

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**La conduite d'une mission d'audit
interne dans le secteur public : Analyse
des étapes clés et des bonnes pratiques**

CAS : NAFTAL branche GPL

Présenté par :

Mr,

Abderrahmane BOURAS

Encadré par :

Mme,

Lydia BOURENANE CHERIF

Année universitaire

2024-2025

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

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

THEME :

**La conduite d'une mission d'audit
interne dans le secteur public : Analyse
des étapes clés et des bonnes pratiques**

CAS : NAFTAL branche GPL

Présenté par :

Mr,

Abderrahmane BOURAS

Encadré par :

Mme,

Lydia BOURENANE CHERIF

Année universitaire

2024-2025

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

À Madame BOURENANE CHERIF Lydia, mon encadrante académique, pour ses précieux conseils, sa rigueur scientifique et son soutien constant tout au long de ce travail.

À Monsieur AMMARA Rachid, chef de département de l'audit interne de NAFTAL, et à toute l'équipe de la Direction Centrale de l'Audit de la branche GPL, pour m'avoir offert l'opportunité d'appliquer mes connaissances théoriques sur le terrain et pour leur disponibilité durant mon stage.

À l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, pour la qualité des enseignements dispensés et les outils méthodologiques qui ont structuré ma réflexion.

À mes collègues et amis, pour leurs relectures attentives et leurs encouragements durant les moments d'incertitude.

À ma famille, pour son soutien inconditionnel et sa patience durant ces mois de recherche intensive.

Ce mémoire est le fruit d'un travail collectif, et je mesure la chance d'avoir été entouré de professionnels et de proches aussi engagés

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Organigramme de NAFTAL	58
2	Les activités de NAFTAL	59
3	L'organigramme de NAFTAL Branche GPL.	62
4	Organigramme de la Direction Audit de la Branche GPL	64

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Tableau récapitulatif des différences entre audit interne et audit externe	22
2	Mouvements des équipements amortissables au sein de NAFTAL	67
3	Tableau des risques	75
4	Programme de Travail	77
5	Cahier des Recommandations	96

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
IIA	Institute of Internal Auditors (Organisme international de référence pour l’audit interne)
INTOSAI	International Organisation of Supreme Audit Institutions (Contrôle des finances publiques)
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions (Normes internationales pour les audits publics)
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Cadre de référence pour le contrôle interne)
IFACI	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Internes (Association professionnelle francophone)
AACIA	Association Algérienne des Contrôleurs et Auditeurs Internes (Contexte algérien)
NAFTAL	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers (Entreprise publique)
SONATRACH	Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures (Maison-mère de NAFTAL)
EPE	Entreprise Publique Économique (Statut des entreprises publiques en Algérie)

Abréviation	Signification
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances (Cadre juridique de la gestion publique)
BRC	Bon de Réception Comptable (Document de suivi des acquisitions)
BRF	Bon de Réception Fournisseur
BLMA	Bordereau Libellé Matériel Amortissable (Suivi des équipements)
BMM-PS/PE	Bon de Mouvement Matériel – Parc Sortie/Entrée (Gestion des flux d'équipements)
PV	Procès-Verbal (Document officiel pour réformes ou cessions)
BSI	Bordereau de Saisie d'Inventaire (Utilisé lors des inventaires physiques)
GMI	Gestion du Matériel et des Immobilisations (Service central gérant le parc)
SGE	Système de Gestion des Équipements (Outil informatique cité dans l'étude de cas)
AT	Activité Technique (ou Directeur des Activités Techniques)
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié (Branche d'activité de NAFTAL auditée)
FRAP	Fiche de Révélation d'Anomalies et Propositions (Document d'audit interne)
MPA	Modalités Pratiques d'Application (Complément aux normes IIA)

Résumé

Ce mémoire explore les défis et les bonnes pratiques de l'audit interne dans le secteur public, à travers une étude de cas menée au sein de NAFTAL, entreprise algérienne stratégique dans la distribution des produits pétroliers. Il analyse le processus complet d'une mission d'audit interne, depuis la planification jusqu'au suivi des recommandations, en s'appuyant sur des normes internationales (IIA, INTOSAI) et le cadre réglementaire algérien.

La première partie présente un cadre théorique approfondi sur l'audit interne, ses objectifs, son évolution et ses spécificités dans le contexte public. La seconde partie, axée sur la pratique, décrit une mission d'audit réalisée sur la gestion des équipements amortissables de la branche GPL de NAFTAL. Des outils méthodologiques (lettre de mission, programme de travail, FRAP) et des résultats concrets illustrent les enjeux opérationnels.

Les conclusions mettent en lumière l'importance de l'indépendance de l'auditeur, de l'utilisation des technologies (comme le système SGE) et de l'alignement sur les normes internationales pour renforcer la gouvernance publique. Des pistes d'amélioration sont proposées, notamment la digitalisation des processus et la formation continue des auditeurs.

Mots-clés : Audit interne, secteur public, NAFTAL, GPL, contrôle interne, bonnes pratiques, gestion des risques.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne dans le secteur public.....	6
Section 01 : Approche conceptuelle de l’audit interne.....	6
Section 02 : Cadre réglementaire et normatif de l’audit interne dans le secteur public	26
Section 03 : Processus d’audit interne et les étapes clés et les bonnes pratiques en audit interne dans le secteur public.....	33
Chapitre 2 : Étude de cas – Mission d’audit interne de la branche GPL de Naftal	51
Section 01 : Présentation de Naftal et de sa direction de l’audit interne.....	51
Section 02 : Audit de la gestion des équipements amortissables :	62
Conclusion générale	95
Bibliographies.....	98
Annexes	101

Introduction générale

Depuis plusieurs années, la gouvernance des organisations publiques connaît une transformation profonde, marquée par des exigences accrues en matière de transparence, de redevabilité, de performance et de maîtrise des risques. Dans ce contexte, l'audit interne est progressivement devenu un outil stratégique incontournable. Il ne s'agit plus simplement d'une fonction de contrôle ou de vérification des opérations, mais d'un levier de gouvernance contribuant à l'amélioration des processus, à la rationalisation de l'utilisation des ressources publiques, ainsi qu'à la prise de décision éclairée au sein des administrations et des entreprises publiques.

En Algérie, cette dynamique s'est traduite par l'introduction progressive de normes de gestion inspirées des standards internationaux, notamment ceux de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et de l'INTOSAI. Des réformes ont été engagées à partir des années 2000 pour structurer le contrôle interne, renforcer la fonction d'audit et instaurer une culture de la performance dans le secteur public. La promulgation de la loi 23-08 du 26 juillet 2023 sur le contrôle interne et l'audit dans les entités publiques en est une illustration récente. Elle témoigne de la volonté des pouvoirs publics d'institutionnaliser l'audit interne comme outil de pilotage stratégique et de garantir une meilleure efficacité de l'action publique.

C'est dans ce contexte de modernisation progressive de la gestion publique que s'inscrit le présent travail, élaboré dans le cadre de notre stage de fin d'études à la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL branche GPL, une entreprise publique stratégique opérant dans le secteur de l'énergie. Ce stage a constitué pour nous une opportunité précieuse d'initiation et d'immersion dans le domaine de l'audit interne tel qu'il est pratiqué dans un grand groupe public. Il nous a permis de découvrir les exigences professionnelles de la fonction, les outils méthodologiques mobilisés, les contraintes organisationnelles rencontrées, ainsi que les enjeux opérationnels de chaque étape du processus d'audit.

1. Raisons du choix du thème

Le choix du thème de l'audit interne dans le secteur public n'est pas fortuit. Il est motivé à la fois par des considérations objectives et subjectives.

D'un point de vue académique, ce thème s'inscrit pleinement dans la spécialité que nous avons choisie au cours de notre cursus à l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, à savoir l'audit et le contrôle de gestion. Il constitue une application concrète des concepts et méthodes étudiés dans les modules théoriques, tout en nous permettant de confronter ces connaissances aux réalités du terrain. L'audit interne est aujourd'hui au cœur des préoccupations des gestionnaires publics, car il touche à la fois aux problématiques de conformité, de performance, de gestion des risques, et de transparence.

D'un point de vue personnel et professionnel, nous avons toujours été attirés par les métiers qui allient analyse, rigueur, esprit critique et observation de terrain. L'audit interne répond précisément à ces critères. Il mobilise des compétences transversales et favorise une compréhension globale de l'organisation, de ses forces et faiblesses, de ses risques et de ses marges de progression. En effectuant ce stage dans une entreprise publique de référence comme NAFTAL, nous avons également souhaité nous sensibiliser aux spécificités du secteur public, souvent moins bien connues mais tout aussi complexes que celles du secteur privé.

2. Problématique principale

La réalisation de ce stage et l'immersion dans le quotidien d'une mission d'audit interne nous ont conduit à nous interroger sur les modalités concrètes de mise en œuvre de cette fonction au sein d'une entreprise publique algérienne. Au-delà des discours théoriques sur les normes et les procédures, il nous a semblé essentiel de comprendre comment se déroule réellement une mission, quels en sont les défis méthodologiques et humains, et comment les auditeurs parviennent à équilibrer exigences professionnelles, contraintes opérationnelles et attentes managériales.

C'est dans ce sens que la problématique principale de ce travail peut être formulée comme suit :

Comment se déroule concrètement une mission d’audit interne au sein d’une entreprise publique telle que NAFTAL, et dans quelle mesure cette mission permet-elle d’appliquer les normes professionnelles de l’audit tout en s’adaptant aux spécificités du secteur public algérien ?

Cette question centrale vise à évaluer le niveau d’application des standards professionnels, tout en analysant les adaptations, ajustements et pratiques empiriques qui émergent dans le cadre d’une mission réelle.

3. Questions secondaires

Afin de répondre de manière rigoureuse à cette problématique, plusieurs questions secondaires ont été définies comme lignes directrices de l’étude :

- Quelles sont les principales étapes d’une mission d’audit interne selon les normes internationales (IIA, INTOSAI) ?
- Comment ces étapes sont-elles structurées et appliquées dans le contexte de NAFTAL ?
- Quels sont les documents et outils utilisés pour encadrer le travail des auditeurs ?
- Quelles sont les bonnes pratiques l’audit au sein de NAFTAL et quelles sont les pistes d’amélioration envisageables ?

