, 17 principes	4 dimensions	Recommandations pratiques
Application	Multisectorielle	Institutions, ONG	Grandes entreprises

Source : Elaboré par l'étudiante à partir des référentiels de contrôle interne

4. Les principes fondamentaux d'un système de contrôle interne efficace

Un système de contrôle interne ne peut remplir pleinement ses fonctions que s'il repose sur un ensemble de principes fondamentaux assurant sa cohérence, sa fiabilité et son adaptation aux spécificités de l'organisation. Ces principes sont valables quel que soit le référentiel utilisé (COSO, CoCo, AMF) et constituent le socle d'une application réussie dans la pratique.

4.1 L'engagement de la direction

La direction générale joue un rôle clé dans la réussite du contrôle interne. Son engagement formel et visible est indispensable pour créer un environnement de contrôle propice à la transparence, à l'intégrité et au respect des règles¹⁷. Lorsque les dirigeants soutiennent activement la démarche, les collaborateurs y adhèrent plus facilement. Selon l'AMF, « la

¹⁷ COSO (2013). *Internal Control – Integrated Framework (Update)*, p. 22.

culture du contrôle doit émaner du sommet de l'organisation et se diffuser dans toutes ses composantes »¹⁸.

4.2 L'indépendance des fonctions de contrôle

Un principe essentiel du contrôle interne est la séparation des responsabilités. Les tâches d'exécution doivent être distinguées des tâches de contrôle et d'autorisation. Ce principe limite les risques de conflits d'intérêts et renforce la fiabilité des processus¹⁹. Par exemple, une même personne ne peut pas à la fois engager une dépense, l'enregistrer et l'approuver. L'IFACI souligne que « l'indépendance opérationnelle est une condition sine qua non de la crédibilité du système de contrôle »²⁰.

4.3 La formalisation des procédures

Le contrôle interne repose sur l'existence de procédures écrites, accessibles et compréhensibles. Ces procédures définissent les responsabilités, les étapes clés et les contrôles à effectuer²¹. La formalisation réduit les zones d'ombre, harmonise les pratiques, facilite la formation et sert de base aux évaluations.

4.4 La gestion des risques

Un dispositif efficace repose sur une analyse approfondie des risques : identification, évaluation, hiérarchisation et traitement²². Cette approche permet de concentrer les efforts de contrôle là où les enjeux sont les plus critiques. La gestion des risques ne se limite pas aux aspects financiers, mais inclut également les dimensions opérationnelles, juridiques et humaines²³.

¹⁸ AMF (2010). *Guide sur le contrôle interne*. AMF, p. 25.

¹⁹ Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*, 9^e éd. Paris: Eyrolles, p. 143.

²⁰ IFACI (2009). *Référentiel du contrôle interne*. Paris : IFACI, p. 50.

²¹ Bertin, E., *op. cit.*, p. 89.

²² COSO, *op. cit.*, p. 22.

²³ Louisot, J.-P. & Kordovski, C. (2014). *Gestion des risques d'entreprise – Intégrer les risques à la stratégie*, p. 56.

4.5 La traçabilité et la documentation

Chaque opération doit pouvoir être justifiée, vérifiée et retracée. La traçabilité constitue une garantie de transparence et facilite les audits. Elle repose sur la conservation des pièces justificatives, l'enregistrement des données et l'utilisation d'outils numériques adaptés²⁴.

4.6 La surveillance continue et l'évaluation

Un bon contrôle interne fait l'objet d'une surveillance continue, avec des mises à jour régulières, des tests et des ajustements²⁵. Cette fonction est assurée par le contrôle de gestion, l'audit interne ou des dispositifs d'autoévaluation²⁶.

4.7 L'adaptation au contexte organisationnel

Enfin, le dispositif doit être adapté à la taille, à la structure et à la culture de l'organisation. Il n'existe pas de modèle unique. Une PME n'a pas les mêmes besoins qu'un groupe multinational²⁷. Un contrôle interne trop rigide peut devenir inefficace, voire contre-productif.

5. Les limites du contrôle interne

Bien que le contrôle interne soit un outil essentiel à la gouvernance et à la performance organisationnelle, il n'offre pas une garantie absolue contre les erreurs, les fraudes ou les défaillances. En effet, comme tout système humain, il comporte des limites inhérentes, qu'il convient de reconnaître et de gérer avec lucidité.

5.1 Une assurance raisonnable, non absolue

Le contrôle interne est conçu pour fournir une assurance raisonnable, et non une certitude, quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le COSO (2013) précise clairement que le contrôle interne « ne peut empêcher toutes les erreurs ou irrégularités, mais il réduit leur probabilité »²⁸.

²⁴ ISO 19011:2018. *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Genève: ISO, §4.2.

²⁵ Renard, J., *op. cit.*, p. 156.

²⁶ IFACI, *op. cit.*, p. 50.

²⁷ Frédéric, J., *op. cit.*, p. 73.

²⁸ COSO, *op. cit.*, p. 22.

Cette limite est liée à la nature même des processus organisationnels : la complexité des opérations, le volume des transactions et l'intervention humaine rendent impossible un contrôle parfait.

5.2 Le facteur humain

L'erreur ou la négligence humaine est l'un des points de vulnérabilité du contrôle interne. Même dans les dispositifs les plus rigoureux, des fautes de jugement, des oublis ou un manque de compétence peuvent survenir²⁹. Selon Renard (2010), « la qualité du système dépend aussi fortement du comportement des individus qui l'exécutent »³⁰.

Il existe également des cas où des collaborateurs peuvent, de manière intentionnelle, contourner les contrôles en place, notamment en cas de collusion.

5.3 Les risques de collusion et de contournement

Lorsque plusieurs individus collaborent dans le but de contourner les procédures, ils peuvent masquer leurs actions frauduleuses. Ce phénomène de collusion rend certains contrôles inopérants³¹. Cela concerne souvent les domaines sensibles comme les achats, les paiements ou les marchés publics.

Comme le souligne l'IFACI (2009), « le contrôle interne n'est efficace que dans la mesure où les acteurs respectent l'esprit des règles mises en place »³².

5.4 Le coût du contrôle

La mise en œuvre de contrôles internes implique un coût financier, organisationnel et humain. Un excès de procédures peut ralentir les processus, engendrer de la lourdeur administrative et démotiver les équipes³³.

²⁹ Villeneuve, J.-P. (2003). *Maîtriser les risques dans les organisations publiques*, p. 5.

³⁰ Renard, J., *op. cit.*, p. 162.

³¹ Frédéric, J., *op. cit.*, p. 77.

³² IFACI, *op. cit.*, p. 50.

³³ Grand & Verdalle, *op. cit.*, p. 150.

L'objectif n'est donc pas d'avoir un contrôle absolu, mais un équilibre entre efficacité du dispositif et coût acceptable pour l'organisation³⁴.

5.5 La rigidité excessive du système

Un système de contrôle trop rigide peut freiner l'innovation, limiter la réactivité et nuire à la souplesse de gestion, notamment dans des environnements incertains ou très concurrentiels³⁵. Il est donc indispensable d'adapter les mécanismes de contrôle à la taille, à la culture et aux enjeux spécifiques de chaque organisation.

La norme ISO 31000 (2018) insiste à ce sujet sur la nécessité de concevoir des dispositifs proportionnés, évolutifs et intégrés à la stratégie globale³⁶.

6. Les acteurs du contrôle interne dans l'organisation

Le bon fonctionnement d'un dispositif de contrôle interne repose non seulement sur des outils et des procédures, mais aussi — et surtout — sur la mobilisation cohérente des différents acteurs au sein de l'organisation. Chacun d'eux joue un rôle précis, avec des responsabilités complémentaires. Le contrôle interne est donc une démarche collective, transversale et hiérarchisée.

6.1 Le conseil d'administration et le comité d'audit

Le conseil d'administration est responsable de la supervision globale du contrôle interne. Il s'assure que les dispositifs mis en place permettent d'atteindre les objectifs de l'organisation en matière de gestion des risques, de conformité et de performance³⁷.

Dans les grandes structures, cette mission est souvent déléguée au comité d'audit, organe spécialisé chargé :

- D'examiner les rapports de contrôle interne ;
- D'évaluer l'efficacité du système ;

³⁴ Frédéric, J, *idem.*, p. 75.

³⁵ Bertin, E. *op. cit.*, p. 57.

³⁶ ISO 31000:2018. *Management du risque – Lignes directrices*. p. 18.

³⁷ AMF, *op. cit.*, p. 12.

- De suivre la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne³⁸.

Selon Renard (2010), « le comité d'audit constitue un maillon indispensable de la gouvernance moderne, en ce qu'il agit comme interface entre les organes de direction, l'audit et les parties prenantes »³⁹.

6.2 La direction générale

La direction générale est l'acteur opérationnel principal du contrôle interne. Elle est responsable de :

- La définition des objectifs à atteindre ;
- L'identification des risques clés ;
- La mise en œuvre des contrôles appropriés ;
- La création d'une culture d'intégrité et de responsabilité⁴⁰.

C'est elle qui impulse la dynamique, affecte les ressources, valide les procédures et rend des comptes au conseil. Son engagement est essentiel à l'adhésion de l'ensemble du personnel (COSO, 2013).

6.3 Les responsables opérationnels

Les managers de proximité (chefs de service, responsables de processus, etc.) sont chargés d'appliquer les dispositifs de contrôle au quotidien. Ils doivent s'assurer que les procédures sont bien respectées, que les anomalies sont détectées et remontées, et que les équipes sont bien formées.

Selon l'IFACI (2009), ces acteurs jouent un rôle de « relais fonctionnel », garantissant l'alignement des contrôles avec les réalités du terrain⁴¹.

6.4 Les collaborateurs

Tous les salariés ont un rôle à jouer dans le contrôle interne. Leur responsabilité est de :

³⁸ COSO, *op. cit.*, p. 22.

³⁹ Renard, J., *op. cit.*, p. 180.

⁴⁰ Frédéric, J., *op. cit.*, pp.85-90

⁴¹ IFACI (2009). *Référentiel du contrôle interne*, *op. cit.*, p. 50.

- Respecter les procédures établies ;
- Signaler les dysfonctionnements ;
- Participer aux actions de prévention des risques⁴².

Cette responsabilisation implique une sensibilisation continue et une culture d'entreprise favorable à l'éthique et à la transparence (Bertin, 2007)⁴³.

6.5 Les fonctions supports

Des fonctions spécifiques, comme le contrôle de gestion, la conformité ou les ressources humaines, interviennent pour mettre en œuvre des outils de contrôle adaptés (tableaux de bord, évaluations de conformité, politiques internes, etc.)⁴⁴.

Elles agissent en coordination avec les opérationnels et l'audit interne, en apportant un soutien méthodologique et une expertise technique.

6.6 L'audit interne

L'audit interne occupe une position particulière dans le dispositif : il évalue, de manière indépendante et objective, la qualité du système de contrôle interne. Il intervient a posteriori pour :

- Analyser les faiblesses ;
- Formuler des recommandations ;
- Suivre la mise en œuvre des plans d'action⁴⁵.

Il n'est ni responsable ni gestionnaire des risques, mais agit comme assurance indépendante au service de la direction générale et du comité d'audit (IIA, 2022)⁴⁶.

7. Les outils et méthodes du contrôle interne

Le bon fonctionnement du contrôle interne repose sur l'utilisation d'outils pratiques et de méthodes structurées, qui permettent d'assurer la cohérence, la traçabilité et l'efficacité du

⁴² Louisot, J.-P. & Kordovski, C., *op. cit.*, pp. 112-115

⁴³ Bertin, E., *op. cit.*, p. 142

⁴⁴ Grand, G. & Verdalle, *op. cit.*, p. 150.

⁴⁵ Frédéric, J., *op. cit.*, p. 77.

⁴⁶ IIA. (2022). *International Professional Practices Framework (IPPF)*. Floride : IIA, p. 7.

dispositif. Ces instruments varient selon la taille, le secteur et la maturité de l'organisation, mais répondent tous à des objectifs communs : maîtriser les risques, garantir la fiabilité de l'information, et soutenir les décisions stratégiques.

7.1 La cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil de diagnostic stratégique qui consiste à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques pouvant affecter l'organisation. Elle permet de visualiser les risques majeurs (financiers, juridiques, opérationnels...) et d'allouer les ressources de contrôle là où les enjeux sont critiques⁴⁷.

Selon ISO 31000 (2018), cette démarche est « essentielle pour adapter les dispositifs de contrôle à l'environnement réel de l'entreprise et anticiper les vulnérabilités »⁴⁸.

7.2 Les manuels de procédures

Les manuels de procédures constituent la base documentaire du contrôle interne. Ils décrivent, pour chaque processus :

- Les étapes à suivre ;
- Les acteurs impliqués ;
- Les documents requis ;
- Les points de contrôle à effectuer.

Ils servent à normaliser les pratiques, faciliter l'intégration des nouveaux employés, et garantir la conformité des opérations⁴⁹. Selon Bertin (2007), « la formalisation des procédures est une condition indispensable à la cohérence du contrôle »⁵⁰.

⁴⁷ COSO, *op. cit.*, p. 45.

⁴⁸ ISO 31000:2018, *op. cit.*, §5.3.

⁴⁹ IFACI, *op. cit.* p.30

⁵⁰ Bertin, E., *op. cit.*, p. 78.

7.3 Les grilles de contrôle et check-lists

Ces outils permettent de vérifier le respect des procédures, d'assurer un suivi régulier des activités, et d'évaluer le degré de conformité des processus. Les grilles peuvent être utilisées en auto-évaluation ou par des superviseurs⁵¹.

Elles couvrent souvent des domaines sensibles : gestion de trésorerie, achats, ressources humaines, etc.

7.4 Les indicateurs de performance (KPI)

Les indicateurs clés de performance sont des outils de pilotage utilisés pour suivre l'évolution des risques et l'efficacité des contrôles. Ils permettent d'identifier rapidement les écarts et de déclencher des actions correctives⁵².

Par exemple : taux d'erreurs sur les factures, délai moyen de validation, taux de conformité réglementaire, etc.

7.5 Les logiciels et solutions numériques

L'informatisation du contrôle interne a permis de gagner en efficacité et en réactivité. De nombreux outils permettent aujourd'hui :

- Le suivi automatisé des risques ;
- La génération de rapports en temps réel ;
- La gestion documentaire centralisée ;
- La traçabilité des actions⁵³.

Ces outils sont souvent intégrés aux ERP (SAP, Oracle...), ou proposés sous forme de solutions spécialisées (comme ACL, Galvanize, AuditBoard).

7.6 Les questionnaires d'auto-évaluation

L'auto-évaluation est une pratique recommandée par l'IFACI et le COSO. Elle permet aux responsables d'unité d'évaluer eux-mêmes l'efficacité de leurs contrôles, à partir de

⁵¹ Frédéric, J., *op. cit.* pp. 70–75

⁵² AMF, *op. cit.* p.25

⁵³ Louisot, J.-P. & Kordovski, C., *op. cit.* p.56

questionnaires standardisés. C'est un outil participatif qui renforce la responsabilisation et l'appropriation du dispositif⁵⁴.

7.7 Le reporting et les tableaux de bord

Les tableaux de bord de contrôle interne présentent des données consolidées sur :

- L'état d'avancement des plans d'action ;
- Le suivi des anomalies détectées ;
- Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit.