4. Hypothèses de recherche

Pour orienter l’analyse et la réflexion, une hypothèse principale a été formulée :

L’application rigoureuse d’une démarche d’audit structurée, fondée sur les normes professionnelles et les outils méthodologiques adaptés, permet d’améliorer la performance des processus dans les entreprises publiques, à condition que l’environnement organisationnel favorise la coopération, la transparence et la responsabilisation des acteurs.

À cette hypothèse centrale s’ajoutent d’autres hypothèses secondaires :

H1 : Les missions d'audit interne se déroulent selon un processus structuré, conforme aux normes internationales, incluant les phases de planification, d'exécution, de communication des résultats et de suivi.

H2 : Au sein de NAFTAL, les étapes de l'audit interne s'inspirent des normes internationales, tout en étant adaptées aux réalités du secteur public algérien et aux contraintes propres à l'entreprise.

H3 : Les auditeurs internes de NAFTAL s'appuient sur des outils standardisés, tels que les programmes de travail, les grilles d'évaluation et les référentiels internes, afin de garantir la rigueur méthodologique et la traçabilité des missions.

H4 : NAFTAL applique plusieurs bonnes pratiques en audit interne, notamment la confidentialité et l'indépendance des auditeurs. Cependant, la fonction d'audit interne dans le secteur public algérien reste à améliorer, surtout en termes de moyens, de formation et en matière de digitalisation.

5. Méthodologie de travail

Ce travail s'appuie sur une démarche qualitative et descriptive, complétée par une approche analytique portant sur l'analyse d'une mission d'audit concrète réalisée au cours du stage.

Les outils mobilisés pour collecter les informations sont :

- L'observation directe des travaux réalisés par l'équipe d'audit
- L'exploitation des documents internes (lettre de mission, programme de travail, feuilles de tests, FRAP, etc.)
- L'analyse des échanges avec l'encadrant professionnel et les audités
- La consultation des normes de référence (IIA, ISSAI) et des documents internes de NAFTAL (dossier type de mission)

Cette méthodologie nous a permis d'illustrer de manière concrète le déroulement d'une mission d'audit, tout en prenant du recul sur la qualité des pratiques observées et sur les enseignements que nous pouvons en tirer.

6. Plan de travail

Le mémoire est structuré en **deux grandes parties** :

- ❖ La **première partie** propose un **cadre théorique** sur l'audit interne dans le secteur public. Elle en présente les fondements conceptuels, le cadre normatif et réglementaire (international et algérien), le processus d'audit et ses étapes clés, ainsi que les bonnes pratiques reconnues en la matière.
- ❖ La **deuxième partie** est consacrée à une **étude de cas appliquée**, fondée sur une mission d'audit interne réalisée au sein de la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL. Cette partie retrace l'ensemble des étapes de la mission, en s'appuyant sur les documents produits, les méthodes employées, les constats formulés et les recommandations proposées. Elle s'achève par une analyse critique et des perspectives d'amélioration.

Chapitre 01 : Cadre théorique de l'audit interne dans le secteur public

Section 01 : Approche conceptuelle de l'audit interne

Dans le cadre du dispositif de gestion des entités, l'audit interne occupe une place prépondérante. Il a pour objectif d'éclairer les organes de direction sur la qualité des dispositifs de pilotage en rapportant de manière réfléchie les écarts entre les coûts, les performances, la sécurité, la conformité et d'une manière générale les objectifs fixés et les niveaux de réalisation constatés. Ce principe demeure valable dans le périmètre de l'audit interne, qu'il s'emploie à évaluer dans les entreprises ou les entités du secteur public, confronté à une complexité grandissante et à des environnements de plus en plus imprévisibles.

On peut dire que l'audit interne est devenu une grande lignée et il reste plus que jamais d'actualité pour apporter des réponses pertinentes aux multiples questions des directions et des administrateurs.

1.1 Définition générale de l'audit : secteur privé et secteur public

L'audit est un concept transversal qui s'applique à l'ensemble des organisations, publiques comme privées. Toutefois, ses objectifs, ses normes et son périmètre peuvent varier selon le contexte d'intervention. Il est donc essentiel de distinguer les approches propres à chaque secteur afin de mieux cerner les spécificités de l'audit interne dans le domaine public.

1.1.1 L'audit dans le secteur privé

Dans le secteur privé, l'audit s'est historiquement développé dans le domaine financier, avant de s'étendre à des dimensions plus larges telles que l'audit de performance, l'audit qualité ou encore l'audit stratégique.

A ce titre, l'ISO définit l'audit comme « *une activité indépendante et objective qui consiste à recueillir et à évaluer des preuves relatives à des informations, dans le but de déterminer et de faire rapport sur le degré de correspondance entre ces informations et des critères préétablis. L'audit doit être exercé par une personne compétente et indépendante. Cette*

définition est applicable à tous les types d'audit, qu'il s'agisse d'audit financier, opérationnel ou de conformité. »¹

Cette perspective est renforcée par **Gervais**, qui rappelle l'universalité des principes de l'audit dans les entreprises privées : *« L'audit, qu'il soit pratiqué dans le secteur privé ou public, est une démarche d'examen méthodique et structuré qui vise à évaluer le degré de maîtrise des activités d'une organisation. Il permet de donner une assurance raisonnable sur la conformité, la performance ou la fiabilité d'un processus, d'un système ou d'un ensemble d'informations. »²*

De manière plus ciblée, l'audit dans le secteur privé a souvent pour fonction première d'assurer la fiabilité de l'information financière, dans le cadre des missions de certification des comptes ou d'optimisation des processus internes.

C'est ce qui apparaît dans la définition de l'INTOSAI, qui désigne que *« L'audit est une procédure systématique qui consiste à recueillir et à évaluer des preuves concernant les assertions faites par une organisation afin de déterminer si ces assertions sont conformes à des critères établis. Il permet de fournir une base de jugement indépendante. »³*

1.1.2 L'audit dans le secteur public

Dans le secteur public, l'audit revêt une importance particulière en tant qu'outil de bonne gouvernance, de transparence financière et de reddition des comptes. Il vise principalement à garantir l'utilisation efficace, efficiente et conforme des ressources publiques. *« Dans une acception large, l'audit est une activité de vérification, d'analyse et d'évaluation portant sur des processus, des opérations ou des systèmes, dans l'objectif de s'assurer qu'ils fonctionnent conformément aux objectifs fixés et aux normes en vigueur. Cette approche est valable aussi bien pour les entreprises privées que pour les institutions publiques. »⁴*

¹ISO – Organisation internationale de normalisation (2018), ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, Genève. p. 3.

² Gervais, Michel (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 41.

³INTOSAI – Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (2015), ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l'audit public, Vienne. p. 6.

⁴ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 55.

Dans les administrations, l'audit dépasse le simple contrôle financier pour intégrer une dimension de conseil et d'amélioration continue des politiques publiques.

C'est ce qui est conforté par Sawyer qui voit que « *L'audit est un processus structuré, systématique et documenté, réalisé de façon indépendante, et qui vise à évaluer objectivement la conformité d'une situation ou d'une entité à des normes, des critères ou des objectifs prédéterminés. Il s'applique aussi bien à la gestion financière, à la qualité, à la sécurité qu'à la performance globale d'une organisation, quel que soit son statut juridique ou son secteur d'activité.* »¹

Enfin, Piot et Janin insistent sur la portée universelle de l'audit, tout en soulignant son rôle d'assurance et d'amélioration des pratiques organisationnelles dans tous les secteurs : « *L'audit, dans sa définition la plus universelle, est un processus visant à formuler une opinion motivée sur la conformité, la régularité ou la performance des opérations analysées, qu'il s'agisse de finances, de programmes publics ou de gestion interne. Cette opinion repose sur une démarche rigoureuse fondée sur l'examen de preuves suffisantes et appropriées.* »²

1.2 Typologie d'audit

L'audit, dans sa diversité, peut prendre plusieurs formes selon son objet, son origine, sa finalité ou encore son champ d'application. Cette pluralité reflète la richesse de ses usages dans les secteurs public et privé.

Selon Gervais « *L'audit peut être classé selon différents critères : le statut de l'auditeur (interne ou externe), l'objet de l'audit (comptable, financier, opérationnel, stratégique, environnemental, social...), le moment de son intervention (audit a priori, concomitant, a posteriori), ou encore la nature de la mission (audit de conformité, d'efficacité, de performance).* »³

D'une manière générale il n'existe pas une typologie unique de l'audit, cependant d'après Boulesnane, les auteurs s'accordent à distinguer notamment les audits interne et externe,

¹Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6^e édition, The Institute of Internal Auditors (The IIA), Altamonte Springs. p. 38.

²Piot, Charles & Janin, Romain (2007), L'audit légal des comptes, Economica, Paris. p. 27

³Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 45.

les audits financiers et opérationnels, les audits de performance, les audits stratégiques, les audits de systèmes, ainsi que les audits spécialisés (qualité, environnement, sécurité, etc.¹

1.2.1 Audit interne et audit externe

Selon **IIA** « *L'audit interne est une activité exercée au sein même de l'entité par des agents relevant de son autorité. Il vise à fournir des évaluations indépendantes et objectives des opérations et à contribuer à leur amélioration. À l'inverse, l'audit externe est réalisé par un intervenant extérieur et vise principalement à exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et la fidélité des états financiers.* »²

Dans ce contexte, les auditeurs internes sont placés aussi au service du management, par contre les auditeurs externes agissent au profit d'utilisateurs tiers des informations comptables et financières, selon Pickett.³

1.2.2 Audit financier

Arens définit l'audit financier comme « *une évaluation indépendante et méthodique des états financiers d'une organisation en vue d'exprimer une opinion sur leur régularité et leur conformité aux normes comptables applicables.* »⁴

Il est généralement mené par les commissaires aux comptes ou les cabinets d'audit, pour une meilleure crédibilité vis-à-vis des parties prenantes externes quant à la sincérité des comptes, selon **Gervais**.⁵

1.2.3 Audit opérationnel

Boulesnane désigne l'audit opérationnel comme un domaine qui « *porte sur l'ensemble des activités de l'organisation dans le but d'évaluer leur efficacité, leur efficience*

¹ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 81.

² The IIA (Institute of Internal Auditors) (2017), Cadre international des pratiques professionnelles, The IIA, Altamonte Springs. p. 11.

³ Pickett, K. H. Spencer (2010), The Internal Auditing Handbook, Wiley, Chichester. p. 91.