Ils constituent un support de décision pour les managers et la direction générale⁵⁵.

8. La mise en œuvre et l'évaluation du dispositif de contrôle interne

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace nécessite une démarche structurée, progressive et adaptée au contexte de l'organisation. Il ne suffit pas de disposer de procédures : encore faut-il qu'elles soient bien conçues, appliquées et évaluées régulièrement. Cette partie traite des étapes pratiques de mise en œuvre et des méthodes d'évaluation du système.

8.1 Les étapes de mise en œuvre

D'après les recommandations du COSO (2013), la mise en place d'un contrôle interne efficace passe par les étapes suivantes :

1. Diagnostic initial : évaluation des dispositifs existants, identification des zones à risques, consultation des parties prenantes.
2. Définition des objectifs : formuler les objectifs de contrôle en cohérence avec la stratégie globale (performance, conformité, protection des actifs...).
3. Cartographie des risques : identifier et hiérarchiser les risques qui menacent l'atteinte des objectifs.
4. Conception des dispositifs de contrôle : création des procédures, outils, indicateurs et mécanismes de supervision.

⁵⁴ IFACI, pp.51-52.

⁵⁵ Renard, J., *op. cit.*, p. 180

5. Mise en œuvre opérationnelle : communication, formation des équipes, accompagnement des responsables.
6. Suivi et réajustement : collecte des retours terrain, adaptation continue, actualisation des procédures.

Selon Renard (2010), « un dispositif de contrôle ne peut être pérenne que s'il est vécu comme un processus vivant, interactif et aligné avec les évolutions de l'environnement »⁵⁶.

8.2 Les conditions de réussite

Plusieurs facteurs critiques de succès doivent être réunis pour que le contrôle interne fonctionne efficacement :

- L'engagement de la direction générale⁵⁷ ;
- Une culture de transparence et de responsabilité ;
- La clarté des rôles et responsabilités ;
- Des outils simples et bien adaptés ;
- Une communication régulière sur les enjeux du contrôle.

L'IFACI (2009) souligne que « l'efficacité du dispositif repose autant sur l'adhésion des acteurs que sur la qualité technique des procédures mises en place »⁵⁸.

8.3 Les méthodes d'évaluation du dispositif

L'évaluation du contrôle interne permet de mesurer sa performance, d'identifier ses faiblesses, et d'initier les actions correctives nécessaires. Plusieurs méthodes peuvent être mobilisées :

- Auto-évaluation par les responsables de service (grilles, questionnaires)⁵⁹ ;
- Audits internes planifiés ou ciblés, menés par une équipe indépendante ;
- Tests de conformité (existence, application, efficacité) ;
- Scorecards ou tableaux de bord d'indicateurs clés (taux d'erreurs, délais, anomalies détectées)⁶⁰ ;

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *AMF, op. cit. p.25*

⁵⁸ *IFACI, op. cit., p.50*

⁵⁹ *Ibid*

⁶⁰ *Louisot, J.-P. & Kordovski, C., op. cit. p.56*

- Cartographie dynamique des risques résiduels.

Selon Frédéric (2016), « l'évaluation du dispositif doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, et non de sanction »⁶¹.

8.4 L'amélioration continue

Le contrôle interne ne doit pas être figé dans le temps. Il évolue avec :

- Les transformations de l'organisation ;
- Les évolutions réglementaires ;
- Les incidents passés ;
- Les retours d'expérience.

Le retour d'information, les revues régulières, et l'implication du personnel sont essentiels pour garantir une amélioration constante de la maîtrise des risques⁶².

⁶¹ Frédéric, J., *op. cit.*, p.73

⁶² ISO 31000 :2018, *op. cit.*, p. 18.

Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre a posé les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse de la contribution de l'audit interne au renforcement du contrôle interne. À travers une revue structurée de la littérature, nous avons défini les notions clés, précisé les missions, les référentiels, ainsi que les enjeux liés à chacun des deux dispositifs.

Il ressort de cette analyse que l'audit interne ne se limite pas à une fonction de vérification, mais constitue un outil d'amélioration continue du contrôle interne. En apportant une évaluation indépendante et objective, il permet de détecter les dysfonctionnements, de maîtriser les risques, et de formuler des recommandations pertinentes.

Cette articulation entre audit interne et contrôle interne s'avère déterminante pour renforcer la gouvernance, la transparence et la performance des organisations. Le chapitre suivant se consacrera à l'étude empirique menée au sein de l'entreprise publique Sonelgaz, dans le but d'évaluer concrètement cette contribution sur le terrain.

Chapitre 02 : cas pratique

Étude pratique sur le rôle de l’audit interne dans le renforcement du contrôle interne au sein de l’entreprise « SONELGAZ »

Introduction au Chapitre 02

Après avoir présenté le cadre théorique relatif à l'audit interne et au contrôle interne, il devient nécessaire de confronter ces concepts à la réalité du terrain à travers une étude de cas concrète. L'objectif de cette partie pratique est d'analyser comment l'audit interne contribue à l'amélioration du dispositif de contrôle interne dans une entreprise publique algérienne, en l'occurrence : SONEGAS.

Cette partie vise donc à évaluer l'effectivité des mécanismes de contrôle interne existants, à travers une mission d'audit interne réalisée ou observée, en examinant à la fois les documents utilisés, les méthodes appliquées, et les perceptions des agents concernés. Elle repose sur une approche qualitative et quantitative, intégrant à la fois :

- Une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de personnel,
- Et un entretien semi-directif avec un professionnel de l'audit interne au sein de l'entreprise.

1. Objectifs de la partie pratique

Cette étude a pour objectifs spécifiques de :

- Comprendre les pratiques actuelles de l'audit interne chez SONEGAS ;
- Identifier les points forts et les insuffisances du contrôle interne existant ;
- Apprécier l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques et la prise de décision ;
- Formuler des recommandations concrètes en vue d'améliorer l'efficacité des dispositifs en place.

2. Justification du choix de l'entreprise

Le choix de SONEGAS n'est pas fortuit. En tant que groupe public stratégique, intervenant dans un secteur sensible (énergie), l'entreprise est soumise à des contraintes fortes en matière de gouvernance, de transparence et de performance. De plus, son importance économique et sociale, la diversité de ses activités, et la complexité de sa structure organisationnelle font de

SONELGAZ un terrain d’étude pertinent pour interroger la place réelle de l’audit interne dans l’amélioration du contrôle interne.

3. Méthodologie adoptée

Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus, la démarche suivie s’appuie sur :

- Une analyse documentaire des rapports d’audit, chartes, procédures et organigrammes de l’entreprise ;
- Une enquête par questionnaire administrée à des agents appartenant à différents services ;
- Un entretien semi-directif avec un auditeur interne de la société, permettant d’approfondir certains constats qualitatifs.

L’analyse combinée de ces sources permettra de croiser les perceptions des employés avec les standards théoriques, et d’évaluer dans quelle mesure l’audit interne constitue un levier d’amélioration du contrôle interne.

Section 1 : Étude de cas – SONELGAZ

Figure 1 : logo de Sonelgaz⁶³



Source : D'après le site officiel de l'entreprise Sonelgaz (www.sonelgaz.dz)

1. Présentation de l'organisme d'accueil : SONELGAZ

1.1 Introduction

La Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) occupe une place centrale dans l'architecture énergétique de l'Algérie. En tant qu'opérateur historique, elle est chargée de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz à travers tout le territoire national. Dans un environnement en constante mutation — technologique, réglementaire et économique — l'entreprise a su s'adapter pour répondre aux besoins croissants de la population, soutenir le développement économique et contribuer à la transition énergétique du pays. Aujourd'hui, SONELGAZ représente un acteur stratégique de la souveraineté énergétique nationale.

⁶³ <https://www.sonelgaz.dz/> consulté le 01/04/2025 à 18 :30

1.2 Historique et évolution juridique de SONELGAZ⁶⁴

1.2.1 Avant 1969 : les prémices du secteur énergétique

Le secteur de l'énergie en Algérie remonte au début du XXe siècle, période durant laquelle seize sociétés privées se partageaient les concessions de production et de distribution d'électricité. En 1947, un décret de nationalisation fonde l'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), structure publique regroupant 90 % des actifs énergétiques.

1.2.2 Création de SONELGAZ (1969)

La SONELGAZ est officiellement créée par l'ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969, remplaçant l'EGA. Elle devient l'unique entité publique assurant la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie. Elle comptait alors 6 000 employés pour 700 000 clients.

1.2.3 Période de développement et première restructuration (1970–1989)

SONELGAZ participe à l'ambitieux Plan National d'Électrification Rurale lancé en 1977. Pour accompagner cette croissance, elle crée dans les années 1980 plusieurs filiales spécialisées dans les travaux énergétiques, comme KAHIRIF, KAHRAKIB ou encore INERGA.

1.2.4 Passage au statut d'EPIC (1991)

Le décret exécutif n° 95-28 transforme SONELGAZ en Établissement Public à caractère Industriel et Commercial, lui conférant une autonomie de gestion sous tutelle du ministère de l'Énergie.

1.2.5 Transformation en Société par Actions (2002)

Avec la loi n° 02-01 du 5 février 2002, SONELGAZ devient une Société par Actions (SPA), dans le cadre de la libéralisation du secteur énergétique. Elle est désormais en mesure de développer des partenariats nationaux et internationaux.

1.2.6 Constitution du Groupe SONELGAZ (2004–2009)

À partir de 2004, SONELGAZ adopte une structure de groupe (holding) en créant de nombreuses filiales autonomes réparties par spécialité :

SPE (production d'électricité),

GRTE et GRTG (transport),

SDA, SDC, SDE, SDO (distribution),

et des filiales techniques : KAHRAKIB, MEI, CREDEG, etc.

⁶⁴ SONELGAZ (2023). *Rapport annuel d'activités – Direction de Distribution de Blida*. pp. 15-19

1.2.7 Statuts révisés (2011)

En 2011, les statuts sont amendés pour formaliser SONELGAZ comme une société holding, pilotant stratégiquement l'ensemble de ses filiales sans création d'une nouvelle personne morale.

1.2.8 En 2012 :

Une filiale dédiée à la production d'électricité par moteur diesel et aux énergies renouvelables est lancée.

1.2.9 En 2014 :

SONELGAZ crée une société conjointe avec des partenaires étrangers.

1.2.10 En 2017 :

Une réorganisation structurelle conduit à la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz (SDC).

1.2.11 En 2020-2021 :

la stratégie « Sonelgaz 2035 » introduit une nouvelle structure à deux niveaux, avec la mise en place de deux holdings, d'une société de sécurité, et d'un recentrage des activités autour de pôles convertis en directions. La supervision de l'IFEG est confiée à la Direction Exécutive du Capital Humain et du Développement de l'Organisation.

1.3 Missions et rôles stratégiques de SONELGAZ

SONELGAZ remplit une mission de service public énergétique. Elle vise à :

- Garantir l'approvisionnement en électricité et en gaz à l'échelle nationale ;
- Moderniser les infrastructures et élargir les réseaux ;
- Promouvoir l'efficacité énergétique et la transition vers les énergies renouvelables ;
- Développer les compétences via la formation continue de son personnel ;
- Contribuer à la coopération régionale dans le domaine de l'énergie.

Elle participe activement à la politique énergétique de l'État, notamment par la réduction des pertes non techniques, la rationalisation de la consommation et la promotion des énergies alternatives.

1.4 Enjeux actuels et perspectives

Face aux défis du XXI^e siècle, SONELGAZ s'engage dans une stratégie de modernisation axée sur :

- L'intégration des technologies intelligentes (réseaux "smart grid") ;
- La digitalisation des services (facturation, maintenance, relation client) ;
- L'amélioration continue de la gouvernance et de la conformité ;
- L'alignement avec les standards internationaux (qualité, sécurité, environnement).

Elle se positionne ainsi comme un levier majeur du développement durable et de la souveraineté énergétique de l'Algérie.

1.5 Organisation structurelle du Groupe SONELGAZ

Le groupe est structuré autour d'une maison mère (SONELGAZ S.P.A) qui assure :

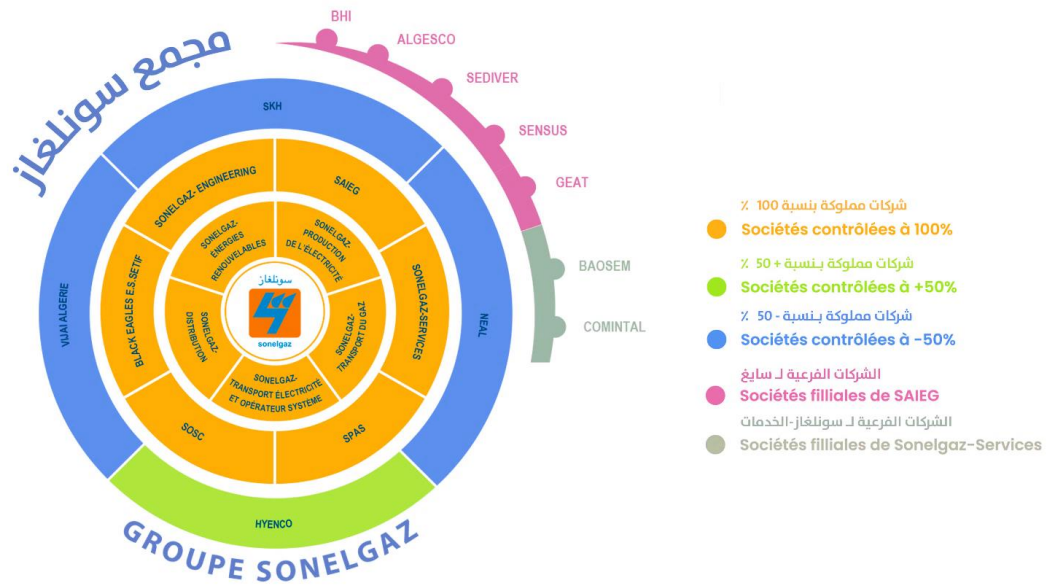
- Le pilotage stratégique ;
- Le contrôle interne et la conformité ;
- La gestion juridique, financière, RH, communication...