⁴ Arens, Alvin A., Elder, Randal J. & Beasley, Mark S. (2014), Auditing and Assurance Services, Pearson, Upper Saddle River. p. 21.

⁵ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 47.

et leur économie. Il ne se limite pas aux aspects financiers mais s'intéresse aux processus, aux procédures, à l'organisation du travail et aux performances »,¹ contrairement à l'audit financier, il évalue les pratiques de gestion au sein des organisations et formule des recommandations concrètes pour l'amélioration des performances opérationnelles.²

1.2.4 Audit de performance

L'audit de performance constitue une composante essentielle de l'audit interne dans le secteur public. Il se distingue par son orientation vers les résultats et l'évaluation de la manière dont les ressources sont mobilisées pour atteindre les objectifs fixés. Selon une définition largement reconnue : *« L'audit de performance vise à apprécier dans quelle mesure une entité utilise ses ressources de manière efficace, efficiente et économique pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit d'une approche axée sur les résultats. »*³

Contrairement à l'audit financier, qui se concentre sur la régularité et la sincérité des états financiers, l'audit de performance s'intéresse davantage à l'impact des actions menées, à leur efficience (rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés), à leur efficacité (atteinte des objectifs), et à leur économie (minimisation des coûts). Dans le contexte du secteur public, cette approche prend tout son sens, car il ne s'agit pas uniquement de respecter les normes budgétaires ou comptables, mais aussi de s'assurer que les politiques publiques produisent les résultats escomptés. Ainsi, *« Ce type d'audit est particulièrement adapté au secteur public, où l'objectif est de vérifier si les politiques publiques produisent les effets attendus au regard des moyens mobilisés. »*⁴ L'audit de performance permet donc d'introduire une culture de résultats dans les institutions publiques, en mettant en lumière les écarts éventuels entre les objectifs et les réalisations, et en proposant des pistes d'amélioration. Il

¹ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 83.

² Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 48.

³ INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) (2015), ISSAI 3000 – Principes de l'audit de performance, p. 12.

⁴ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 85.

constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables publics et une garantie pour les citoyens quant à la bonne gestion des ressources collectives.

1.2.5 Audit stratégique

L'audit stratégique représente une dimension plus globale et prospective de l'audit interne. Il ne se limite pas à l'examen des opérations ou des résultats à court terme, mais vise à apprécier les grandes orientations prises par l'organisation, leur pertinence et leur cohérence avec les moyens disponibles. En ce sens : *« L'audit stratégique analyse les choix fondamentaux de l'organisation, leurs conséquences et leur mise en œuvre. Il s'intéresse à la pertinence des orientations prises, à la cohérence entre les ressources mobilisées et les objectifs fixés. »*¹

Dans le secteur public, l'audit stratégique joue un rôle essentiel pour accompagner les transformations structurelles, les réformes administratives ou encore les stratégies de développement à long terme. Il permet d'évaluer la capacité d'une entité à aligner ses ressources (financières, humaines, matérielles) sur ses missions fondamentales, tout en anticipant les risques stratégiques et en garantissant la durabilité des actions engagées.

Par ailleurs, l'audit stratégique apporte une valeur ajoutée importante en éclairant les décideurs publics sur la cohérence des plans stratégiques avec les attentes des citoyens, les priorités nationales et les contraintes budgétaires. Il met en lumière les écarts éventuels entre la stratégie définie et sa mise en œuvre opérationnelle, ce qui peut orienter les ajustements nécessaires.

1.2.6 Audits spécialisés (qualité, environnement, sécurité, SI...)

Les audits spécialisés sont des formes d'audit interne ciblées, qui se développent dans des domaines techniques soumis à des référentiels normatifs stricts. Ils répondent à des exigences de conformité, de sécurité et de performance dans des secteurs où les risques sont élevés et la réglementation contraignante. Ainsi : *« Des formes spécifiques d'audit ont émergé dans des domaines techniques et normés : audit qualité (norme ISO 9001), audit environnemental (ISO 14001), audit sécurité, audit des systèmes d'information, etc. Ces audits évaluent la conformité à des référentiels spécifiques et la maîtrise des risques associés. »*²

L'objectif de ces audits n'est pas seulement de vérifier le respect des normes, mais aussi de s'assurer de l'efficacité des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques techniques, environnementaux, informatiques ou organisationnels. Dans le secteur public

¹ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 51.

² Pickett, K. H. Spencer (2010), The Internal Auditing Handbook, Wiley, Chichester. p. 96.

comme dans les entreprises publiques, ces audits jouent un rôle essentiel dans la protection des actifs, la conformité réglementaire, et l'amélioration continue des processus.

« Les audits spécialisés mobilisent des compétences techniques particulières. Ils contribuent à garantir le respect des normes professionnelles et légales dans des domaines critiques de l'organisation. »¹

L'audit qualité, par exemple, examine si les procédures sont conformes aux exigences de la norme ISO 9001 et si elles permettent d'assurer la satisfaction des usagers ou clients. L'audit environnemental vérifie l'impact des activités sur l'environnement et la conformité à la norme ISO 14001. L'audit des systèmes d'information (SI), quant à lui, évalue la fiabilité, la sécurité et la continuité des systèmes informatiques. Ces différents audits requièrent l'intervention d'auditeurs spécialisés maîtrisant les normes, les référentiels techniques et les outils de contrôle propres à chaque domaine.

1.2.7 Autres classifications possibles

Au-delà des grandes catégories d'audit (audit financier, de conformité, de performance, stratégique ou spécialisé), il existe d'autres classifications utiles fondées sur le moment d'intervention de l'audit dans le processus de gestion, ainsi que sur sa périodicité ou sa thématique. Ces classifications permettent de moduler la démarche d'audit en fonction des objectifs poursuivis, du contexte organisationnel, et des besoins de pilotage. Comme le souligne une typologie reconnue : *« On distingue aussi les audits a priori (avant l'exécution), concomitants (pendant l'exécution) et a posteriori (après l'exécution), ainsi que les audits internes permanents, ponctuels ou thématiques. Ces distinctions permettent d'adapter l'audit aux besoins spécifiques du management. »²*

- L'audit a priori est réalisé en amont de la mise en œuvre d'une opération ou d'un projet. Il vise à s'assurer de la pertinence des procédures prévues, de la conformité des dispositifs, et de la préparation des ressources.

¹ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 86.

² Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 52.

- L'audit concomitant, ou en temps réel, s'effectue pendant l'exécution des activités. Il permet de détecter rapidement les anomalies, de corriger les écarts en cours de processus, et de sécuriser la conduite des opérations.
- L'audit a posteriori intervient après la réalisation des activités, afin d'en évaluer les résultats, la conformité, et l'efficacité globale. C'est la forme la plus répandue dans le secteur public.

Par ailleurs, les audits peuvent également être :

- Permanents, lorsqu'ils sont intégrés dans un dispositif de contrôle continu, comme dans les fonctions d'audit interne automatisé ou dans les missions de supervision récurrente.
- Ponctuels, lorsqu'ils sont déclenchés de manière ciblée à la suite d'un risque identifié, d'un événement particulier ou d'une demande de la hiérarchie.
- Thématiques, lorsqu'ils portent sur un domaine précis (par exemple, la gestion des ressources humaines, des achats, des immobilisations, etc.), en lien avec des objectifs stratégiques ou de réforme.

1.3 Définition et concepts clés de l'audit interne

L'audit interne est une discipline fondamentale dans la gestion des organisations, visant à évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, la gestion des risques et la gouvernance. Plusieurs définitions ont été proposées par des organismes de référence pour décrire cette fonction.

L'Institute of Internal Auditors (IIA) définit l'audit interne comme « *une activité d'assurance indépendante et objective qui évalue et améliore l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance dans une organisation* »¹. Cette définition met en lumière le rôle central de l'audit interne dans l'amélioration continue des pratiques organisationnelles.

De son côté, la norme ISO 9000 le décrit comme « *une activité systématique et indépendante qui consiste à recueillir et à analyser des preuves pour évaluer si les processus d'une organisation sont conformes aux critères de référence et si ces processus sont efficaces* ».

¹ The IIA (Institute of Internal Auditors) (2013), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, FL, The Institute of Internal Auditors. p. 15.

et appropriés »¹. Cette définition souligne l'aspect systématique et objectif de l'audit interne, avec une attention particulière à l'analyse des preuves.

Dans un cadre plus spécifique, Sawyer décrit l'audit interne comme « *un examen indépendant, systématique et objectif des opérations d'une organisation pour évaluer l'efficacité de ses contrôles internes, la gestion des risques et la gouvernance* »². Cette approche insiste sur la rigueur méthodologique de l'audit interne et son rôle stratégique dans la gestion des risques.

L'INTOSAI, quant à elle, se concentre davantage sur l'aspect public de l'audit interne en définissant cette pratique comme « *une évaluation indépendante de la gestion des entités publiques, dans le but de vérifier si les ressources sont utilisées de manière efficace, efficiente et économique* »³. Cela reflète l'importance de l'audit interne pour assurer une gestion optimale des ressources dans le secteur public.

Enfin, Boulesnane souligne que l'audit interne est « *une activité d'évaluation continue et indépendante des opérations, des procédures et des contrôles d'une organisation afin de garantir qu'ils sont conformes aux normes et objectifs définis* »⁴. Cette définition fait ressortir l'aspect de surveillance constante qui caractérise l'audit interne.

En résumé, l'audit interne, quelle que soit la perspective, se définit comme une fonction essentielle au sein des organisations, dont le rôle est d'évaluer, contrôler et améliorer les pratiques internes pour garantir l'efficacité des opérations et la conformité avec les normes en vigueur.

1.4 L'évolution de l'audit interne

L'audit interne n'a cessé d'évoluer depuis ses origines comptables et financières vers une fonction beaucoup plus stratégique, intégrée à la gouvernance et à la performance des

¹ International Organization for Standardization (ISO) (2005), ISO 9000: Quality management systems – Fundamentals and vocabulary, Genève, Suisse, ISO. p. 16.

² Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6^e édition, Altamonte Springs, FL, Institute of Internal Auditors. p. 3.

³ International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (2007), International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) 200, Vienne, Autriche, INTOSAI. p. 5.

⁴ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : Approches et pratiques, Éditions du Management Public, Paris. p. 27.

organisations. Son développement a suivi les mutations économiques, technologiques et réglementaires des XXe et XXIe siècles.