Les filiales sont réparties par métier :

- Production : SPE, SKD, SKS
- Transport : GRTE, GRTG
- Distribution : SDA, SDE, SDC, SDO
- Maintenance et ingénierie : KAHRAKIB, KAHRIF, MEI, INERGA
- Recherche et formation : CREDEG, IFEG, CEEG, ER2

Figure 2: groupe Sonelgaz ⁶⁵

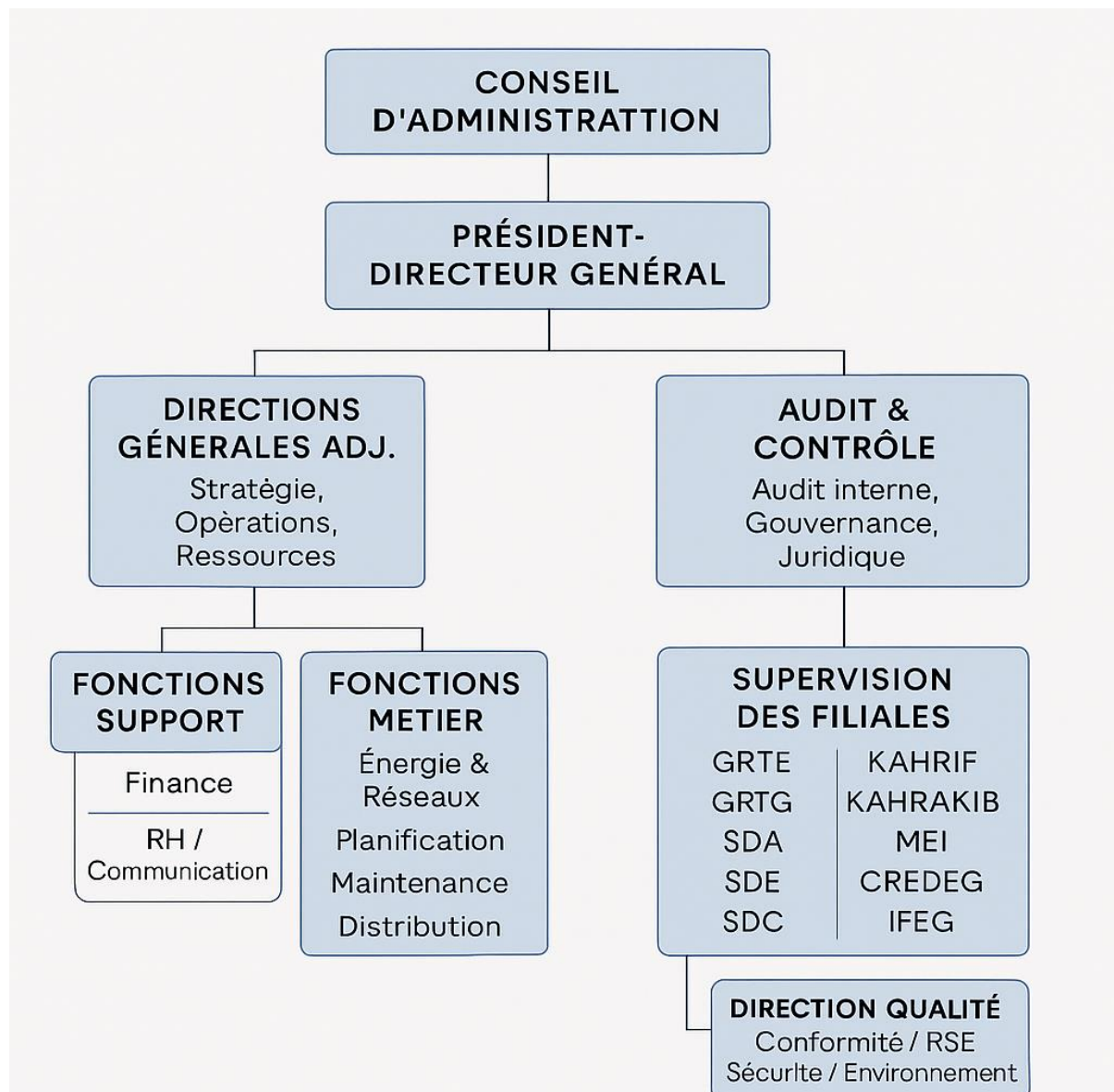
⁶⁵ <https://www.sonelgaz.dz/>., consulté le 21/04/2025 à 21:30.



Source : D'après le site de l'entreprise (www.sonelgaz.dz)

1.6 Organigramme général :

Figure 3: organigramme de Sonelgaz ⁶⁶



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz

1.7. Organigramme de la Direction de Distribution de Blida

La Direction de Distribution de Blida (DDB) est une entité régionale opérationnelle relevant du pôle distribution de SONELGAZ. Elle est organisée de manière à assurer une gestion décentralisée et efficace des services énergétiques au niveau local.

L'organigramme de la DDB comprend :

- Le Directeur de distribution, qui supervise l'ensemble des activités ;

⁶⁶ D'après les documents internes de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

- Des responsables hiérarchiques chargés de la sécurité, de la communication, du contentieux et de la prévention ;
- Des divisions techniques et administratives, telles que :
 - Division Travaux Électricité
 - Division Travaux Gaz
 - Division Mise en œuvre des Activités
 - Division Administrative
 - Division Moyens Généraux
 - Division Finances et Comptabilité
 - Division Planification et Marché

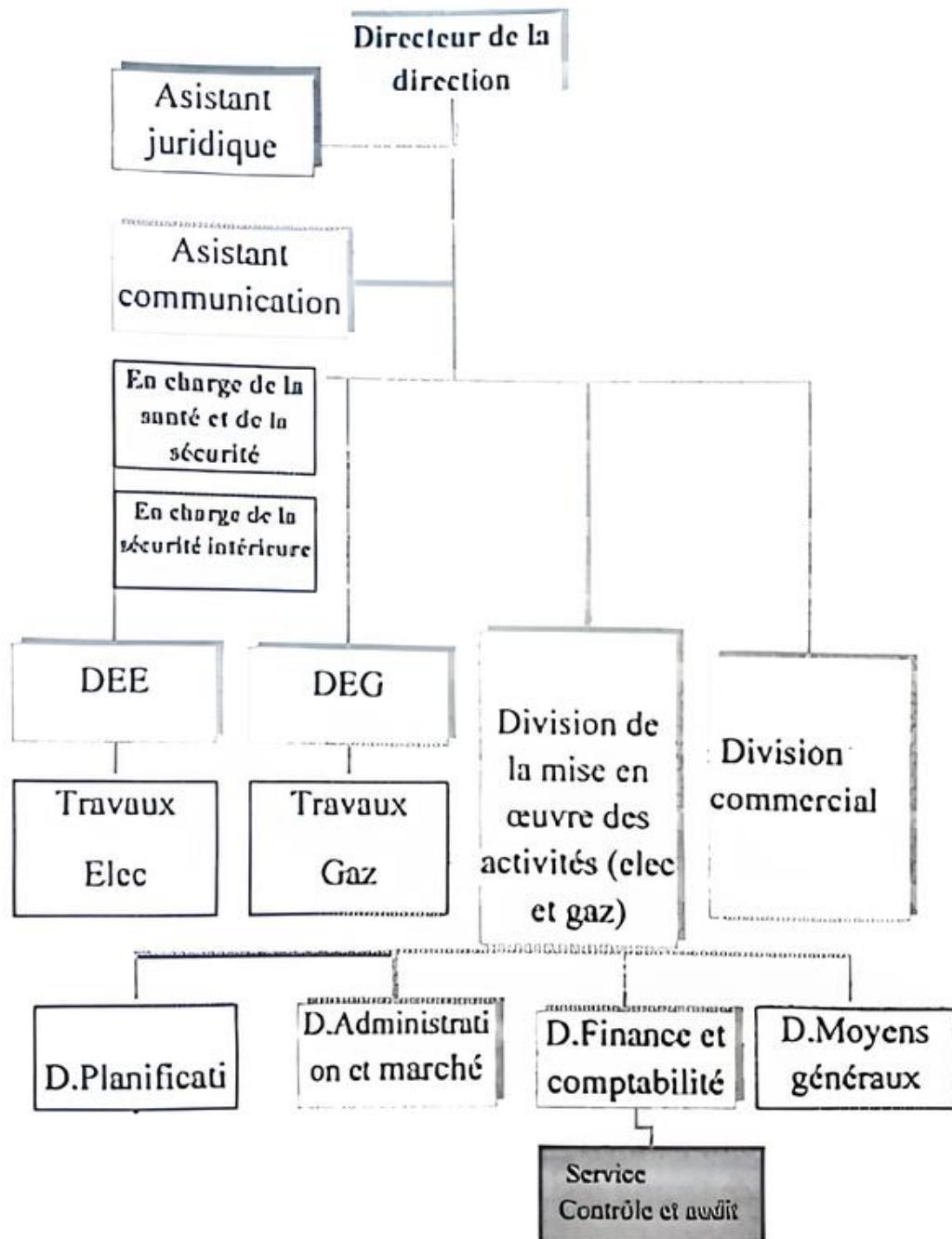
Chaque division est subdivisée en services ou unités spécialisés assurant l'exécution des missions quotidiennes de la direction⁶⁷.

Figure 4: L'organigramme de la DDB ⁶⁸

⁶⁷ SONELGAZ, *op. cit.*, p. 22.

⁶⁸ D'après les documents internes de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

L'organigramme de la direction de distribution de Blida :



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

1.8. Organigramme de la Division Finance et Comptabilité (DFC)

La Division Finance et Comptabilité occupe un rôle stratégique au sein de la DDB, en assurant la gestion optimale des flux financiers, la tenue rigoureuse de la comptabilité, ainsi que l'élaboration des prévisions et des tableaux de bord⁶⁹.

L'organigramme de la DFC est structuré autour de trois services principaux :

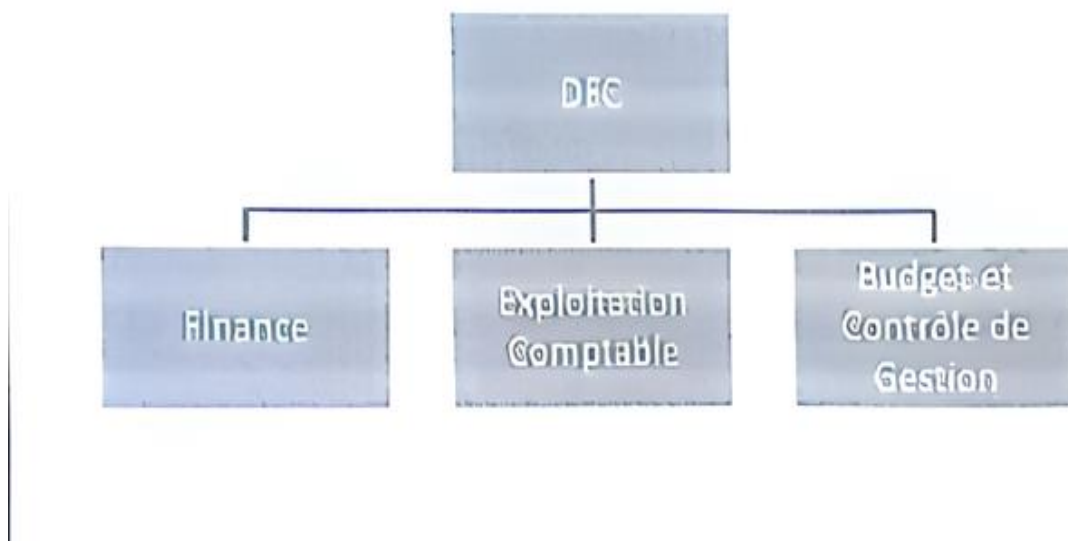
- Service Finance
 - Encaissements et recouvrements
 - Paiements fournisseurs
 - Prévisions de trésorerie
- Service Exploitation Comptable
 - Enregistrement des opérations
 - Suivi comptable des immobilisations
 - Déclarations fiscales
- Service Budget et Contrôle de Gestion
 - Élaboration et suivi du budget
 - Contrôle de gestion et tableaux de bord
 - Analyse de performance financière

Cette organisation permet une synergie entre les fonctions de gestion comptable, de finance opérationnelle et de pilotage stratégique⁷⁰.

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Boukhelifa, K. (2021). « La gouvernance financière dans les entreprises publiques algériennes », *Revue des Finances Publiques*, n°37, p. 112-125.

Figure 5: L'organigramme de la division finance et comptabilité ⁷¹



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

1.9. Organisation du service Contrôle et Suivi Audit

Le Service Contrôle et Suivi Audit constitue un maillon essentiel du système de gouvernance interne de la DDB. Il veille à la conformité réglementaire, à l'efficacité des procédures et à l'identification des risques opérationnels⁶.

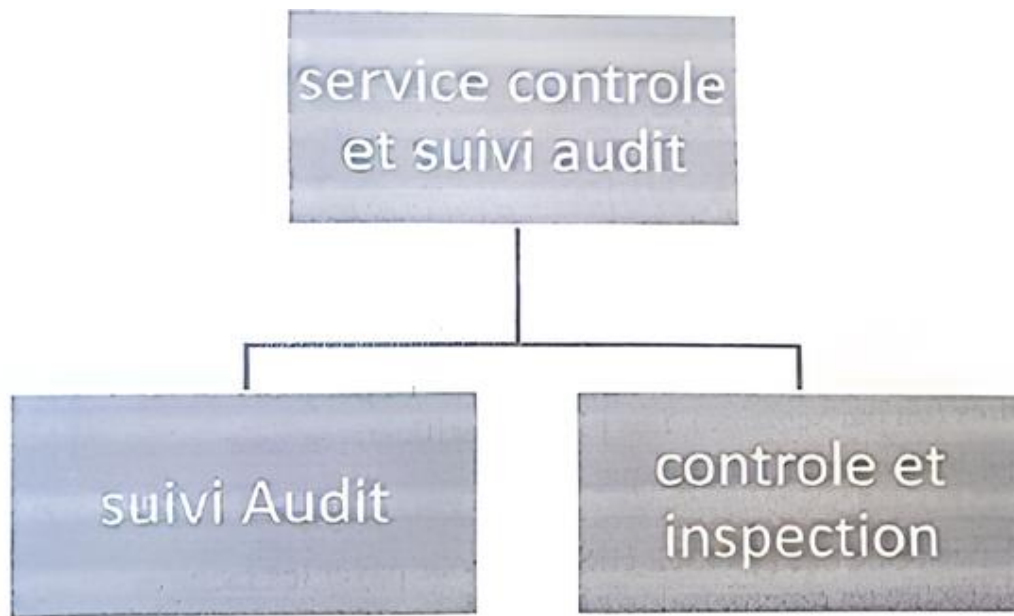
L'organisation de ce service se décline en deux cellules complémentaires :

- Cellule Suivi Audit
 - Application des recommandations issues des audits
 - Vérification de la conformité aux normes internes
 - Communication des résultats à la direction
- Cellule Contrôle et Inspection
 - Réalisation de missions de contrôle sur site
 - Détection des anomalies ou fraudes potentielles
 - Élaboration de rapports d'inspection avec plan d'action

Cette structure permet une surveillance continue des activités, un renforcement du contrôle interne et une amélioration continue des performances de gestion⁷.

⁷¹ D'après les documents internes de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

Figure 6: l'organisation de service contrôle et suivi audit ⁷²



Source : Document interne de l'entreprise Sonelgaz (DDB)

Section 2 : Analyse et discussion des résultats

1. Conduite d'une enquête de perception

1.1. Présentation du cadre de l'enquête

Dans le cadre de cette étude, un questionnaire structuré a été élaboré dans le but de recueillir les perceptions des employés de SONELGAZ concernant l'efficacité du système de contrôle interne et le rôle joué par l'audit interne dans son amélioration.

Cette méthode permet d'obtenir des données quantitatives et objectives, tout en identifiant les éventuels écarts entre les principes théoriques et la réalité du terrain. Le recours au questionnaire est justifié par sa capacité à couvrir un large échantillon de participants en peu de temps et à produire des résultats mesurables, facilitant l'analyse statistique.

⁷² Ibid.

Le questionnaire a été élaboré et administré à un échantillon de 42 personnes issues de différents services de l'entreprise. L'objectif était de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur la perception du système de contrôle interne et le rôle de l'audit interne dans son amélioration. L'approche adoptée est de nature descriptive, fondée sur des questions fermées notées sur une échelle de Likert (1 à 5) ainsi que deux questions ouvertes.

1.1.1. Objectifs de l'enquête

L'enquête menée par questionnaire visait à atteindre les objectifs suivants :

- Évaluer le degré de formalisation et d'efficacité du système de contrôle interne au sein de SONELGAZ ;
- Apprécier le degré de planification, de rigueur et de pertinence des missions d'audit interne ;
- Identifier les points forts et les axes d'amélioration du dispositif en place ;
- Vérifier dans quelle mesure les recommandations issues des audits sont suivies d'effet ;
- Recueillir les suggestions des employés pour renforcer le rôle de l'audit dans la gouvernance de l'entreprise.

1.2. Présentation et analyse des résultats

1.2.1. Profil des répondants

L'échantillon présente une diversité appréciable en matière de caractéristiques démographiques et professionnelles :

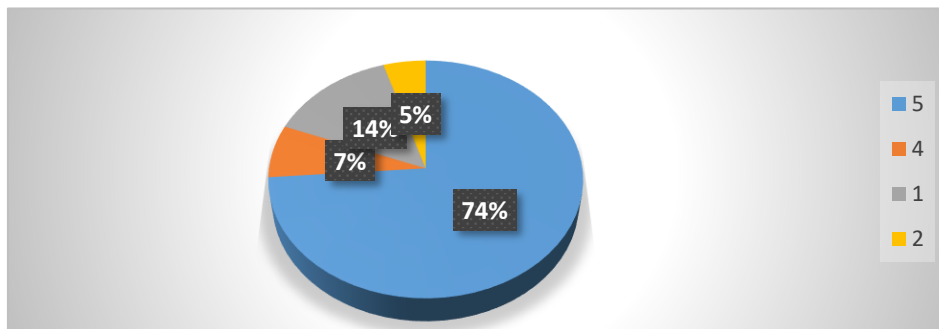
- Sexe : la majorité des répondants sont des femmes (45%), suivies des hommes (24%), avec un nombre non négligeable de non-réponses.
- Âge : les tranches « 30–40 ans » et « plus de 40 ans » sont les plus représentées, traduisant une population expérimentée.
- Poste occupé : les répondants sont majoritairement des employés et des cadres, suivis par des responsables et quelques auditeurs internes.
- Ancienneté : une proportion importante de l'échantillon a moins de 5 ans d'ancienneté, mais les tranches « 5–10 ans » et « plus de 10 ans » sont également présentes.

- Expérience d'audit : une majorité de participants ont indiqué que leur service a déjà été audité et qu'ils ont participé à une mission d'audit.

1.2.2. Analyse des questions fermées (Q1 à Q22)

Question 1 : Elle concerne la formalisation et l'accessibilité des procédures au sein de l'entreprise. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 7: Présentation des réponses à la question 01



Source : élaboré par l'étudiante d'après les résultats du questionnaire

Les résultats obtenus sont les suivants : 74 % des répondants ont confirmé que les procédures sont bien formalisées et accessibles, 14 % ont indiqué qu'elles sont partiellement accessibles, 7 % ont estimé qu'elles sont peu appliquées, et 5 % ne les connaissent pas.

Analyse :

D'après les réponses, la majorité des répondants, avec un taux de 74 %, ont confirmé la bonne formalisation et accessibilité des procédures. 14 % ont jugé que l'accessibilité est partielle, 7 % considèrent que les procédures sont peu appliquées, et 5 % ne les connaissent pas.

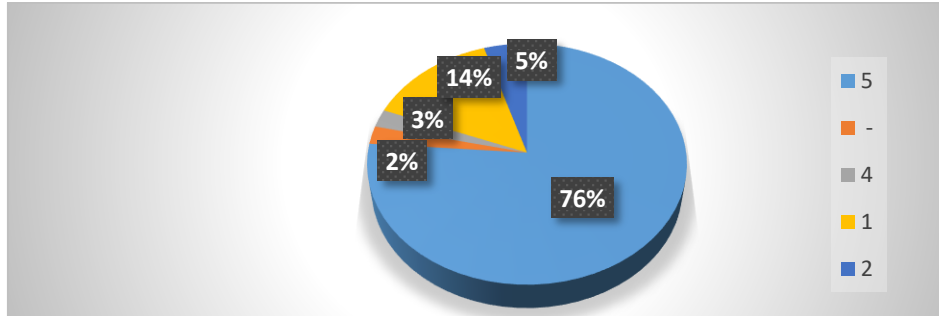
Interprétation :

Ces résultats montrent que la plupart des collaborateurs reconnaissent une bonne organisation des procédures, ce qui est favorable à un contrôle interne efficace. Cependant, une minorité non négligeable signale des lacunes, ce qui suggère un besoin d'améliorer la communication et la formation afin de renforcer l'appropriation et l'application des procédures.

Question 2 : Elle concerne la répartition claire des responsabilités entre les différents postes.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 8: Présentation des réponses à la question 02



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 76 % des répondants ont choisi la réponse 5,
- 3 % ont choisi la réponse 4,
- 14 % ont choisi la réponse 1,
- 5 % ont choisi la réponse 2.
- 2 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

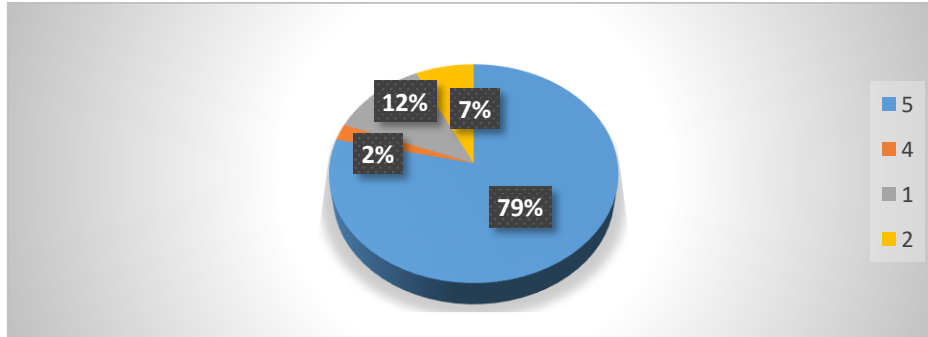
La majorité des participants (76 %) ont choisi la réponse 5, indiquant une opinion très favorable. Toutefois, la présence de réponses faibles montre qu'il existe encore des divergences de perception.

Interprétation :

Ces résultats traduisent une reconnaissance claire de cette dimension de l'audit interne. Cependant, il serait utile de renforcer les explications et la sensibilisation autour de ce point pour uniformiser la compréhension des collaborateurs.

Question 3 : Elle concerne l'existence d'un système efficace de validation et d'approbation des opérations. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 9: Présentation des réponses à la question 03



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % des répondants ont choisi la réponse 5,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 12 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2.
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

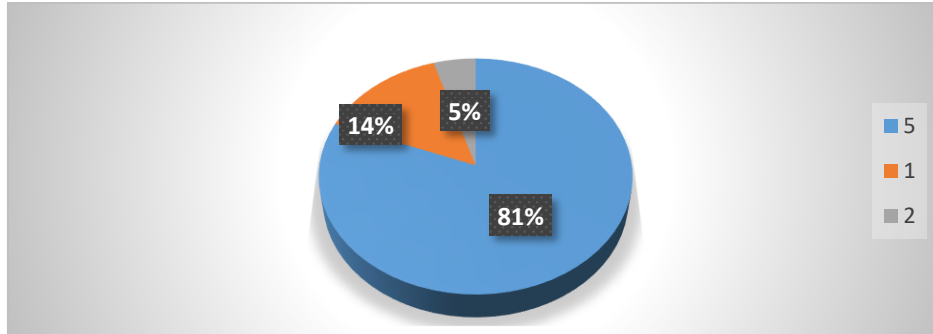
La grande majorité (79 %) a opté pour la réponse 5, illustrant une tendance globalement positive. Néanmoins, près de 20 % ont exprimé des doutes ou des réserves.

Interprétation :

Ces résultats révèlent une bonne appréciation de l'audit interne comme levier de performance. Il serait pertinent d'investir davantage dans la communication interne sur ses apports réels pour lever les zones d'incertitude.

Question 4 : Elle concerne l'efficacité des contrôles internes dans la limitation des erreurs. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 10 : Présentation des réponses à la question 04



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % des répondants ont choisi la réponse 5,
- 14 % ont choisi la réponse 1,
- 5 % ont choisi la réponse 2.
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

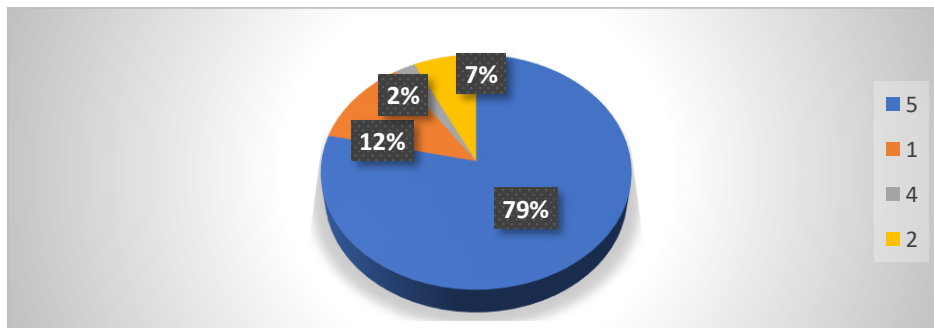
Une très forte majorité (81 %) montre un avis favorable marqué, ce qui dénote une confiance affirmée envers le sujet. Toutefois, une minorité manifeste une perception plus faible.

Interprétation :

La perception très positive observée ici doit être valorisée, mais elle ne doit pas occulter la nécessité de comprendre les causes des réponses défavorables pour mieux ajuster les actions d'audit interne.

Question 5 : Elle concerne le suivi régulier de l'efficacité des contrôles par la direction. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 11: Présentation des réponses à la question 05



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

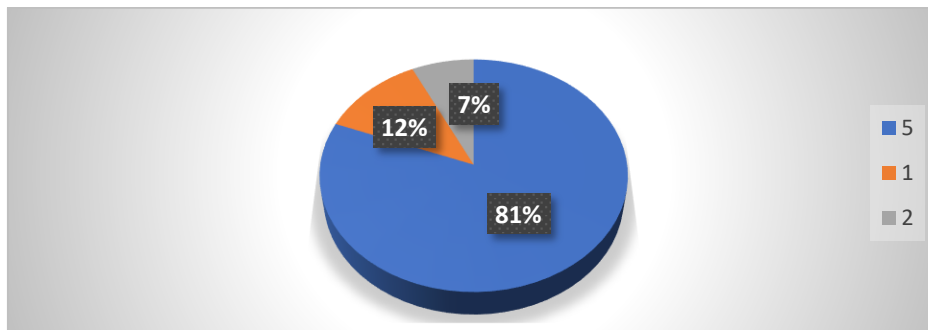
La majorité des participants (79 %) affirment que la direction assure un suivi régulier de l'efficacité des contrôles. Toutefois, près de 21 % expriment une perception critique ou mitigée, en particulier ceux ayant choisi les réponses 1 et 2.

Interprétation :

Ces résultats montrent que, même si le suivi est globalement reconnu, une proportion non négligeable d'agents estime qu'il reste des améliorations à apporter. L'entreprise pourrait renforcer les mécanismes de pilotage et de communication autour des dispositifs de contrôle, pour harmoniser les pratiques perçues au sein de toutes les unités.

Question 6 : Elle concerne la complémentarité entre les contrôles manuels et les contrôles informatisés. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 12: Présentation des réponses à la question 06



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

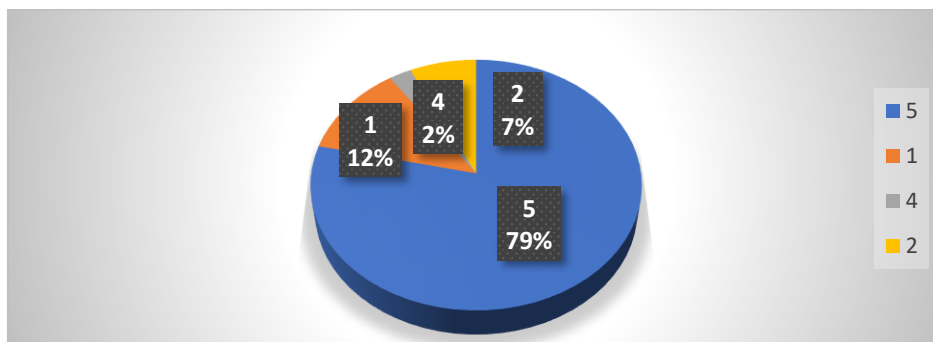
Une large majorité des répondants (81 %) reconnaissent une bonne complémentarité entre les contrôles manuels et informatisés. Toutefois, 19 % expriment une perception moins positive, ce qui révèle des disparités dans l'expérience ou la mise en œuvre de ces contrôles.

Interprétation :

Ces résultats témoignent d'un système de contrôle globalement bien structuré, combinant outils traditionnels et technologies. Il serait néanmoins utile de renforcer l'harmonisation des pratiques et de sensibiliser davantage certains services à l'utilisation efficace des outils informatiques pour le contrôle.

Question 7 : Elle concerne la formation régulière du personnel aux procédures de contrôle. Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 13 : Présentation des réponses à la question 07



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Une large majorité des répondants (79 %) estiment que le personnel bénéficie d'une formation régulière aux procédures de contrôle. Cependant, 21 % ont exprimé une perception négative ou partiellement critique, traduisant une hétérogénéité possible dans la mise en œuvre de ces formations.

Interprétation

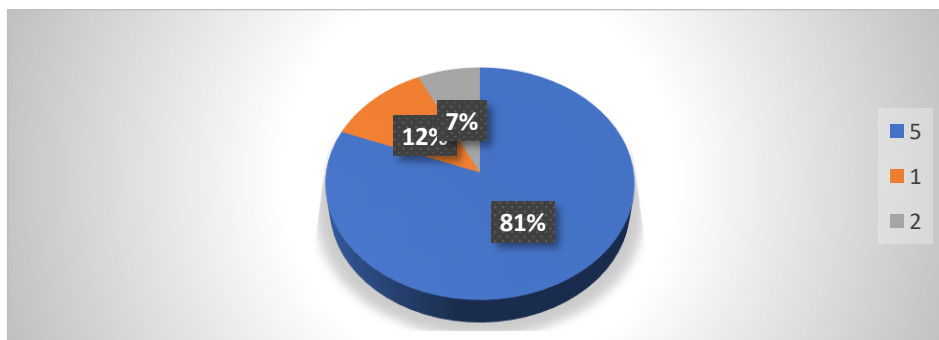
:

Ces résultats suggèrent que SONEGGAZ a mis en place des efforts appréciables en matière de formation. Toutefois, pour renforcer l'adhésion et l'efficacité du contrôle interne, il conviendrait de généraliser ces formations à l'ensemble des services et de s'assurer de leur accessibilité périodique à tous les agents.

Question 8 : Elle question concerne la programmation d'audits internes visant à vérifier la qualité du contrôle interne.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 14: Présentation des réponses à la question 08



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Les résultats montrent qu'une très large majorité (81 %) considère que des audits internes sont programmés pour évaluer la qualité du contrôle interne. Néanmoins, 19 % expriment un avis plus réservé, voire critique, ce qui peut révéler une application inégale dans certaines entités.