1.4.1 Les origines comptables et financières (avant les années 1940)

À ses débuts, l'audit interne était principalement *« une activité de vérification comptable, centrée sur la régularité des écritures et la prévention des fraudes. L'auditeur interne exerçait un rôle de contrôleur, souvent cantonné à l'examen des transactions financières et à la conformité aux procédures internes. »*¹

*« Avant la Seconde Guerre mondiale, la mission de l'auditeur interne était exclusivement liée à la tenue correcte des comptes et à la détection des erreurs ou irrégularités. Il était perçu comme un prolongement du service comptable plutôt que comme un acteur du contrôle interne. »*²

1.4.2 L'institutionnalisation et la professionnalisation (1940–1980)

L'audit interne connaît un tournant majeur avec la création de l'Institute of Internal Auditors (IIA) en 1941 aux États-Unis, qui marque le début de sa structuration comme discipline indépendante.

*« La création du IIA en 1941 a constitué une étape décisive dans la reconnaissance de l'audit interne comme une profession à part entière. Le rôle de l'auditeur s'est progressivement détaché de la comptabilité pour se concentrer sur l'évaluation des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. »*³

*« Dès les années 1960, l'audit interne commence à s'imposer comme une fonction de conseil à la direction. Il ne s'agit plus simplement de vérifier, mais d'accompagner les managers dans l'amélioration des procédures internes, dans un esprit de collaboration. »*⁴

1.4.3 L'élargissement du champ et la montée en valeur stratégique (années 1990–2000)

Avec les crises financières et les nouvelles exigences de gouvernance, l'audit interne devient un outil clé de pilotage et de maîtrise des risques.

¹ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 23.

² Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 61.

³ Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6^e édition, Altamonte Springs, FL, Institute of Internal Auditors. p. 9.

⁴ Pickett, K. H. Spencer (2010), The Internal Auditing Handbook, 3^e édition, Wiley, Chichester. p. 37.

« À partir des années 1990, l'audit interne se transforme en une activité d'assurance et de conseil, qui aide les organisations à atteindre leurs objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité des processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques. Cette nouvelle approche a été formalisée dans la définition officielle publiée par l'IIA en 1999. »¹

« L'audit interne ne se contente plus de constater les anomalies ; il devient un partenaire stratégique de la direction. Sa valeur ajoutée réside désormais dans sa capacité à analyser les risques, à recommander des solutions, à anticiper les dysfonctionnements et à accompagner la prise de décision. »²

1.4.4 L'audit interne à l'ère des risques, de la gouvernance et de la performance (années 2010 à aujourd'hui)

L'audit interne adopte désormais une approche intégrée, centrée sur les risques stratégiques, la gouvernance d'entreprise, l'éthique et la responsabilité sociétale.

« L'audit interne est aujourd'hui un levier fondamental de gouvernance et de performance. Il participe à la création de valeur en évaluant non seulement la conformité, mais aussi la pertinence, l'efficacité et l'impact des décisions stratégiques. »³

« L'audit interne moderne est désormais positionné comme une activité proactive, tournée vers l'anticipation des risques émergents, la veille stratégique, et le renforcement de la culture éthique. Il intervient dans les domaines complexes comme la cybersécurité, la digitalisation, la durabilité ou encore la conformité réglementaire internationale. »⁴

1.4.5 L'évolution de l'audit en Algérie

L'évolution de l'audit interne en Algérie s'inscrit dans un contexte de réformes administratives et budgétaires amorcées depuis les années 1990. L'objectif a été de renforcer le contrôle interne, améliorer la transparence des finances publiques et aligner progressivement les pratiques nationales sur les standards internationaux.

¹The IIA (Institute of Internal Auditors) (2017), Cadre international des pratiques professionnelles (CIPP), p. 9.

² Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 62.

³ Kadi, Mohamed (2022), « L'audit interne dans les organisations publiques algériennes : enjeux et perspectives », Revue des sciences commerciales MM, n° à préciser, vol. à préciser, p. 74.

⁴ Pickett, K. H. Spencer (2010), The Internal Auditing Handbook, 3^e édition, Wiley, Chichester. p. 49.

« En Algérie, la notion d'audit est longtemps restée limitée à une fonction de vérification administrative ou comptable exercée par des corps de contrôle interne rattachés aux ministères. Ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'audit interne a commencé à être reconnu comme une fonction de gouvernance à part entière. »¹

« L'audit interne dans le secteur public algérien s'est développé lentement, dans un environnement marqué par la centralisation administrative et le formalisme des procédures. L'auditeur y était souvent perçu comme un simple vérificateur de régularité, ce qui a freiné l'émergence d'une véritable culture du contrôle interne et du pilotage par la performance. »²

Avec l'adoption de nouvelles lois de finances, de normes de gestion et d'initiatives de modernisation de l'administration, des avancées significatives ont été observées, notamment dans l'introduction de mécanismes d'audit et de contrôle basés sur les risques.

« À partir de 2010, l'Algérie a engagé des réformes visant à moderniser son système de gestion budgétaire. Ces réformes ont inclus la promotion de l'audit interne comme outil d'amélioration de la gestion publique, la diffusion des principes de contrôle interne, et la volonté de s'aligner sur les recommandations de l'INTOSAI. »³

« Le développement récent de l'audit interne en Algérie répond à des impératifs de bonne gouvernance, de transparence dans la gestion des fonds publics et de responsabilisation des gestionnaires. Toutefois, ce développement reste freiné par des facteurs structurels, notamment le manque de formation spécialisée, l'absence d'une culture du résultat et le cloisonnement des administrations. »⁴

Dans les entreprises publiques également, l'audit interne gagne progressivement en légitimité en tant qu'outil d'aide à la décision stratégique, bien qu'il soit encore majoritairement axé sur la conformité.

« L'audit interne dans les entreprises publiques algériennes est encore majoritairement orienté vers la vérification de conformité. Toutefois, certaines entreprises,

¹ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 69.

² Kadi, Mohamed (2022), « L'audit interne dans les organisations publiques algériennes : enjeux et perspectives », Revue des sciences commerciales, p. 76.

³ INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions) (2015), ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l'audit public, p. 75.

⁴ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 149.

notamment dans les secteurs de l'énergie, des finances et des infrastructures, commencent à intégrer des approches modernes d'audit fondées sur l'analyse des risques et la performance.
»¹

1.5. Différences entre audit interne et audit externe

L'audit, en tant que processus essentiel dans la gouvernance et la gestion des risques des organisations, se décline sous différentes formes. Parmi ces formes, l'audit interne et l'audit externe occupent des rôles clés, bien qu'ils poursuivent des objectifs distincts et adoptent des approches différentes. L'audit interne est une fonction continue et intégrée au sein de l'organisation, tandis que l'audit externe se concentre sur la vérification de la conformité des états financiers, réalisé par des auditeurs indépendants. Ces deux types d'audit, bien qu'ayant des objectifs spécifiques, jouent un rôle complémentaire dans le maintien de la transparence financière et la gestion des risques. L'audit interne est particulièrement orienté vers l'amélioration des processus et des contrôles internes, tandis que l'audit externe s'attache à fournir une opinion indépendante sur la situation financière de l'entité.

1.5.1 Objectif et mission

- **Audit interne**

L'audit interne est avant tout un outil d'aide à la décision managériale. Comme Sawyer indique que : *« L'audit interne a pour objectif principal de fournir à la direction générale une évaluation indépendante et objective des systèmes de gestion des risques, des contrôles internes et de la gouvernance de l'organisation. Son rôle va au-delà de la simple conformité, en cherchant à améliorer les opérations, à accroître l'efficacité des processus et à gérer les risques de manière proactive. »*²

*« L'audit interne se distingue par sa mission d'accompagner la direction dans l'amélioration continue des processus et des contrôles internes. Sa fonction est de fournir une assurance sur la gestion des risques et d'aider à la mise en place de pratiques améliorant la performance organisationnelle. »*³

¹ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : Approches et pratiques, Éditions du Management Public, Paris. p. 72.

² Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6^e édition, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. p. 21.

³ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 70.

- **Audit externe**

Cette dimension stratégique distingue clairement l'audit interne de l'audit externe, qui se limite à une mission d'assurance à destination des parties externes. En effet : *« L'audit externe a pour mission de fournir une opinion indépendante et objective sur la conformité des états financiers d'une organisation avec les normes comptables et réglementaires en vigueur. Contrairement à l'audit interne, son rôle est principalement de certifier les états financiers et de garantir la transparence financière vis-à-vis des parties externes, telles que les actionnaires, les créanciers et les régulateurs. »*¹

*« L'objectif principal de l'audit externe est d'exprimer une opinion sur la sincérité et la conformité des états financiers d'une entreprise. Ce type d'audit est effectué par des auditeurs externes et se concentre sur la vérification des documents financiers dans le but de rassurer les parties prenantes sur la transparence financière de l'entreprise. »*²

Dans cette optique, l'audit interne est une fonction tournée vers l'amélioration continue et l'optimisation, tandis que l'audit externe reste centré sur la fiabilité de l'information financière.

1.5.2 Indépendance

- **Audit interne**

L'indépendance constitue un critère fondamental dans la différenciation des deux formes d'audit. L'audit interne, bien qu'exerçant une fonction d'évaluation indépendante, reste intégré à l'organisation : *« L'audit interne est réalisé par des auditeurs employés par l'organisation elle-même, ce qui peut soulever des questions sur son indépendance. Toutefois, l'audit interne doit garantir son objectivité en étant supervisé par un comité d'audit indépendant et en suivant des normes internationales de pratique professionnelle. »*³

*« L'indépendance de l'audit interne est relative, car les auditeurs internes font partie intégrante de l'organisation, mais leur objet d'audit se concentre sur l'amélioration des contrôles internes et des processus. Cela nécessite une position indépendante vis-à-vis de l'administration, souvent assurée par la hiérarchie fonctionnelle (comité d'audit). »*⁴

¹ Messier, William F., Glover, Steven M., & Prawitt, Douglas F. (2017), Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach, McGraw-Hill Education, New York. p. 57.

² Piot, Christophe & Janin, René (2007), L'audit légal des comptes, Economica, Paris. p. 35.

³ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 95.

⁴ Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6e éd., Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. p. 21.