Interprétation

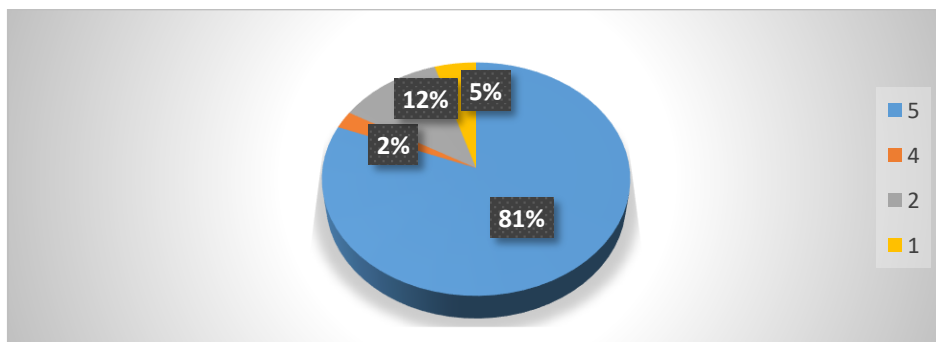
:

Cette perception globalement positive traduit une organisation proactive en matière de contrôle interne. Afin de réduire les écarts perçus, SONELGAZ pourrait renforcer la communication sur la planification des audits et veiller à ce qu'ils soient perçus comme utiles et réguliers dans l'ensemble des structures concernées.

Question 9 : Elle concerne la réalisation des missions d'audit interne selon un plan annuel défini.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 15: Présentation des réponses à la question 09



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 5 % ont choisi la réponse 1,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Les résultats indiquent une large adhésion à l'idée que les audits internes sont menés selon un plan annuel défini (81 %). Toutefois, 19 % des réponses révèlent un doute ou un désaccord, laissant entendre que cette programmation pourrait être perçue comme insuffisamment visible ou appliquée de façon inégale.

Interprétation

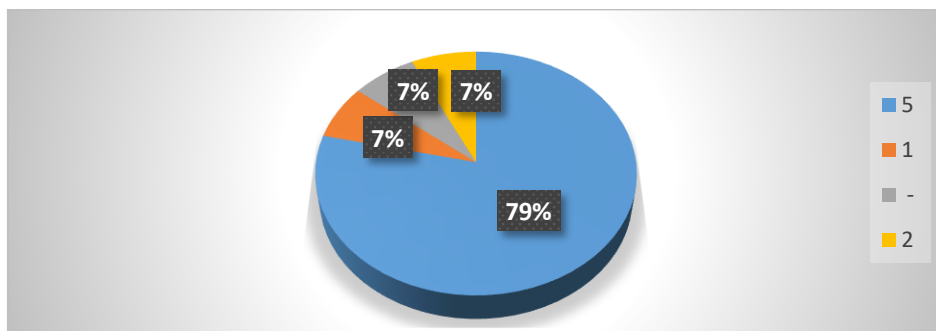
:

Cette perception majoritairement favorable reflète une certaine rigueur dans la planification des audits. Pour rassurer les collaborateurs plus critiques, SONELGAZ gagnerait à communiquer plus largement sur le calendrier des missions d'audit et sur les critères de priorisation retenus.

Question 10 : Elle concerne l'utilisation d'outils d'analyse des risques (cartographie, FRAP...) par les auditeurs.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 16: Présentation des réponses à la question 10



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

Une majorité importante (79 %) estime que les outils d'analyse des risques sont bien utilisés par les auditeurs internes. Toutefois, 14 % ont une opinion plus réservée, et 7 % ne se sont pas prononcés, ce qui peut indiquer un manque de visibilité sur ces outils ou une méconnaissance de leur usage concret.

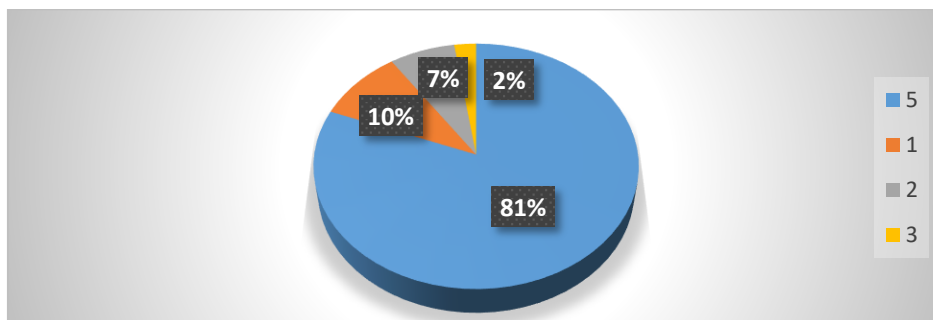
Interprétation :

Ces résultats confirment une mise en œuvre globalement satisfaisante des outils de gestion des risques. Afin de réduire les incertitudes, il serait pertinent pour SONEGAS d'assurer une meilleure communication sur ces outils et d'accompagner leur utilisation par des démonstrations ou des retours d'expérience visibles pour l'ensemble des collaborateurs.

Question 11 : Elle concerne la couverture des domaines sensibles de l'entreprise par les missions d'audit.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 17: Présentation des réponses à la questions 11



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 10 % ont choisi la réponse 1,
- 7 % ont choisi la réponse 2,
- 2 % ont choisi la réponse 3,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

La majorité des répondants (81 %) considère que les domaines sensibles de l'entreprise sont bien couverts par les missions d'audit interne. Cependant, 19 % affichent une perception moins confiante, avec des réponses allant de 1 à 3, suggérant des écarts de couverture perçue entre unités.

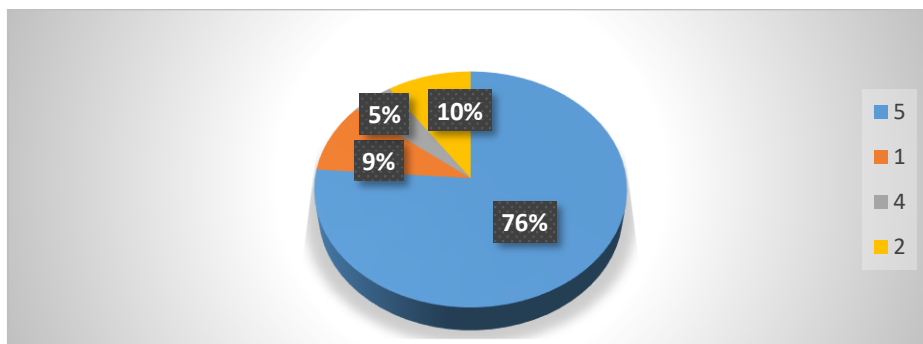
Interprétation

Ces résultats traduisent une bonne orientation stratégique des missions d'audit. Pour optimiser encore l'impact, SONEGASZ pourrait renforcer la transparence autour du processus de sélection des zones auditées et élargir la communication sur les critères de priorisation.

Question 12 : Elle concerne la clarté, l'objectivité et la structuration des rapports d'audit.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 18: Présentation des réponses à la question 12



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 76 % ont choisi la réponse 5,
- 10 % ont choisi la réponse 1,
- 10 % ont choisi la réponse 2,
- 5 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Une majorité significative (76 %) estime que les rapports d'audit sont clairs, objectifs et bien structurés. Toutefois, une part non négligeable (25 %) affiche une perception moins favorable, ce qui traduit peut-être un besoin d'amélioration de la lisibilité ou de l'accessibilité des rapports.

Interprétation

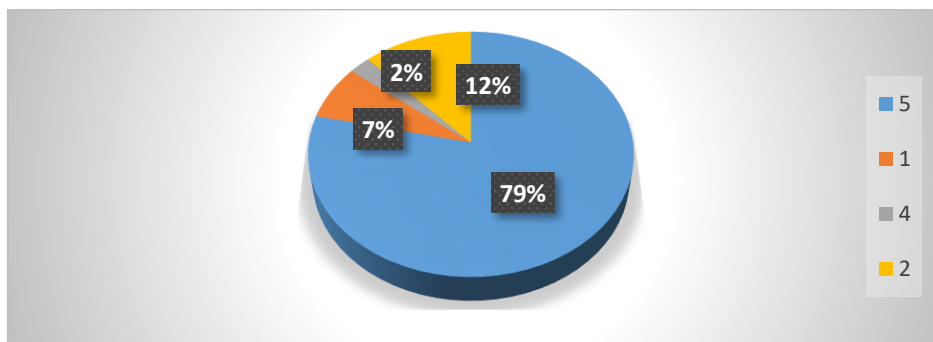
:

Ces résultats sont globalement encourageants. Pour maintenir la crédibilité et l'utilité des rapports d'audit, SONELGAZ pourrait envisager de renforcer la standardisation des livrables, tout en veillant à ce qu'ils soient adaptés aux niveaux de compréhension des différents destinataires.

Question 13 : Elle concerne le suivi des recommandations par la mise en œuvre d'un plan d'action.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 19: Présentation des réponses à la question 13



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

Une majorité forte (79 %) des répondants estiment que les recommandations d'audit sont suivies d'un plan d'action efficace. Toutefois, 21 % des réponses montrent une perception moins optimiste, ce qui peut révéler des écarts de suivi selon les entités ou des manques de communication sur les actions entreprises.

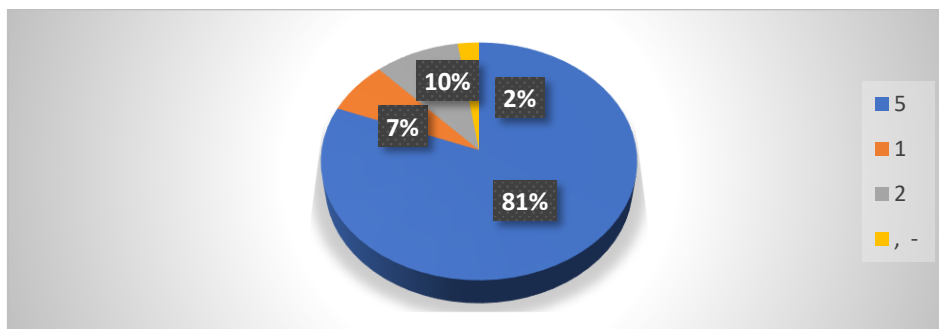
Interprétation

Ces résultats traduisent un dispositif de suivi des recommandations globalement satisfaisant. Pour renforcer son efficacité, SONELGAZ pourrait améliorer le retour d'information sur la mise en œuvre réelle des actions, à travers des tableaux de bord ou des réunions de suivi régulières.

Question 14 : Elle concerne la perception de l'audit interne comme un outil d'amélioration continue.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 20: Présentation des réponses à la question 14



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 10 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Les résultats montrent que la majorité écrasante (81 %) considère l'audit interne comme un véritable levier d'amélioration continue. Cependant, 17 % des répondants ont une perception plus modérée, voire critique, et 2 % ne se sont pas exprimés.

Interprétation

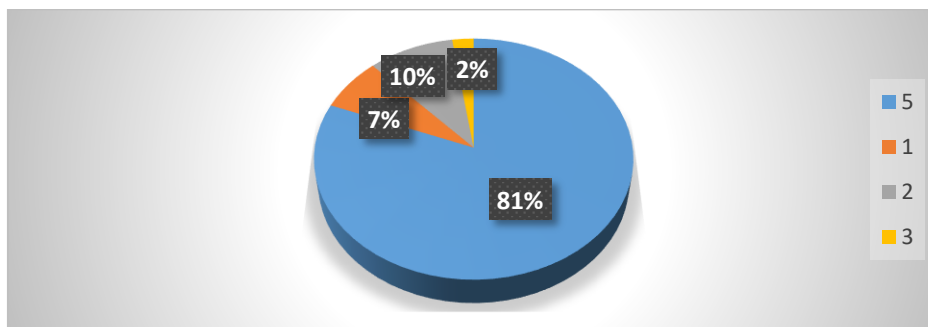
:

Cette reconnaissance forte du rôle structurant de l'audit interne est encourageante. Pour renforcer cette dynamique, SONELGAZ pourrait mettre en avant des retours d'expérience concrets et illustrer les progrès réalisés grâce aux audits, afin d'uniformiser la perception au sein de tous les services.

Question 15 : Elle concerne la contribution de l'audit interne à la réduction des risques opérationnels.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 21: Présentation des réponses à la question 15



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 10 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % ont choisi la réponse 3,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Une très grande majorité (81 %) des répondants perçoivent que l'audit interne contribue efficacement à la maîtrise des risques opérationnels. Toutefois, 19 % ont exprimé des réponses moins favorables, suggérant l'existence de réserves ou d'expériences différenciées selon les services.

Interprétation

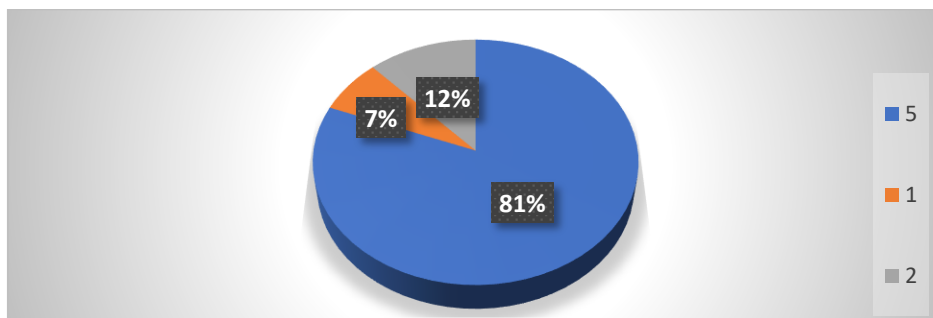
:

Ces résultats confirment le positionnement de l'audit interne comme un outil essentiel dans la gestion des risques. Pour consolider cette perception, SONELGAZ pourrait formaliser davantage le lien entre constats d'audit et dispositifs de traitement des risques, et en démontrer les résultats de manière visible.

Question 16 : Elle concerne la tenue de réunions de restitution avec les responsables concernés à l'issue des audits.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 22: Présentation des réponses à la question 16



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Une majorité très nette (81 %) considère que des réunions de restitution sont bien tenues après les missions d'audit. Cependant, près de 19 % des répondants estiment que ces échanges ne sont pas systématiques ou pas suffisamment efficaces.

Interprétation

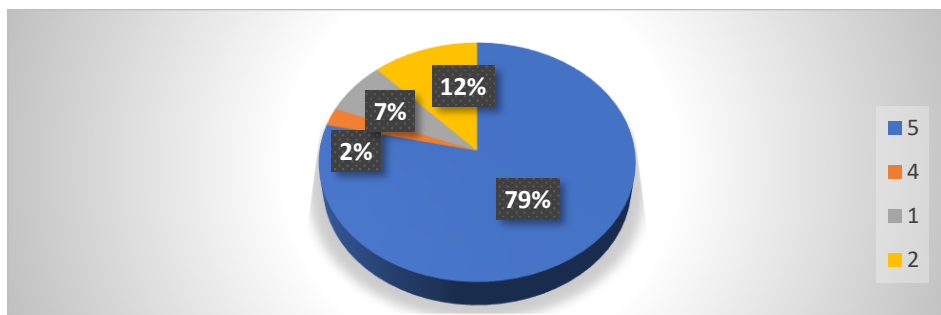
:

Ces résultats traduisent une volonté affirmée de transparence et de communication post-audit. Pour maximiser l'impact de ces restitutions, SONELGAZ pourrait en formaliser les modalités (comptes rendus, plans d'actions discutés, suivi partagé) afin de garantir un engagement concret des parties concernées.

Question 17 : Elle concerne la détection des insuffisances du contrôle interne par l'audit interne.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 23: Présentation des réponses à la question 17



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

Une large majorité (79 %) reconnaît la capacité de l'audit interne à détecter efficacement les faiblesses du contrôle interne. Toutefois, 21 % ont une perception plus modérée ou critique, traduisant des attentes ou expériences différentes selon les unités ou les situations.

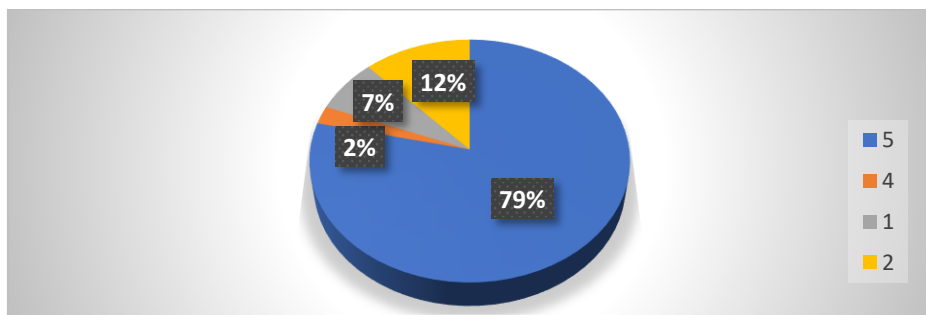
Interprétation :

Ces résultats reflètent une confiance notable dans le rôle de diagnostic joué par l'audit interne. Pour renforcer encore cette reconnaissance, SONELGAZ pourrait illustrer par des exemples concrets les cas où l'audit a permis d'identifier et de corriger des défaillances, tout en favorisant des retours d'expérience structurés.

Question 18 : Elle concerne l'amélioration de la performance du contrôle interne grâce à l'audit interne.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 24: Présentation des réponses à la question 18



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

Les résultats montrent que 79 % des participants considèrent que l'audit interne contribue directement à l'amélioration de la performance du contrôle interne. Cependant, 21 % des réponses révèlent des perceptions moins enthousiastes, voire critiques, sur cette contribution.

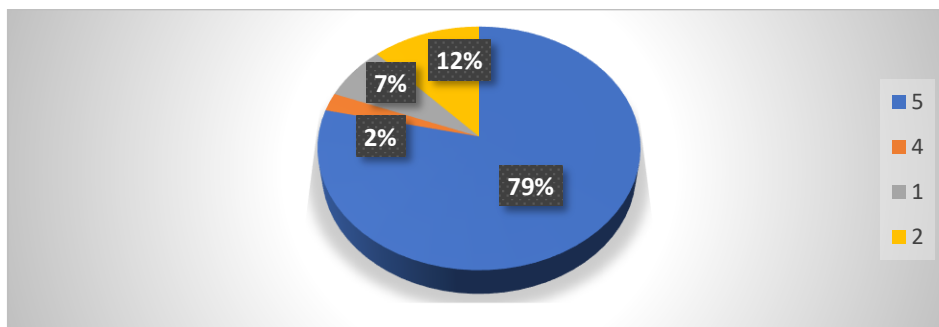
Interprétation :

Ces données confirment une reconnaissance claire du rôle de l'audit dans le renforcement de la performance des dispositifs de contrôle. Pour combler les écarts de perception, SONELGAZ pourrait mettre en évidence les résultats concrets obtenus suite aux audits, notamment en matière d'efficacité opérationnelle et de réduction des dysfonctionnements.

Question 19 : Elle concerne la collaboration entre les auditeurs internes et les responsables opérationnels.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 25: Présentation des réponses à la question 19



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 79 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 2 % ont choisi la réponse 4,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

Une majorité claire (79 %) des répondants jugent satisfaisante la collaboration entre les auditeurs internes et les responsables opérationnels. Néanmoins, 21 % expriment un avis plus réservé, signalant de possibles dysfonctionnements ou manques de coordination dans certaines situations.

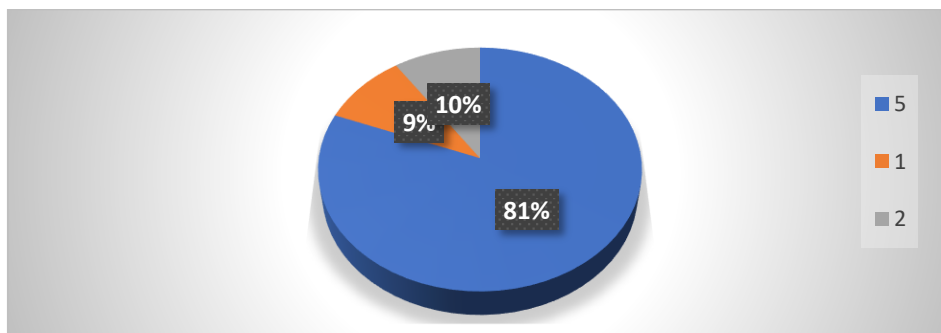
Interprétation :

Cette perception majoritairement positive souligne les efforts faits en matière de coopération interfonctionnelle. Pour aller plus loin, SONELGAZ pourrait instaurer des cadres d'échange réguliers, comme des comités de liaison ou des retours d'expérience collectifs, pour consolider la confiance et l'efficacité entre les parties prenantes.

Question 20 : Elle concerne l'intégration des recommandations d'audit dans l'amélioration des procédures.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 26: Présentation des réponses à la question 20



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 10 % ont choisi la réponse 1,
- 10 % ont choisi la réponse 2,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse :

Une majorité très nette (81 %) des répondants estiment que les recommandations issues de l'audit interne sont bien intégrées dans l'amélioration des procédures. Toutefois, 19 % ont exprimé une perception différente, révélant possiblement un manque de visibilité sur le traitement concret des recommandations.

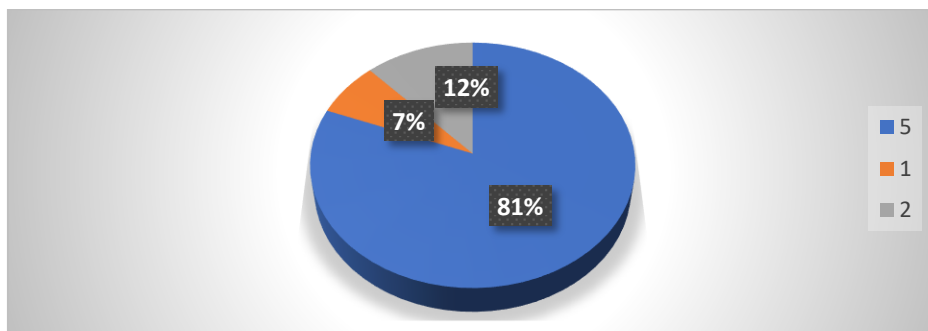
Interprétation :

Ces résultats illustrent un bon niveau de confiance dans l'impact des audits. Afin de renforcer cette dynamique, SONELGAZ pourrait formaliser davantage le suivi des recommandations à travers des indicateurs mesurables et diffuser les résultats obtenus suite à leur mise en œuvre.

Question 21 : Elle concerne l'assurance du respect des règles et des normes internes par l'audit.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 27: Présentation des réponses à la question 21



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 81 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 7 % ont choisi la réponse 1,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Les résultats indiquent une forte adhésion (81 %) à l'idée que l'audit interne garantit le respect des règles et des normes internes. Néanmoins, près de 19 % ont exprimé un avis plus réservé, ce qui peut traduire un besoin de plus grande transparence ou d'harmonisation des pratiques.

Interprétation

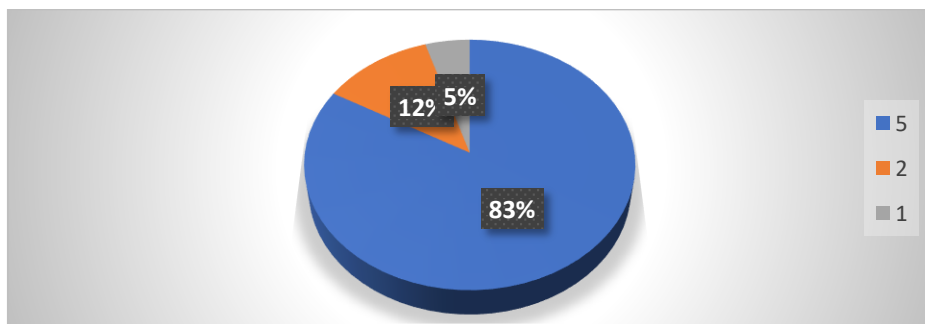
:

L'audit interne est perçu comme un garant des exigences internes, ce qui est essentiel pour la crédibilité du contrôle. Pour renforcer l'universalité de cette perception, SONEGGAZ pourrait publier des bilans de conformité ou impliquer davantage les agents dans l'élaboration des référentiels de contrôle.

Question 22 : Elle concerne la révision régulière du contrôle interne grâce aux résultats des audits.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 28: Présentation des réponses à la question 22



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 83 % ont choisi la réponse 5,
- 12 % ont choisi la réponse 2,
- 5 % ont choisi la réponse 1,
- 0 % des répondants n'ont pas fourni de réponse à cette question.

Analyse

:

Une très large majorité (83 %) estime que les résultats des audits internes permettent une révision régulière du contrôle interne. Toutefois, 17 % des répondants affichent une perception plus critique, suggérant des lacunes possibles dans l'exploitation effective des résultats d'audit.

Interprétation

:

Ces résultats traduisent une forte confiance dans la capacité de l'audit à améliorer en continu les dispositifs internes. Pour assurer la cohérence de cette dynamique, SONELGAZ pourrait formaliser un processus de mise à jour des procédures basé systématiquement sur les recommandations formulées à l'issue des audits.

L'analyse des résultats des questions fermées (Q1 – Q22) :

❖ Système de contrôle interne (Q1 à Q8)

Les réponses à ces questions révèlent une perception largement positive :

- Les procédures formalisées, la répartition des responsabilités et les mécanismes de validation sont bien évalués.
- Le suivi par la direction et la complémentarité entre contrôles manuels et informatisés sont également salués.
- Des formations régulières et des audits internes planifiés sont perçus comme présents, bien que quelques écarts apparaissent dans certaines unités.

❖ **Fonction d'audit interne (Q9 à Q16)**

- La planification des missions, l'utilisation des outils d'analyse des risques, la pertinence des domaines audités, et la clarté des rapports sont fortement reconnus.
- L'audit est perçu comme un outil d'amélioration continue et un moyen de réduction des risques.
- Les réunions de restitution avec les responsables concernés sont bien notées.

❖ **Lien entre audit et contrôle interne (Q17 à Q22)**

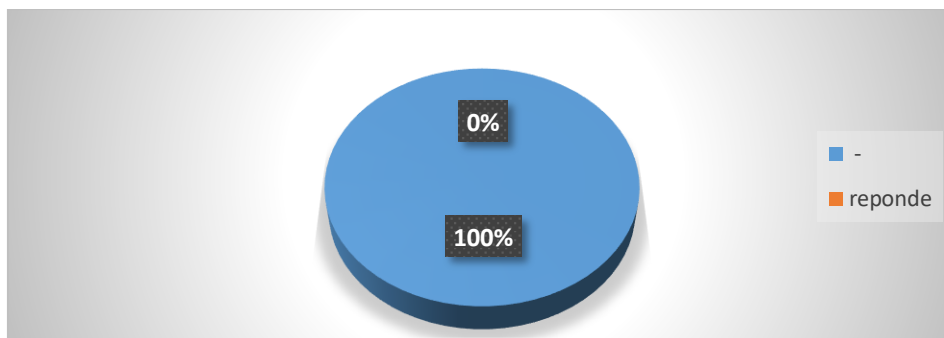
- Les répondants confirment que l'audit interne détecte les failles du contrôle interne et contribue à son amélioration.
- La collaboration entre auditeurs et opérationnels et l'intégration des recommandations sont globalement appréciées.
- Le respect des normes et la révision régulière du contrôle interne sont perçus comme bien assurés.

1.2.3. Analyse des questions ouvertes (Q23 et Q24)

Question 23 : Elle concerne l'identification des principales lacunes du contrôle interne.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 29: Présentation des réponses à la question 23



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 100 % des participants n'ont pas répondu à cette question.

Analyse

:

Aucune réponse n'a été enregistrée pour cette question ouverte. Cela peut indiquer un manque d'aisance des répondants à formuler une réponse libre, une absence de connaissance suffisante

sur le sujet, ou une fatigue en fin de questionnaire. Cela contraste fortement avec la participation active aux questions précédentes.

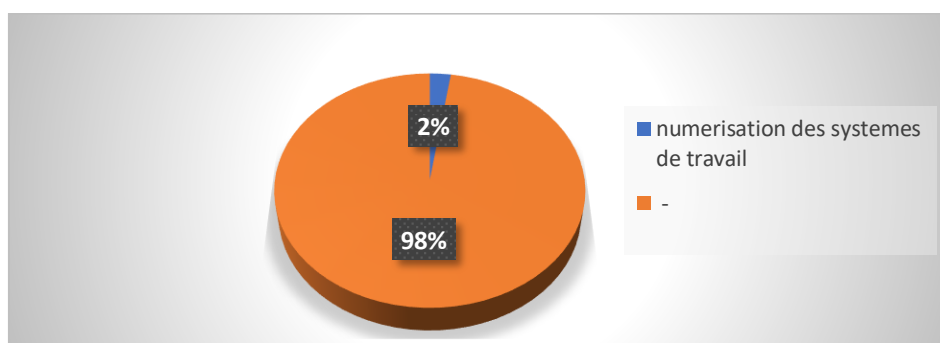
Interprétation :

Ce silence peut révéler une difficulté d'appropriation du sujet du contrôle interne par les agents, ou une préférence pour les questions à choix fermés. Il serait pertinent pour SONEGGAZ de compléter cette thématique par des entretiens ou des ateliers participatifs, afin d'identifier concrètement les lacunes perçues et les freins à leur expression.

Question 24 : Elle concerne les propositions d'amélioration pour renforcer le rôle de l'audit interne.

Les résultats sont synthétisés dans le cercle suivant :

Figure 30: Présentation des réponses à la question 24



Source : élaboré d'après les résultats du questionnaire

- 2 % des répondants ont proposé **la numérisation des systèmes de travail**,
- 98 % n'ont pas répondu à cette question.

Analyse :

Cette question ouverte a suscité très peu de participation : seule une réponse a été enregistrée sur 42, suggérant un manque d'implication ou de compréhension de la part des répondants à cette étape du questionnaire. La faible réponse peut aussi s'expliquer par une difficulté à formuler des propositions concrètes ou un épuisement en fin de formulaire.

Interprétation :

Bien que marginal, le retour évoquant la **numérisation des systèmes de travail** met en lumière une attente modernisatrice. Pour approfondir cette piste, SONEGGAZ pourrait envisager des ateliers ou sondages ciblés sur des leviers d'amélioration perçus. Le renforcement

de la culture d'audit passe aussi par une meilleure écoute des attentes du terrain et une sensibilisation aux possibilités d'évolution du dispositif.