- **Audit externe**

Cela contraste fortement avec l'audit externe : « *contrairement à l'audit interne, est effectué par des auditeurs indépendants de l'entité auditée. L'indépendance est une caractéristique fondamentale de l'audit externe, car elle permet d'assurer l'objectivité du jugement rendu sur la conformité des états financiers.* »¹

« *L'auditeur externe est indépendant de l'organisation auditée et ses conclusions doivent être perçues comme impartiales. Cela garantit que les parties prenantes externes, telles que les investisseurs ou les régulateurs, reçoivent des informations financières fiables et vérifiées de manière indépendante.* »

La position structurelle de l'audit interne le rend dépendant hiérarchiquement, mais des mécanismes comme la supervision par le comité d'audit permettent de préserver son objectivité.

1.5.3 Durée et fréquence des audits

- **Audit interne**

La temporalité de l'intervention constitue une autre distinction essentielle. L'audit interne est inscrit dans un processus régulier et permanent : « *L'audit interne est un processus continu, effectué tout au long de l'année, avec des missions régulières pour examiner et évaluer les systèmes de contrôle interne et les processus organisationnels.* »²

« *Les missions d'audit interne sont répétitives et couvrent une large gamme de processus et d'activités au sein de l'organisation. Ce type d'audit est intégré dans le système de gestion des risques de l'organisation et intervient régulièrement pour maintenir l'efficacité des contrôles.* »³

- **Audit externe**

À l'inverse, l'audit externe se limite à des interventions ponctuelles, souvent annuelles : « *L'audit externe est réalisé généralement sur une base annuelle ou pour des périodes*

¹ Messier, William F., Glover, Steven M., & Prawitt, Douglas F. (2017), Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach, McGraw-Hill Education, New York. p. 57.

² Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions du Management Public, Paris. p. 56.

³ Gervais, Marc (2001), L'audit : Théories et pratiques, Economica, Paris. p. 95.

spécifiques. Il intervient surtout à la fin de l'exercice comptable pour vérifier la conformité des états financiers avant leur publication. »¹

« Contrairement à l'audit interne, l'audit externe n'est pas un processus continu. Il se limite à des examens ponctuels, souvent concentrés sur la période de l'exercice financier, pour valider la fiabilité des états financiers. »²

L'audit interne est donc davantage intégré dans la vie quotidienne de l'organisation, tandis que l'audit externe intervient de manière ciblée, selon une logique de vérification formelle.

1.5.4 Rôle dans la gestion des risques

- **Audit interne**

L'audit interne occupe une position centrale dans la gestion des risques, en participant activement à leur identification, leur évaluation et à la proposition de mesures correctives : *« L'audit interne joue un rôle central dans la gestion des risques en identifiant, évaluant et recommandant des mesures pour atténuer les risques organisationnels. Il est impliqué dans la mise en œuvre et la surveillance des contrôles internes pour s'assurer qu'ils sont efficaces dans la gestion des risques. »³*

« L'audit interne est une fonction proactive qui accompagne la direction dans la gestion des risques en fournissant des évaluations continues des processus organisationnels. Il travaille à l'amélioration des pratiques et contribue à la culture du contrôle au sein de l'organisation. »⁴

- **Audit externe**

L'audit externe, en revanche, adopte une posture plus indirecte vis-à-vis des risques opérationnels : *« L'audit externe n'est pas directement impliqué dans la gestion des risques opérationnels, mais il joue un rôle crucial en fournissant une assurance que les états financiers sont exempts d'erreurs ou de fraudes majeures, ce qui réduit les risques pour les parties*

¹ Piot, Christophe & Janin, René (2007), L'audit légal des comptes, Economica, Paris. p. 35.

² Messier, William F., Glover, Steven M., & Prawitt, Douglas F. (2017), Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach, McGraw-Hill Education, New York. p. 57.

³ Sawyer, Lawrence B. (2012), Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing, 6e éd., Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. p. 21.

⁴ Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : Approches et pratiques, Éditions du Management Public, Paris. p. 70.

prenantes externes. »¹ « Bien que l’audit externe ne se concentre pas sur la gestion des risques au sein de l’organisation, il permet aux parties prenantes de connaître les risques financiers en raison des anomalies ou irrégularités dans les rapports financiers. »²

En conclusion, bien que l’audit interne et l’audit externe partagent un objectif commun d’assurer la fiabilité des informations et des processus organisationnels, leurs différences majeures résident dans leur approche, leur indépendance, et leurs objectifs spécifiques. L’audit interne, intégré à la gestion de l’entreprise, se concentre sur l’amélioration des pratiques internes et la gestion des risques à long terme. En revanche, l’audit externe, indépendant et ponctuel, se limite principalement à l’évaluation des états financiers et à leur conformité aux normes comptables. Comprendre ces différences permet de saisir pleinement l’importance de chaque type d’audit dans le cadre global de la gouvernance d’entreprise et de la gestion des risques. Les deux audits se renforcent mutuellement, contribuant à une meilleure transparence, à une gestion des risques plus rigoureuse, et à une plus grande confiance des parties prenantes.

Tableau N°01 : Tableau récapitulatif des différences entre audit interne et audit externe

Critère	Audit interne	Audit externe
Objectif	Fournir à la direction une évaluation indépendante des risques, du contrôle et de la gouvernance.	Fournir une opinion indépendante sur la conformité des états financiers aux normes.
Mission principale	Accompagner la direction dans l’amélioration des processus et des performances.	Certifier les états financiers pour garantir la transparence vis-à-vis des parties externes.
Indépendance	Relative, assurée par la supervision du comité d’audit.	Totale, les auditeurs sont externes à l’organisation.
Durée et fréquence	Processus continu avec des interventions régulières.	Intervention ponctuelle, souvent annuelle, en fin d’exercice.
Portée	Large : tous les processus, y compris les opérations non financières.	Restreinte : vérification des états financiers.

¹ Messier, William F., Glover, Steven M., & Prawitt, Douglas F. (2017), Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach, 10e éd., McGraw-Hill Education, New York. p. 57.

² Piot, Christophe & Janin, René (2007), L’audit légal des comptes, Economica, Paris. p. 35.

Critère	Audit interne	Audit externe
Gestion des risques	Joue un rôle central dans l'identification et la gestion proactive des risques.	Rassure les parties prenantes sur l'absence d'erreurs ou de fraudes majeures.
Destinataires	Direction générale, comité d'audit.	Parties externes (actionnaires, créanciers, régulateurs).
Normes de référence	Normes internationales de l'audit interne (IIA, INTOSAI).	Normes internationales de l'audit externe (ISA, NAA).

Source : Réalisé par l'étudiant.

1.6 Objectifs et importance de l'audit interne dans le secteur public

L'audit interne dans le secteur public revêt une importance capitale pour assurer une gestion saine et responsable des ressources publiques. Son rôle ne se limite pas simplement à vérifier la conformité des processus aux règles et normes en vigueur, mais il s'étend également à l'évaluation des risques, à l'amélioration de l'efficacité des politiques publiques et à la promotion de la transparence et de la responsabilité dans la gestion publique. En tant que fonction indépendante, l'audit interne est un levier stratégique pour renforcer la gouvernance et l'efficacité des administrations publiques, tout en garantissant que les ressources publiques sont utilisées de manière optimale et équitable.

1.6.1 Objectifs de l'audit interne dans le secteur public

Dans le contexte du secteur public, et plus particulièrement au sein des entreprises publiques, l'audit interne joue un rôle central dans l'amélioration de la gouvernance, la gestion des risques et l'optimisation des performances. Les objectifs qui lui sont assignés sont multiples et s'inscrivent dans une dynamique de modernisation de la gestion publique.

Comme le soulignent les normes internationales en la matière, « *l'audit interne est destiné à fournir une assurance raisonnable à l'organisation quant à la réalisation de ses objectifs, en apportant une évaluation indépendante et objective de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Dans les institutions publiques, ses objectifs fondamentaux s'articulent autour de l'amélioration de la conformité réglementaire, de la performance économique, de la transparence des opérations et de l'appui à la prise de décision. Il ne s'agit pas uniquement de vérifier des comptes ou des procédures, mais de*

contribuer activement à la modernisation de l'État à travers un accompagnement méthodologique et une évaluation continue des processus publics. »¹

Dans cette même perspective, l'audit interne dans les entreprises publiques vise spécifiquement à assurer la conformité réglementaire, la bonne utilisation des ressources, la maîtrise des risques, la détection des dysfonctionnements et l'amélioration continue des pratiques de gestion. Ainsi, Boulesnane (2018) précise que : « *Dans les entreprises publiques, l'audit interne vise principalement à : – garantir la bonne application des textes législatifs et réglementaires ;– s'assurer de la gestion efficace des ressources publiques ;– anticiper et atténuer les risques pouvant affecter l'atteinte des missions de service public ;– identifier les dysfonctionnements et formuler des recommandations d'amélioration adaptées ;– soutenir les organes de direction dans la mise en œuvre d'une gouvernance responsable. Ces objectifs sont essentiels dans un contexte où les entreprises publiques sont confrontées à des enjeux multiples de performance, de redevabilité, et de durabilité financière. »²*

En somme, ces objectifs placent l'auditeur interne comme un acteur stratégique au sein de l'organisation publique. Kadi (2022) en renforce l'idée en affirmant que : « *L'audit interne doit être considéré comme un levier stratégique dans la gestion des entreprises publiques. Ses objectifs englobent la prévention des dérives managériales, la maîtrise des risques, la valorisation des ressources humaines et financières, et le renforcement de la capacité d'adaptation des structures publiques dans un environnement complexe et incertain. L'auditeur interne joue le rôle de vigie, mais aussi de conseiller proactif au service de la performance publique. »³*

1.6.2 Importance de l'audit interne dans le secteur public

Au-delà de ses objectifs opérationnels, l'audit interne revêt une importance stratégique dans la gestion publique. Il agit comme un levier essentiel de bonne gouvernance, de

¹ INTOSAI (2010), ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l'audit des institutions supérieures de contrôle, Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), p. 12, www.issai.org, [dernière consultation : 25 mars 2025].

² Boulesnane, A. (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : approches théoriques et pratiques, Éditions Dar El Houda, Alger. p. 94.

³ Kadi, M. (2022), « L'audit interne dans les organisations publiques algériennes : enjeux, pratiques et perspectives », Revue des Sciences Commerciales, n°24, Université de Tlemcen, p. 81.

transparence, et de responsabilisation des gestionnaires, en particulier dans le cadre des entreprises publiques où les enjeux de performance et de redevabilité sont accrus.

À cet égard, l'INTOSAI (2015) rappelle que : « *L'audit interne occupe une place cruciale dans le fonctionnement des organisations publiques. Il est à la fois un outil de contrôle, un vecteur d'amélioration continue, et un garant de la responsabilité des gestionnaires publics. Dans les entreprises publiques en particulier, son importance réside dans sa capacité à renforcer la gouvernance, à améliorer l'efficacité opérationnelle et à instaurer une culture de reddition des comptes. Ce rôle s'avère d'autant plus stratégique dans un contexte de pression budgétaire et d'exigences accrues de transparence.* »¹

Cette importance s'exprime également à travers la valeur ajoutée que l'audit interne apporte dans la gestion quotidienne des entreprises publiques. Il ne s'agit plus seulement de corriger les erreurs du passé, mais de prévenir les risques futurs, tout en soutenant l'amélioration continue des services rendus au public. Boulesnane le confirme : « *L'audit interne est devenu, dans les entreprises publiques, un instrument incontournable pour moderniser la gestion, rationaliser les dépenses, et sécuriser les ressources. Il permet de mettre en lumière les faiblesses structurelles, d'évaluer les dispositifs de contrôle interne et d'introduire une logique de performance. Sa valeur ajoutée ne réside pas seulement dans la détection d'anomalies, mais dans sa capacité à orienter les organisations publiques vers une meilleure efficience et une gestion axée sur les résultats.* »²

Dans le contexte algérien, cette importance a été progressivement intégrée dans les réformes institutionnelles. Ainsi, la Cour des comptes d'Algérie affirme dans son rapport que : « *En Algérie, les réformes de la gouvernance publique ont progressivement reconnu l'audit interne comme un élément central du pilotage stratégique des entreprises étatiques. Sa contribution est capitale pour restaurer la confiance dans la gestion publique, prévenir la corruption, garantir l'intégrité des opérations, et accompagner les réformes structurelles de*

¹ INTOSAI (2015), ISSAI 3000 – Lignes directrices pour l'audit de performance, Initiative de développement de l'INTOSAI (IDI), p. 26, www.issai.org [dernière consultation : 29/02/2025].

² Boulesnane, A. (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : approches théoriques et pratiques, Éditions Dar El Houda, Alger, p. 97.

l'administration économique. L'audit interne, bien conduit, devient un levier de performance organisationnelle et un mécanisme de sauvegarde des intérêts collectifs. »¹

Enfin, d'un point de vue international, Pickett résume bien la portée de l'audit interne dans les entreprises publiques en soulignant que : « *Dans un contexte de plus grande exposition au risque — financier, opérationnel, juridique ou stratégique — les entreprises publiques ne peuvent ignorer l'importance de l'audit interne. Celui-ci constitue un élément clé du dispositif de gouvernance, contribuant à l'efficacité de la gestion, à la préservation des actifs et à la satisfaction des usagers. »²*

En conclusion, l'audit interne dans le secteur public est un outil indispensable pour garantir la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des fonds publics. Il joue un rôle central dans l'amélioration continue des processus de gestion, dans la détection des risques et dans l'optimisation de l'efficacité des politiques publiques. À travers ses différentes missions, l'audit interne permet aux entités publiques de maintenir une gestion rigoureuse et conforme aux attentes des citoyens et des autres parties prenantes. En ce sens, l'audit interne constitue un pilier essentiel pour la gouvernance et la performance du secteur public.

Section 02 : Cadre réglementaire et normatif de l'audit interne dans le secteur public

L'audit interne dans le secteur public est encadré par un ensemble de normes, de principes professionnels, de textes juridiques et réglementaires qui définissent son périmètre, son fonctionnement, ses exigences méthodologiques et ses finalités. Ce cadre varie selon les contextes nationaux mais repose généralement sur des référentiels internationaux. En Algérie, le cadre local se développe progressivement sous l'impulsion de la réforme de la gestion publique.

2.1 Cadre international de l'audit interne dans le secteur public

L'architecture normative de l'audit interne dans le secteur public à l'échelle internationale repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

¹ Cour des comptes d'Algérie (2020), Rapport annuel 2020, Chapitre : Gouvernance des entreprises publiques, p. 47, www.ccomptes.dz [dernière consultation : 14/03/2025].

² Pickett, K. H. Spencer (2010), *The Internal Auditing Handbook*, 3e éd., Wiley, p. 168.

2.1.1 Les normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA)

Les normes professionnelles de l'IIA, contenues dans le Cadre international pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF), constituent une référence universelle pour les auditeurs internes, y compris dans le secteur public. Elles définissent l'objet, les principes fondamentaux, les règles de conduite et les normes de performance de la fonction d'audit.

L'IIA précise que : « *Le Cadre international pour la pratique professionnelle a pour objectif d'encadrer et d'unifier la pratique de l'audit interne à travers le monde. Il s'agit d'un ensemble structuré de principes, de normes, de recommandations et de conseils d'application destinés à garantir la qualité, la crédibilité et la valeur ajoutée de la mission d'audit interne. [...] L'audit interne, qu'il soit exercé dans le secteur privé ou public, est soumis aux mêmes exigences de compétence, d'indépendance, d'objectivité, de confidentialité et de rigueur professionnelle.* » ¹

Ces normes, bien qu'issues du monde de l'entreprise, sont aujourd'hui largement adoptées dans les structures publiques, où elles soutiennent la mise en place de dispositifs d'audit interne fondés sur la gouvernance, la maîtrise des risques et le contrôle interne.

2.1.2 Le référentiel de l'INTOSAI : les normes ISSAI

L'INTOSAI (Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques) est l'acteur central de la normalisation dans l'audit du secteur public. Elle a élaboré un ensemble de normes regroupées sous l'appellation ISSAI (International Standards of Supreme Audit Institutions), structurées selon quatre niveaux.

Dans son texte fondamental ISSAI 100, l'INTOSAI précise que : « *Les normes ISSAI offrent un socle commun de principes professionnels applicables à toutes les institutions de contrôle des finances publiques. Elles ont pour objectif de garantir la qualité des audits, de renforcer la crédibilité des rapports de contrôle, et de promouvoir la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité des institutions publiques. Ces normes s'appliquent à l'audit financier, à l'audit de conformité et à l'audit de performance, y compris dans les contextes nationaux et locaux.* » ²

¹ The IIA Institute of Internal Auditors (2017), International Professional Practices Framework (IPPF), Altamonte Springs, FL, p. 12.

² INTOSAI Organization of Supreme Audit Institutions (2015), ISSAI 100 – Fundamental Principles of Public-Sector Auditing, Vienna, p. 9.

L'ISSAI 3000, dédiée à l'audit de performance, insiste notamment sur l'importance de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion des ressources publiques : « *L'audit de performance vise à évaluer si les fonds publics ont été utilisés avec efficacité, efficience et économie. [...] Les normes ISSAI précisent les étapes clés du processus : définition des objectifs, collecte d'éléments probants fiables, formulation des constats, élaboration des recommandations, et suivi des actions correctives.* »¹

2.1.3 Les normes ISO relatives à l'audit des systèmes de management

Les normes ISO, bien qu'originellement conçues pour le secteur privé, sont également mobilisées dans certaines administrations ou entreprises publiques. La norme ISO 19011 :2018, en particulier, fournit des lignes directrices sur la gestion des audits des systèmes de management.

L'ISO précise : « *La norme ISO 19011 est un référentiel applicable à tout type d'organisation. Elle couvre les principes de l'audit, la gestion d'un programme d'audit, la conduite effective d'audits internes ou externes, et les compétences des auditeurs. Elle vise à améliorer la performance globale des organisations, à renforcer la gouvernance et à promouvoir l'amélioration continue.* »²

2.2 Cadre réglementaire et normatif de l'audit interne en Algérie

2.2.1 Évolution progressive de la réglementation

En Algérie, le cadre réglementaire de l'audit interne dans le secteur public s'est structuré progressivement à travers plusieurs textes de loi, circulaires ministérielles, et instructions de la Cour des comptes. L'objectif est de mettre en place un audit interne efficace, indépendant, et centré sur les risques et la performance.

2.2.2 La loi n°90-21 relative à la comptabilité publique

Cette loi constitue le texte fondateur en matière de gestion publique. Elle impose la responsabilité des ordonnateurs dans la régularité des opérations financières et la mise en place de dispositifs de contrôle interne : « *L'ordonnateur est tenu d'exercer un contrôle permanent sur la régularité des opérations de recettes et de dépenses. Ce contrôle constitue une mesure*

¹ INTOSAI Organization of Supreme Audit Institutions (2015), ISSAI 3000 – Performance Audit Standard, p. 26.

² ISO Organisation internationale de normalisation (2018), ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management, p. v.

*préventive essentielle, permettant de garantir la conformité et l'efficacité de la gestion des ressources publiques. »*¹

2.2.3 L'instruction n°06/09 du ministère des Finances (2009)

Cette instruction est un jalon essentiel dans la structuration de l'audit interne. Elle recommande explicitement aux établissements publics de mettre en place une cellule d'audit interne conforme aux normes internationales : *« Il est demandé à chaque établissement public à caractère administratif de mettre en œuvre un dispositif structuré d'audit interne, afin de renforcer la maîtrise des risques, de vérifier la conformité des procédures, et d'améliorer l'efficacité de la gestion. Ce dispositif devra être doté de ressources humaines qualifiées, d'un plan d'audit annuel, et d'un reporting régulier à la direction générale. »*²

2.2.4 Le rôle de la Cour des comptes

La Cour des comptes encourage fortement la professionnalisation de la fonction d'audit interne dans les entreprises publiques et les entités administratives. Elle insiste sur l'importance de l'indépendance, de la compétence et du respect des normes professionnelles : *« L'audit interne doit être institutionnalisé au sein des entreprises publiques et des organismes de gestion budgétaire. Sa mission est d'évaluer la qualité des systèmes de gestion, d'alerter sur les dysfonctionnements, et de proposer des actions correctives. Il constitue un outil central de gouvernance, d'intégrité et de responsabilisation des gestionnaires. »*³

2.2.5 La nouvelle loi n°23-08 du 26 juillet 2023

Cette loi marque une avancée majeure dans la modernisation de la gestion publique en Algérie. Elle instaure l'obligation de mettre en place un système formalisé de contrôle interne, incluant l'audit interne comme levier d'efficacité et de prévention des risques : *« Toute entité publique, quel que soit son statut, est tenue de se doter d'un système de contrôle interne structuré, couvrant la maîtrise des risques, la régularité des opérations et la performance. Ce*

¹ Journal Officiel de la République Algérienne (1990), Loi n°90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique, Journal officiel, n° 35, art. 63, p. 1361.