L'analyse des résultats des questions ouvertes (Q23 – Q24) :

Les réponses aux questions ouvertes ont permis de faire émerger diverses suggestions. Cependant, dans le cadre de cette analyse, une seule proposition d'amélioration a été retenue pour sa pertinence et sa récurrence :

« La numérisation du système de contrôle interne. »

Cette proposition s'inscrit dans une logique de modernisation, d'automatisation et de performance accrue des dispositifs internes.

1.3. Synthèse des résultats de l'enquête de perception

L'analyse descriptive menée dans le cadre de ce mémoire visait à explorer la perception des employés sur le fonctionnement du système de contrôle interne et sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de ce dispositif. L'approche adoptée, basée sur un questionnaire structuré diffusé auprès de 42 répondants, a permis de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives.

Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs enseignements importants. D'une manière générale, les répondants expriment un niveau élevé de satisfaction vis-à-vis des mécanismes de contrôle interne. La majorité d'entre eux reconnaissent l'existence de procédures formalisées, la clarté des responsabilités attribuées, l'efficacité des processus de validation des opérations, ainsi que le suivi régulier effectué par la direction. Ces éléments traduisent une certaine maturité du dispositif de contrôle mis en place dans l'organisation étudiée.

Du côté de l'audit interne, les appréciations recueillies révèlent une fonction bien structurée, crédible et intégrée au processus de gestion des risques. Les missions sont perçues comme pertinentes, bien planifiées, ciblant des zones sensibles, et produisant des rapports jugés utiles et compréhensibles. De plus, l'audit interne est largement reconnu comme un levier d'amélioration continue et un outil permettant de réduire les risques opérationnels.

Toutefois, malgré cette image positive globale, l'analyse détaillée laisse apparaître certaines zones de progression. Quelques réponses exprimant un avis neutre ou défavorable sur des points

tels que le suivi effectif des recommandations ou la collaboration entre auditeurs et services audités montrent qu’il existe encore des écarts dans la mise en œuvre et la réception des pratiques d’audit. Ces constats, bien qu’isolés, doivent être pris en considération dans une logique d’amélioration continue.

Quant aux réponses aux questions ouvertes, elles ont offert un éclairage complémentaire, qualitatif, sur les attentes exprimées par les employés. Parmi les suggestions formulées, une seule a été retenue dans le cadre de cette étude en raison de sa pertinence stratégique, de sa fréquence et de son alignement avec les enjeux contemporains : la numérisation du système de contrôle interne. Cette recommandation reflète une volonté de moderniser les processus, de gagner en efficacité, de limiter les erreurs manuelles et d’améliorer la traçabilité des opérations.

En définitive, cette étude descriptive confirme que l’organisation dispose d’un socle solide en matière de contrôle et d’audit internes, tout en mettant en relief un besoin d’évolution vers des dispositifs plus agiles, automatisés et orientés performance. La recommandation unique retenue, centrée sur la transformation digitale du système de contrôle, constitue une réponse concrète à ces enjeux, en adéquation avec les exigences de gouvernance moderne et de maîtrise des risques.

2. L’entretien

2.1. Présentation de l’entretien :

Dans le but de compléter l’enquête par questionnaire et d’approfondir la compréhension des pratiques d’audit interne au sein de SONELGAZ, un entretien semi-directif a été réalisé avec un agent expérimenté du service audit et contrôle. Cette démarche qualitative vise à recueillir un discours riche et nuancé, permettant de mieux cerner la réalité du terrain, les perceptions individuelles, et les logiques d’action.

L’entretien permet ainsi d’identifier les leviers et les limites de l’audit interne, tout en analysant l’articulation entre les pratiques déclarées et les principes théoriques du contrôle interne.

La personne interrogée occupe le poste de chargé d’études au sein du service audit et contrôle. Elle dispose d’une expérience de cinq années dans le domaine et a participé à plusieurs missions

d'audit interne, portant sur des thématiques variées. Ce profil constitue un acteur-clé du système de gouvernance, apte à fournir une lecture experte des pratiques internes de l'entreprise.

2.2. Présentation des réponses de l'entretien :

1. Information générales,

- 1.1. Le poste chargé d'étude dans le service audit et contrôle, j'ai 05 ans d'expériences.
- 1.2. Oui j'ai déjà participé à une mission d'audit interne sur divers thèmes.

2. Organisation du contrôle interne,

2.1. Dans notre service, le dispositif de contrôle interne est axé sur une approche proactive et régulière. Il comprend la définition claire des responsabilités, l'application de procédures standardisées, le suivi des activités et la remontée des anomalies pour assurer la conformité et la fiabilité des informations

2.2. Oui, il est très courant qu'une cartographie des risques ou des procédures formalisées soit mise en place dans les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, pour mieux comprendre et gérer les risques. La cartographie des risques est un outil structuré pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques auxquels l'organisation est exposée. Les procédures formalisées, quant à elles, définissent les étapes à suivre pour gérer ces risques, qu'il s'agisse de prévention, de contrôle ou de réponse aux incidents

2.3. Le système actuel, quel qu'il soit (scolaire, économique, politique, etc.), présente à la fois des points forts et des faiblesses. Les points forts peuvent inclure sa stabilité, son efficacité dans certains domaines, et sa capacité à répondre à certains besoins. Les faiblesses, en revanche, peuvent être liées à son manque d'adaptabilité, son inégalité, son manque d'innovation, ou son inefficacité dans d'autres domaines

3. Fonction de l'audit interne,

3.1. L'audit interne joue un rôle crucial au sein d'une entreprise en assurant une évaluation continue et systématique des processus, des contrôles internes et des risques, afin d'améliorer l'efficacité, la transparence et la performance globale de l'organisation

3.2. Oui, l'audit interne contribue de manière significative à l'amélioration du contrôle interne en entreprise. En évaluant l'efficacité et la pertinence des contrôles existants, en identifiant les risques et les faiblesses, et en formulant des recommandations, l'audit interne renforce la gestion des risques et la conformité

3.3. L'audit interne évalue les risques en identifiant, analysant et évaluant les risques potentiels qui pourraient compromettre les objectifs de l'organisation. Cette évaluation est réalisée en examinant les contrôles internes existants et en proposant des améliorations pour réduire les risques

3.4. Les outils utilisés en audit interne sont essentiels pour assurer l'efficacité des processus et la conformité aux normes. Ils permettent de collecter des preuves, d'analyser les données et de formuler des recommandations pour améliorer les performances de l'organisation

➤ Outils pour collecter des preuves :

Entretiens : Permettent de recueillir des informations auprès des employés et des parties prenantes

- Grille d'analyse des tâches : permet d'identifier la répartition des tâches et les responsabilités
- Diagramme de flux : Représente visuellement le déroulement des processus
- Cartographie des risques : Identifie et hiérarchise les risques potentiels, :
- Test de cheminement : Vérifie le bon fonctionnement du processus,

4. Collaboration et suivi,

4.1. Oui, une collaboration active entre les auditeurs internes et les responsables de service est essentielle pour l'efficacité de l'audit interne et la bonne gouvernance de l'entreprise. Cette collaboration permet une meilleure compréhension des activités, une identification plus précise des risques et des solutions, et une meilleure mise en œuvre des recommandations d'audit

4.2. Oui, les recommandations issues des audits sont souvent suivies d'actions concrètes. Les audits, qu'ils soient internes ou externes, visent à identifier des points de faiblesse et à proposer des solutions pour les corriger, donc les recommandations sont intégrées dans des plans d'action. Le suivi de ces actions est également une partie intégrante de la mission d'audit.

4.3. Un audit révèle des points faibles et des pistes d'amélioration. Par exemple, si un audit interne révèle des difficultés dans la gestion des processus, des améliorations pourraient inclure l'adoption d'un logiciel de gestion de projet, une formation supplémentaire pour les employés, ou une simplification des processus. Un audit qualité peut révéler des écarts dans la conformité aux normes, ce qui peut nécessiter des actions correctives et préventives, ainsi qu'une amélioration du système de gestion de la qualité

5. Perspectives et suggestions,

5.1. Pour améliorer l'efficacité du contrôle interne, il est essentiel d'adopter une approche proactive et continue, en mettant en place des mesures de surveillance, de formation et d'amélioration. Il faut également identifier les risques majeurs et adapter les procédures de contrôle en conséquence, tout en favorisant une culture d'entreprise axée sur la responsabilisation et la transparence

5.2. Pour renforcer l'audit interne, il est recommandé de formaliser une procédure, de choisir des auditeurs compétents et bien formés, de mettre en place une méthodologie claire et de communiquer efficacement les résultats des audits. Il est également important de suivre les recommandations et d'adapter le processus d'audit en fonction des besoins spécifiques de l'organisation

2.3. Analyse thématique de l'entretien

L'analyse est structurée autour des cinq axes majeurs explorés dans le guide d'entretien.

1. Organisation du contrôle interne

Le répondant décrit un dispositif structuré, proactif et clairement défini, reposant sur la répartition des responsabilités, l'existence de procédures formalisées, et un suivi régulier des activités. Il mentionne l'utilisation d'une cartographie des risques, outil indispensable selon lui pour anticiper les menaces et hiérarchiser les priorités de contrôle.

« Le dispositif comprend la définition claire des responsabilités, des procédures standardisées, un suivi des activités, et une remontée des anomalies ».

Commentaire analytique :

Cette vision est en parfaite adéquation avec les recommandations du COSO (2013), qui placent la gestion des risques et la formalisation des procédures au cœur du contrôle interne. Le répondant montre une bonne maîtrise des outils de gouvernance, reflet d'une culture de conformité bien ancrée.

2. Fonction de l'audit interne

L'audit interne est perçu comme un acteur stratégique, assurant une évaluation continue des processus, la gestion des risques et l'amélioration de la performance organisationnelle.

« L'audit interne identifie les faiblesses, formule des recommandations, et contribue à la conformité ».

Commentaire analytique :

Ce discours reflète les principes énoncés par l'IIA (2022), notamment l'audit comme levier de création de valeur. Le répondant semble considérer que l'audit ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais joue un rôle dans l'amélioration continue.

3. Outils utilisés

Une diversité d'outils est mentionnée :

- Entretiens
- Cartographie des risques
- Grille d'analyse des tâches
- Diagrammes de flux
- Test de cheminement

Commentaire analytique :

L'utilisation combinée de ces outils montre une approche méthodique, normée et conforme aux standards internationaux (ISO 19011, IIA). Elle témoigne de la maturité du service d'audit et de sa capacité à produire des diagnostics solides et fiables.

4. Collaboration et suivi des recommandations

Le répondant insiste sur l'importance de la synergie entre les auditeurs et les services opérationnels. Il affirme que les recommandations issues des audits sont généralement suivies d'actions concrètes, intégrées dans des plans de suivi.

« La collaboration permet une meilleure compréhension des activités, une mise en œuvre plus efficace des recommandations ».

Commentaire analytique :

Cette dynamique reflète une gouvernance partagée, et une volonté de faire de l'audit un partenaire d'amélioration, plutôt qu'un organe de sanction. Elle rejoint les bonnes pratiques proposées par l'IFACI (2009).

5. Perspectives d'amélioration

Le répondant formule plusieurs recommandations :

- Approche proactive et continue ;
- Renforcement de la formation du personnel ;
- Mise en place d'une culture d'entreprise fondée sur la responsabilité et la transparence ;
- Professionnalisation accrue de la fonction audit.

Commentaire analytique :

Ces pistes confirment que, bien que le système soit opérationnel, des marges de progression demeurent, notamment en termes de sensibilisation et de diffusion des bonnes pratiques. Le répondant adopte une posture constructive, en cohérence avec les logiques de gouvernance participative.

2.4. Synthèse de résultats de l'entretien

Cet entretien met en lumière une perception positive et engagée de l'audit interne au sein de SONELGAZ. Il révèle une culture de gouvernance active, où les dispositifs de contrôle sont formalisés, les missions d'audit respectées, et les recommandations suivies d'effet.

Toutefois, il ressort que des efforts doivent encore être faits pour renforcer la formation, formaliser certaines pratiques, et favoriser une meilleure appropriation du contrôle interne à tous les niveaux.

L'analyse montre ainsi que l'audit interne joue bel et bien un rôle structurant dans la dynamique d'amélioration du contrôle interne, mais que sa pleine efficacité dépend d'un engagement global de l'organisation.

Conclusion du chapitre 2

À travers l'étude de cas menée au sein du groupe SONELGAZ, la présente partie pratique a permis de confronter les référentiels théoriques de l'audit interne et du contrôle interne à la réalité du terrain. En combinant une analyse quantitative (questionnaire) et une analyse qualitative (entretien), il a été possible de dresser un état des lieux objectif et nuancé du dispositif en place.

L'analyse du questionnaire a mis en évidence une perception globalement positive de l'audit interne, considéré comme un outil utile de surveillance, de correction et d'amélioration. La majorité des répondants estiment que les missions d'audit sont bien organisées, que les recommandations sont en général prises en compte, et que l'audit contribue au renforcement du contrôle interne. Toutefois, certains résultats ont également révélé des points d'alerte, notamment en ce qui concerne la communication entre les auditeurs et les services audités, ainsi que le niveau de sensibilisation du personnel aux enjeux du contrôle interne.

L'entretien mené avec un professionnel du service audit a confirmé ces constats, tout en apportant un éclairage qualitatif complémentaire. Il a mis en avant la rigueur du dispositif existant, l'implication du personnel auditeur, ainsi que la diversité des outils mobilisés. L'entretien a également souligné la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, mais aussi les défis persistants, comme le besoin de formation, l'évolution des risques ou encore l'adaptation aux nouvelles technologies.

Dans l'ensemble, l'étude a permis de démontrer que l'audit interne joue un rôle déterminant dans le pilotage et la consolidation du contrôle interne chez SONELGAZ. Il constitue un levier stratégique de performance, de conformité et de gouvernance. Cependant, son efficacité dépend de la culture d'entreprise, de la qualité de la coordination interne et du degré d'appropriation par les différents acteurs.

Les résultats obtenus viennent ainsi confirmer la problématique posée et ouvrent la voie à plusieurs recommandations opérationnelles qui seront formulées dans la conclusion générale du mémoire

Conclusion générale

L'audit interne, en tant que fonction indépendante et objective, s'affirme de plus en plus comme un pilier de la gouvernance moderne, en particulier dans les entreprises publiques confrontées à des exigences accrues de transparence, de performance et de gestion des risques. Ce mémoire s'est inscrit dans cette dynamique en analysant de manière approfondie la contribution de l'audit interne à l'amélioration du contrôle interne, à travers une étude de cas appliquée à SONEGAS.

Au terme de notre travail, plusieurs constats majeurs peuvent être soulignés.

Sur le plan théorique, il ressort que l'audit interne et le contrôle interne sont deux dispositifs complémentaires, inscrits dans une logique de pilotage stratégique. Le contrôle interne vise la prévention des risques et l'assurance de la conformité, tandis que l'audit interne évalue, conseille et accompagne la direction dans l'optimisation de ce dispositif. L'adoption des normes internationales telles que celles de l'IIA (IPPF) et du COSO permet de cadrer ces fonctions dans une perspective de professionnalisation et d'amélioration continue.

Sur le plan empirique, l'étude menée auprès des collaborateurs de SONEGAS a mis en évidence un système de contrôle interne structuré et fonctionnel, bien qu'encore perfectible. L'analyse du questionnaire a révélé une perception généralement favorable de l'audit interne, perçu comme un outil de surveillance et de soutien à la prise de décision. L'entretien mené avec un professionnel du service d'audit a confirmé la rigueur des pratiques existantes, tout en soulignant certains défis récurrents : communication insuffisante, manque de sensibilisation des opérationnels, et besoin d'actualisation des outils.