² Ministère des Finances (2009), Instruction n°06/09 du 8 juillet 2009 relative au renforcement du contrôle interne, Direction Générale du Budget, p. 3.

³ Cour des comptes (2020), Rapport annuel, chapitre sur la gouvernance des entreprises publiques, p. 51, www.ccomptes.dz, [dernière consultation : 28 mars 2025].

système intègre obligatoirement une fonction d'audit interne autonome, chargée de vérifier la conformité, de formuler des recommandations et de participer à l'amélioration continue. »¹

2.2.6 Les normes algériennes pour l'audit interne

En parallèle de l'adoption progressive des standards internationaux, l'Algérie a développé un socle de normes spécifiques destinées à encadrer l'exercice de l'audit interne dans les institutions publiques et les entreprises publiques. Ces normes sont parfois formalisées dans les textes réglementaires, mais prennent aussi la forme de référentiels internes ou de guides élaborés par les autorités de tutelle ou les corps de contrôle.

Comme l'explique Boulesnane (2018) : *« L'audit interne dans les entités publiques algériennes repose de plus en plus sur des référentiels normatifs issus à la fois de l'international, comme ceux de l'IIA, mais aussi sur des normes développées localement par les institutions de contrôle (Inspection Générale des Finances, Cour des comptes, Direction Générale du Budget). Ces normes, bien que moins systématisées, tendent à s'imposer progressivement dans les grandes entreprises publiques à travers des chartes internes d'audit, des manuels de procédures et des guides méthodologiques. »²*

Ces efforts sont visibles à travers des initiatives concrètes, comme la formalisation de chartes d'audit interne dans les entreprises publiques économiques (EPE), ou encore la production de documents méthodologiques au sein de ministères techniques. Toutefois, ces référentiels restent souvent peu harmonisés à l'échelle nationale, et leur portée normative dépend largement de la volonté de l'organe de tutelle.

2.2.7 Les réformes récentes et les défis

L'Algérie a engagé, depuis le début des années 2000, une série de réformes visant à structurer et moderniser les pratiques de contrôle et d'audit dans le secteur public. L'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) en 2018, suivie de la loi 23-08 de 2023 relative au contrôle interne et à l'audit interne dans les institutions et établissements publics, en constitue une étape majeure.

¹ Journal Officiel de la République Algérienne (2023), Loi n°23-08 du 26 juillet 2023 relative à la comptabilité publique et au contrôle interne, Journal officiel, n° 50, article 45, p. 34.

² Boulesnane, Abdelkader (2018), L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public, Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck, p. 101.

Selon Kadi (2022) :« *L'adoption d'un cadre juridique plus contraignant a permis d'instaurer une obligation de mise en place de dispositifs d'audit interne dans les organismes publics. Cependant, la transposition concrète de ces réformes reste inégale, freinée par un manque de ressources humaines qualifiées, des résistances internes au changement, et l'absence de mécanismes de coordination entre les différents niveaux de contrôle.* » ¹

Dans la même perspective, les travaux de Bensalem et Khalfaoui (2021) insistent sur la complexité de cette réforme structurelle :« *Si l'introduction de l'audit interne obligatoire dans les établissements publics constitue un progrès notable, les conditions de réussite sont loin d'être réunies : insuffisance de la formation, lacunes en matière de cartographie des risques, absence d'une autorité nationale indépendante de régulation, et faible ancrage d'une culture de reddition des comptes.* » ²

En définitive, l'évolution du cadre réglementaire algérien de l'audit interne, bien qu'amorcée, se heurte à des défis opérationnels et institutionnels qui nécessitent un renforcement des capacités, une harmonisation des pratiques, et une volonté politique plus affirmée.

2.3 Le cadre réglementaire des contrôles internes

L'audit interne étant intimement lié au contrôle interne, il est pertinent de faire une place au cadre réglementaire qui régit ce dernier. À ce sujet, la norme internationale COSO (Committee of Sponsoring Organizations) est une référence incontournable.

« *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel d'une organisation, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à la communication de l'information et au respect des lois et règlements applicables.* »³

En Algérie, le contrôle interne est également encadré par des textes comme l'instruction ministérielle n°06/09 (2009) ou encore la loi 23-08 de 2023, qui impose sa formalisation dans toutes les entités publiques.

¹ Kadi, Mohamed (2022), Audit public et réforme de la gouvernance financière en Algérie, Revue des sciences commerciales, n°18, p. 83.

² Bensalem, H. & Khalfaoui, N. (2021). Le contrôle et l'audit dans les finances publiques algériennes : entre modernisation et contraintes. Revue algérienne de comptabilité et de finance, n°12, p. 47.

³ COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, p. 3.

2.4 Le rôle des institutions nationales et internationales

Les instances nationales et internationales jouent un rôle fondamental dans la promotion, la régulation et la normalisation de l'audit interne dans le secteur public.

L'INTOSAI (niveau international) et la Cour des comptes algérienne (niveau national) sont les deux piliers majeurs. Leur rôle ne se limite pas à la supervision, mais s'étend à la diffusion des bonnes pratiques, la formation des auditeurs et l'élaboration de guides méthodologiques.

« Les institutions supérieures de contrôle des finances publiques ont pour mission de promouvoir la transparence, de renforcer la responsabilité publique, et de soutenir la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance à travers l'élaboration de normes, de guides, et de programmes de formation en audit. »¹

En Algérie, la Direction Générale du Budget, les inspections générales sectorielles (comme l'IGF), et la Cour des comptes participent activement à cette dynamique de professionnalisation.

2.5 Le Code de déontologie de l'audit interne

Enfin, il est essentiel de rappeler que l'exercice de l'audit interne est également encadré par un code de déontologie professionnelle, qui définit les valeurs fondamentales et les règles de conduite des auditeurs internes. Celui de l'IIA est universellement reconnu.

« Le Code de déontologie de l'IIA repose sur quatre principes fondamentaux : l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence. Ces principes sont le socle éthique de toute activité d'audit interne, et leur respect est une condition indispensable pour garantir la crédibilité et la qualité du travail des auditeurs. »²

En Algérie, ces principes sont progressivement intégrés dans les chartes d'audit interne des entreprises publiques et repris dans les textes de gouvernance (ex. statuts, règlements intérieurs, circulaires).

¹ INTOSAI (2016). Strategic Plan 2017–2022. International Organization of Supreme Audit Institutions, p. 8.

² The IIA (2019). Code of Ethics. The Institute of Internal Auditors, p. 2.

Section 03 : Processus d’audit interne et les étapes clés et les bonnes pratiques en audit interne dans le secteur public

L’audit interne suit un processus structuré permettant de garantir une évaluation efficace des systèmes de contrôle et de gestion des risques. Selon l’Institute of Internal Auditors (IIA), ce processus repose sur une approche systématique, divisée en quatre étapes clés : la planification, la collecte et l’analyse des données, la rédaction du rapport d’audit et le suivi des recommandations.

L’audit interne s’appuyant sur les normes professionnelles et les Modalités Pratiques d’Application (MPA) définies par les organismes de tutelle de la profession, notamment l’Institute of Internal Auditors (IIA) et l’IFACI

Cette procédure s'appuie sur les normes professionnelles et les Modalités Pratiques d'Application (MPA) des organismes de tutelle de la profession (IIA, IFACI) suivantes :

- Norme Professionnelle 2200 : Planification de la mission ;
- Norme Professionnelle 2300 : Accomplissement de la mission ;
- Norme Professionnelle 2400 : Communication des résultats ;
- Norme Professionnelle 2500 : Le suivi des recommandations ;
- MPA 2200 : Planification de la mission ;
- MPA 2300 : Accomplissement de la mission ;
- MPA 2400 : Communication des résultats ;
- MPA 2500 : Le suivi des recommandations.

3.1 Préparation de la mission

L’étape de planification est essentielle pour assurer la pertinence et l’efficacité de l’audit interne. Elle consiste à définir les objectifs de l’audit, identifier les risques et élaborer un programme de travail détaillé.

« Une planification rigoureuse permet d’optimiser l’utilisation des ressources et d’orienter l’audit vers les domaines à plus forte valeur ajoutée. »¹

¹ Organisation Internationale de Normalisation – ISO (2018), ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management, Organisation Internationale de Normalisation, Genève, p. 17.

« Cette phase inclut l'analyse préliminaire des processus audités, la définition des critères d'évaluation et la sélection des méthodes de collecte de données. »¹

« L'auditeur interne doit également s'assurer que les objectifs de l'audit sont alignés avec les attentes de la direction et les exigences réglementaires. »²

La phase de planification est encadrée par la **Norme 2200 et la MPA 2200**, qui exigent que toute mission d'audit soit structurée, documentée et alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

3.1.1 Le choix de l'équipe d'Audit :

Comme souligné par les normes, la réalisation des missions d'audit requiert compétence et conscience professionnelle.

La composition de l'équipe doit s'appuyer sur une évaluation de la nature et de la complexité de chaque mission, des contraintes de temps et des ressources disponibles.

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

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

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

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

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

¹ Basile Alain & Rivat Christophe (2021), Audit et contrôle interne : Principes et applications, Dunod, Paris, p. 112.

² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2017), Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Durham, p. 86.

Donc conformément à la **Norme 2200**, il est recommandé de :

1. Désigner un superviseur, un chef de mission et des auditeurs qualifiés.
2. Vérifier l'adéquation des compétences des auditeurs avec les spécificités du périmètre audité.
3. Assurer une indépendance totale de l'équipe par rapport aux activités auditées.

3.1.2 La lettre de mission :

Selon la **MPA 2200**, la planification doit inclure :

- ✓ L'analyse des risques liés à l'activité auditée ;
- ✓ L'identification des processus critiques et des contrôles clés à évaluer ;
- ✓ La rédaction d'une lettre de mission, transmise aux audités au moins 15 jours avant le début des travaux.

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

Lorsque la nature de la mission le permet (ce qui n'est pas toujours le cas, pour une fraude par exemple) il est d'usage que l'auditeur informe l'audité de sa venue.

Au plus tard 15 jours (30 jours pour l'audit des associations) avant le démarrage de la mission d'audit, le Directeur de l'audit adresse au(x) responsable(x) concerné(s) une (Lettre de Mission) sous forme de courrier (de préférence électronique ; fax ou papier si justifié) pour informer les audités qu'un audit va être réalisé.