Ces résultats permettent de valider partiellement les hypothèses de départ :

Réponse à l'hypothèse 01:

L'analyse croisée des résultats issus du questionnaire et de l'entretien met en évidence une reconnaissance claire du rôle stratégique de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne chez SONEGAS.

En effet, la majorité des participants à l'enquête ont attribué une évaluation très favorable à la contribution de l'audit interne à la performance organisationnelle, notamment à travers des

CONCLUSION GENERALE

notes élevées (réponses 5) à des questions clés comme la clarté des missions, la fréquence des interventions ou encore la perception de sa valeur ajoutée.

De plus, l'entretien mené avec un responsable du service d'audit interne a permis de confirmer que l'audit est de plus en plus perçu comme un outil de pilotage stratégique, bien au-delà de son rôle de simple vérification.

Conclusion : Les résultats confirment pleinement cette hypothèse. L'audit interne est considéré par la majorité des acteurs comme un levier fondamental pour améliorer la gouvernance et la maîtrise des processus.

Réponse à l'hypothèse 02:

Les résultats issus de l'étude menée confirment cette hypothèse.

D'après les réponses au questionnaire, plusieurs participants ont souligné des insuffisances en matière de moyens humains et matériels alloués aux missions d'audit. Des réponses moyennes ou faibles (notes 2 ou 3) ont été récurrentes pour les questions portant sur les ressources disponibles, la formation continue, ou encore l'indépendance fonctionnelle de l'audit.

Ces constats ont été renforcés par l'entretien, dans lequel le responsable du service a mentionné des contraintes structurelles, comme la faible dotation en personnel qualifié et des difficultés à accéder à certaines informations en temps voulu.

Conclusion : L'ensemble des éléments recueillis montre que les limites organisationnelles et le manque de ressources constituent effectivement un frein à l'efficacité de l'audit interne chez SONELGAZ.

Réponse à l'hypothèse 03 :

Les données collectées valident cette hypothèse de manière significative.

Les participants au questionnaire ont largement exprimé la nécessité d'un usage accru des outils modernes de gestion des risques, notamment via des scores élevés concernant l'utilité des systèmes informatisés et des matrices de risques dans la planification des audits.

Par ailleurs, les réponses obtenues montrent également un intérêt fort pour le développement professionnel des auditeurs : des pourcentages élevés (notamment sur les réponses 5) indiquent une conscience partagée de l'impact positif des formations continues et des certifications spécialisées.

Lors de l'entretien, il a également été souligné que les auditeurs auraient besoin d'un appui plus systématique sur des méthodes modernes d'analyse de données pour renforcer la pertinence de leurs recommandations.

Conclusion : L'étude confirme que l'amélioration des compétences et l'intégration d'outils de gestion des risques constituent des leviers clés pour rendre l'audit interne plus performant.

Réponse à l'hypothèse 04 :

L'hypothèse est clairement appuyée par les résultats de l'étude.

Une large majorité des participants ont exprimé une opinion favorable sur la coopération interservices dans le cadre des missions d'audit, en choisissant des notes élevées sur des questions portant sur la clarté des échanges, la disponibilité des informations, ou l'implication des responsables audités.

Cependant, quelques réponses moyennes ou négatives indiquent qu'il existe encore des marges de progrès, notamment dans la réactivité de certains départements ou la formalisation des retours post-audit.

L'entretien a permis d'approfondir ce constat, révélant que l'implication des audités varie fortement selon les services, ce qui peut impacter l'efficacité globale des missions.

Conclusion : L'analyse globale montre que la qualité de la communication et la coopération entre entités sont des facteurs déterminants pour la réussite de l'audit interne, et qu'un effort de structuration des échanges peut renforcer encore cette dynamique.

Recommandations

À l'issue de ce travail, plusieurs recommandations concrètes peuvent être proposées à SONEGAS et, plus largement, aux entreprises publiques algériennes afin de renforcer l'efficacité de l'audit interne et d'améliorer durablement le système de contrôle interne :

1. Renforcer la communication interne autour des missions d'audit pour améliorer l'adhésion des acteurs ;
 - ✓ Mettre en place des actions de sensibilisation régulières sur les rôles et apports de l'audit interne.

CONCLUSION GENERALE

- ✓ Diffuser les résultats des missions d’audit auprès des acteurs concernés de manière claire et pédagogique.
 - ✓ Favoriser un climat de transparence pour renforcer l’adhésion aux recommandations formulées.
2. Instaurer une culture du contrôle à tous les niveaux, par des actions de formation et de sensibilisation régulières :
- ✓ Intégrer les principes du contrôle interne dans les pratiques quotidiennes des agents.
 - ✓ Organiser des formations ciblées selon les métiers et les niveaux hiérarchiques.
 - ✓ Valoriser les bonnes pratiques et instaurer un système de reconnaissance pour encourager l’implication.
3. Professionnaliser davantage les équipes d’audit par la formation continue et la maîtrise des référentiels internationaux :
- ✓ Mettre en œuvre un plan de formation continue pour les auditeurs internes.
 - ✓ Encourager la certification aux normes et référentiels internationaux (IIA, COSO, etc.).
 - ✓ Promouvoir l’échange d’expériences avec d’autres entités ou institutions pour élargir les compétences.
4. Intégrer des outils numériques et des indicateurs dynamiques pour faciliter le suivi des recommandations et l’anticipation des risques ;
5. Favoriser une approche collaborative entre les auditeurs et les opérationnels, fondée sur la confiance et la co-construction :
- ✓ Encourager un dialogue continu entre les auditeurs et les services audités.
 - ✓ Organiser des ateliers de travail conjoints pour élaborer les recommandations et plans d’action.
 - ✓ Promouvoir une relation fondée sur la confiance mutuelle, la transparence et la co-construction des solutions.
6. Numérisation du système de contrôle interne :
- ✓ Mettre en œuvre des outils numériques pour automatiser les contrôles (plateformes de workflow, ERP, outils de traçabilité).
 - ✓ Réduire les délais de validation, sécuriser les flux d’informations et renforcer la traçabilité.
 - ✓ Accompagner cette transformation par une formation ciblée des agents concernés.

Cette digitalisation permettrait un gain d'efficacité notable et contribuerait à une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

Limites et perspectives

Ce mémoire, bien qu'il apporte des résultats solides, reste limité par le fait qu'il se concentre sur une seule entreprise. Les données recueillies dépendent également de la sincérité des participants, ce qui peut introduire certains biais. En outre, l'étude n'a pas intégré de dimension longitudinale permettant de suivre l'évolution des dispositifs dans le temps.

Pour aller plus loin, des recherches comparatives entre plusieurs entreprises publiques ou privées, ou des études d'impact post-recommandations d'audit, pourraient enrichir la réflexion et fournir des pistes supplémentaires pour améliorer la gouvernance par le contrôle.

En conclusion, L'audit interne, lorsqu'il est bien structuré, reconnu et intégré aux processus décisionnels, constitue un levier stratégique pour la performance durable, la transparence et la maîtrise des risques. Dans un contexte en transformation, marqué par les exigences de bonne gouvernance, SONELGAZ dispose des bases nécessaires pour faire de l'audit interne un vecteur d'évolution et de création de valeur. À condition toutefois de dépasser les limites organisationnelles et d'adopter une approche globale, participative et tournée vers l'amélioration continue.

Bibliographie :

1. Ouvrages et manuels

- Bertin, E. (2007). Contrôle interne et maîtrise des risques. Paris : Dunod.
- Frédéric, J. (2016). Audit et contrôle interne : Concepts et pratiques. Paris : Vuibert.
- Grand, G. & Verdalle, P. (2006). Contrôle de gestion, contrôle interne et audit. Paris : Dunod.
- Louisot, J.-P. & Kordovski, C. (2014). Gestion des risques d'entreprise – Intégrer les risques à la stratégie. Paris : Dunod.
- Renard, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne (8^e éd.). Paris : Éditions Eyrolles.
- Renard, J. (2016). Théorie et pratique de l'audit interne (9^e éd.). Paris : Éditions Eyrolles.
- Sadi, N.E. & Maazouz, A. (1999). Pratique de commissariat aux comptes en Algérie. Alger : Société Nationale de Comptabilité.
- Weber, C.P., et al. (2008). Internal Audit Handbook. : Managing the Internal Audit Function ,Berlin : Springer.

2. Référentiels et cadres normatifs

- AMF (2007). Cadre de référence du contrôle interne applicable aux sociétés cotées. Paris : AMF.
- AMF (2010). Guide sur le contrôle interne. Paris : AMF.
- COSO (1992, révisé en 2013). Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- ICCA (1995). Critères de Contrôle – Cadre CoCo. Toronto : Institute of Chartered Accountants of Canada.
- IFACI (2009). Référentiel du contrôle interne. Paris : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.
- IIA (2022). International Professional Practices Framework (IPPF). Altamonte Springs : Institute of Internal Auditors.

- ISO 19011 -2018. Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. Genève : ISO.
- ISO 31000 -2018. Management du risque – Lignes directrices. Genève : ISO.

3. Articles, textes officiels et ressources spécifiques

- Boulahdour, C. Audit interne et commissariat aux comptes. Revue Algérienne de Comptabilité et d’Audit.
- IFACI. (2025). Définition de l’audit interne selon l’IIA. [En ligne] <https://www.ifaci.com/> ... (consulté le 21/04/2025 à 10:10)
- Journal Officiel de la République Algérienne, n° 02 du 13 janvier 1988, article 40, Disponible en ligne : <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1988/F1988002.PDF>
- Villeneuve, J.-P. (2003). Maîtriser les risques dans les organisations publiques. Montréal : Presses de l’Université du Québec.
- SONELGAZ. (2025). Présentation de l’entreprise. [En ligne] www.sonelgaz.dz (consulté le 21/04/2025 à 21 :30)

Annexes :

1) Le questionnaire approfondi sur le système de contrôle interne et l'audit interne :

Questionnaire sur le système de contrôle interne et l'audit interne

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études. Il vise à recueillir des données précises et approfondies sur le fonctionnement du contrôle interne et le rôle joué par l'audit interne dans son amélioration au sein de l'entreprise. Merci de répondre avec honnêteté. Vos réponses resteront anonymes et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

1. Informations générales

- Sexe : ☐ Masculin ☐ Féminin
- Âge : ☐ Moins de 30 ans ☐ 30-40 ans ☐ Plus de 40 ans
- Niveau de poste : ☐ Cadre ☐ Employé ☐ Responsable ☐ Auditeur interne
- Ancienneté dans l'entreprise : ☐ Moins de 5 ans ☐ 5-10 ans ☐ Plus de 10 ans
- Votre service a-t-il déjà été audité ? ☐ Oui ☐ Non
- Avez-vous déjà participé à un audit ? ☐ Oui ☐ Non

2. Système de contrôle interne

Veuillez cocher votre degré d'accord pour chaque affirmation (1 : Pas du tout d'accord, 5 : Tout à fait d'accord) :

- ☐ 1. L'entreprise dispose de procédures formalisées et accessibles. 1 2 3 4 5
- ☐ 2. Les responsabilités sont bien réparties entre les différents postes. 1 2 3 4 5
- ☐ 3. Il existe un système efficace de validation et d'approbation des opérations. 1 2 3 4 5
- ☐ 4. Les contrôles internes permettent de limiter efficacement les erreurs. 1 2 3 4 5
- ☐ 5. La direction assure un suivi régulier de l'efficacité des contrôles. 1 2 3 4 5
- ☐ 6. Les contrôles manuels sont complétés par des contrôles informatisés. 1 2 3 4 5
- ☐ 7. Le personnel est formé régulièrement aux procédures de contrôle. 1 2 3 4 5
- ☐ 8. Des audits internes sont programmés pour vérifier la qualité du contrôle interne. 1 2 3 4 5

3. Fonction d'audit interne

- ☐ 9. Les missions d'audit interne sont réalisées selon un plan annuel défini. 1 2 3 4 5
- ☐ 10. Les auditeurs utilisent des outils d'analyse des risques (cartographie, FRAP...). 1 2 3 4 5
- ☐ 11. Les missions couvrent les domaines sensibles de l'entreprise. 1 2 3 4 5
- ☐ 12. Les rapports d'audit sont clairs, objectifs et structurés. 1 2 3 4 5
- ☐ 13. Les recommandations sont suivies d'un plan d'action. 1 2 3 4 5
- ☐ 14. L'audit interne est perçu comme un outil d'amélioration continue. 1 2 3 4 5
- ☐ 15. L'audit interne contribue à réduire les risques opérationnels. 1 2 3 4 5
- ☐ 16. Les audits donnent lieu à des réunions de restitution avec les responsables concernés. 1 2 3 4 5

4. Relation entre audit et contrôle interne

- ☐ 17. L'audit interne permet de détecter les insuffisances du contrôle interne. 1 2 3 4 5
- ☐ 18. L'audit interne améliore la performance du contrôle interne. 1 2 3 4 5
- ☐ 19. Les auditeurs internes travaillent en collaboration avec les responsables opérationnels. 1 2 3 4 5
- ☐ 20. Les recommandations d'audit sont intégrées dans l'amélioration des procédures. 1 2 3 4 5
- ☐ 21. L'audit permet d'assurer le respect des règles et des normes internes. 1 2 3 4 5
- ☐ 22. Le contrôle interne est révisé régulièrement grâce aux résultats des audits. 1 2 3 4 5

5. Questions ouvertes

23. Quelles sont, selon vous, les principales lacunes du contrôle interne ?

.....

24. Quelles améliorations proposeriez-vous pour renforcer le rôle de l'audit interne ?

.....

2) Les questions de l'entretien sur l'audit interne et l'amélioration du contrôle interne :

Questions d'entretien sur le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne

Cet entretien est mené dans le cadre d'un mémoire de fin d'études. Il a pour objectif de recueillir des informations détaillées sur le lien entre l'audit interne et le système de contrôle interne au sein de l'entreprise. Les réponses seront traitées de manière confidentielle et utilisées à des fins strictement académiques.

1. Le système de contrôle interne

1. 1. Comment décririez-vous le système de contrôle interne actuellement en place dans votre entreprise ?
2. 2. Disposez-vous de manuels de procédures clairs et bien appliqués ?
3. 3. Quels sont, selon vous, les points forts et les points faibles du contrôle interne ?

2. L'audit interne

4. 4. Quelles sont les principales étapes suivies lors d'une mission d'audit interne ?
5. 5. Quelles méthodes ou outils utilisez-vous pour identifier les risques ? (ex : cartographie des risques, FRAP...)
6. 6. Les recommandations issues des audits sont-elles généralement mises en œuvre ? Par qui sont-elles suivies ?
7. 7. Un audit interne a-t-il déjà révélé des failles critiques dans le système de contrôle ? Si oui, comment avez-vous réagi ?

3. L'interaction entre audit interne et contrôle interne

8. 8. Selon vous, l'audit interne contribue-t-il directement à améliorer le contrôle interne ? De quelle manière ?
9. 9. Y a-t-il une coordination entre les responsables du contrôle interne et les auditeurs internes ?
10. 10. Quelles suggestions feriez-vous pour renforcer la complémentarité entre ces deux fonctions ?