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

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

Il y est indiqué l'intérêt ou non- de la transmettre à tout ou partie du Management audité.

Il est précisé que l'information sur l'imminence de la mission doit permettre aux audités de s'organiser pour :

- Prendre en compte et réduire le risque de perturbation du fonctionnement de son entité, potentiellement induit par la venue des auditeurs ;

- Contribuer aux travaux des auditeurs (libre accès aux documents, biens et personnes en rapport avec l'objet de la mission, facilitation logistique (espace de travail, communication, hébergement...)).

Une copie de la lettre de mission est conservée dans la section Préparation de la mission du dossier d'audit interne.

3.1.3 L'étude préliminaire :

Cette phase consiste à réaliser les tests d'audit, examiner les documents et effectuer des entretiens avec les parties prenantes. L'objectif est d'obtenir des éléments probants permettant d'évaluer la conformité et l'efficacité des contrôles internes.

« L'auditeur doit s'appuyer sur des méthodes de collecte de données variées (entretiens, observations, tests documentaires) pour garantir une évaluation objective et complète. »¹

« L'analyse des données repose sur des techniques de vérification, telles que l'échantillonnage, les tests de conformité et les analyses comparatives. »²

« L'utilisation d'outils analytiques et de technologies avancées, comme l'audit assisté par ordinateur, améliore la fiabilité des constats. »³

L'étape de réalisation de l'audit est régie par la **Norme 2300 et la MPA 2300**, qui précisent que l'auditeur doit obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer ses conclusions.

Préalablement à la réalisation de la mission (la phase de vérification, sur le terrain), les auditeurs internes étudient toutes les informations utiles collectables, concernant la société, la structure et/ou les activités à auditer. Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, de mener une analyse de risques et de préciser l'(es) objectif(s) de l'audit.

Comme indiqué préalablement, le temps consacré à cette étape est en moyenne de 20% du temps total prévu pour la mission. Ceci est généralement moins dans le cadre de missions récurrentes mais peut s'avérer plus conséquent pour une mission inhabituelle et/ou complexe.

¹ Institute of Internal Auditors – IIA (2021), Guide des meilleures pratiques en audit interne, The IIA, Altamonte Springs (FL), p. 74.

² International Organization of Supreme Audit Institutions – INTOSAI (2019), International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI 200), INTOSAI, Vienne (Autriche), p. 23.

³ Organisation Internationale de Normalisation – ISO (2020), ISO 27007 :2020 – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la sécurité de l'information, ISO, Genève, p. 26.

L'étude préliminaire peut se faire, exceptionnellement par téléphone, mais implique généralement un travail de terrain. Comme il s'agit du premier contact avec l'audité (même si on le connaît) concernant la mission prévue, ce contact peut s'avérer déterminant pour la suite et la bonne fin de la mission et le face à face, les discussions / digressions et les observations physiques constituent un excellent investissement.

A l'issue de cette étape, il peut être décidé de réorienter la mission initialement prévue, de redimensionner l'équipe et le temps à y consacrer, à surseoir (replanifier) voire à abandonner cette mission (objectif atteint par la seule étude préliminaire, sujet ayant perdu tout intérêt...).

L'ampleur du changement implique différents acteurs pour un changement mineur (ex : modalités de réalisation de la mission) la proposition du chef de mission est

Décidée par le superviseur. Pour un changement plus radical (ex : abandon de la mission) la proposition du chef de mission doit être portée par le superviseur et décidée par le responsable d'entité voire le Directeur central Audit Groupe avec une probable information/consultation du prescripteur, voire du management qui aurait dû être audité.

Les motivations ayant conduit à mettre fin à une mission sont consignées dans un rapport ou une note explicative et figure au dossier de la mission avec les papiers de travail et documents constitués ou collectés lors de l'étude préliminaire.

3.1.3.1 Prise de connaissance

L'étude préliminaire initialisée par le responsable fonctionnel de la mission selon la complexité de la mission à réaliser consiste à :

- Préciser le champ de l'audit avec ses commanditaires si des questions subsistent ;
- Identifier les personnes à rencontrer ;
- Collecter la documentation sur les disciplines à auditer et sur les techniques d'audit existantes ;
- Consulter les bases documentaires de l'entreprise, procédures, etc;
- Collecter et consulter les rapports d'audit antérieurs¹ et autres analyses du sujet audité ;
- Obtenir des informations chiffrées ou caractéristiques du/des domaine(s) audité(s) ;
- Collecter et adapter ou créer le(s) programme(s) de travail.

¹ Cette consultation doit permettre d'identifier les recommandations antérieures relatives à l'entité auditée dans son ensemble qui auraient déjà dû avoir été mises en œuvre et pour lesquelles aucune date effective n'a été confirmée.

L'état des lieux de la prise en compte de ces recommandations précédentes fait explicitement partie de la mission en cours.

Il est d'usage d'établir ce relevé de la situation effective au cours de la phase de l'étude préliminaire car cela peut judicieusement orienter la nouvelle mission et la formulation des recommandations qui s'ensuivra.

Les documents collectés sont conservés dans la section Préparation de la mission du dossier d'audit interne.

3.1.3.2 Entretien avec le Management de l'entité auditée

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

- Se concerter sur l'intérêt et les objectifs de la mission d'audit à réaliser et en définir les grandes lignes (attendus, périmètre, calendrier...) ;
- Discuter la coordination de l'audit avec le fonctionnement opérationnel de l'entité. Auditée ;
- Collecter toute information analytique actualisée / complémentaire / additionnelle significative ;
- S'accorder sur les objectifs clés de la fonction/activité auditée ;
- Recueillir auprès du management son autoévaluation succincte du domaine devant être audité.

Cette discussion doit permettre :

- ✓ De valider / compléter, de manière réaliste consensuelle, les risques préalablement identifiés et leur probabilité d'occurrence ;
- ✓ De décider de la réalisation ou non de la mission ;
- ✓ D'adapter le programme d'audit ;
- ✓ D'améliorer l'efficacité en estimant éventuellement plus exactement les jours hommes budgétés.

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

3.1.3.3 Tableau des risques

La phase d'analyse des risques s'effectue au siège ou sur le terrain, essentiellement par des entretiens permettant de comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entité auditée.

Le tableau définitif des risques conclut la phase d'analyse des risques et a pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine audité afin d'orienter les travaux détaillés.

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

Pour le réaliser il faut :

- ❖ Découper l'activité en tâches élémentaires ;
- ❖ Indiquer en face de chacune des tâches quel est son objectif (à quoi sert-elle ?) ;
- ❖ En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés, l'auditeur interne va estimer les risques encourus que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés, si la tâche est mal faite ou non faite ? ;
- ❖ Évaluer sommairement le risque (en termes d'impact produit et de probabilité de survenance) attaché à la tâche (Fort, Moyen ou Faible) ;
- ❖ Rappeler en face de chacun des risques quel est le dispositif ou quels sont les dispositifs de contrôle interne que l'on devrait trouver pour faire échec au risque identifié ;
- ❖ Indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

Ce tableau permet de préciser les objectifs de la mission et doit être conservé dans la section Préparation de la mission du dossier de mission.

3.1.3.4 Note d'orientation

La note d'orientation, rédigée par le chef de mission et revue par son responsable, définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites elle les exprime en objectifs à atteindre par l'audit pour le commanditaire et les audités.

A la fin de la phase d'étude de la mission et juste avant que ne démarre la phase de vérification de l'audit, un document synthétique présente dans une (Note d'Orientation), les objectifs poursuivis et les zones de risques que les auditeurs vont examiner. Il délimite ainsi précisément le champ de l'intervention. Il est le plus souvent envoyé au(x) commanditaire(s) initial (aux) de la mission pour avis puis présenté aux audités pour information.

NB : Comme déjà indiqué précédemment, il est à noter que la Direction de l'Audit Interne pourra à ce stade proposer de ne pas continuer la mission, si en fin d'étude préliminaire, l'enjeu apparaissait ne plus / ne pas justifier la charge d'une mission d'audit.

La note d'orientation doit être conservée dans la section (Préparation de la mission) du dossier de mission.

- Préparation du programme de travail :

Le programme de travail s'établit sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de l'admission et conservé dans la section Préparation de la mission du dossier de mission.

3.2 Réalisation de la mission

3.2.1 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture se tient chez l'audité, sur le lieu de mission.

Les participants à cette réunion sont :

- L'encadrement directement responsable des audités (Directeur, Chef de Département, Chef de Service...)
- La hiérarchie de la Mission et/ou un responsable de la Direction de l'Audit Interne
- L'équipe d'audit

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivants :

- ✓ Présenter les auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- ✓ Demander à l'encadrement des audités de présenter les audités et leur fonction ;
- ✓ Exposer/rappeler la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;
- ✓ Annoncer le déroulement prévisionnel de la mission et discuter de la note ;
- ✓ D'orientation en prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- ✓ Affiner la logistique (quel bureau, horaires, ligne téléphonique, espace de ;
- ✓ Rangement sécurisé...) et prendre les premiers rendez-vous rappeler la procédure d'audit et décrire le déroulement des phases suivantes.

Les conclusions de cette réunion, qui peuvent éventuellement amener à mettre à jour.

La note d'orientation doit être consignées dans le (Compte-rendu de réunion d'ouverture) conservé dans la section Réalisation de la mission du dossier de mission.

Donc les principaux résultats de la réunion d'ouverture sont :

1. Présentation des objectifs et du périmètre de la mission ;
2. Explication de la méthodologie et des attentes en matière de communication et de collaboration ;

3. Accord sur les modalités de collecte d'informations et les délais.

3.2.2 Les tests d'audit sur le terrain :

Conformément aux exigences de la **Norme 2300**, la phase de vérification inclut :

1. Examen des documents comptables et financiers (rapports, états financiers, manuels de procédures).
2. Interviews avec les responsables des processus audités.
3. Observations directes pour vérifier la conformité des opérations sur le terrain.
4. Tests de contrôle visant à valider l'efficacité des dispositifs existants.

Les travaux de vérification sont effectués et des informations recueillies sur l'ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission. Ces informations doivent être suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations.

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils d'audit interne adéquats mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et reconstitutions, interroger des fichiers informatiques et établir les papiers de travail.

Les papiers de travail permettent :

- ✓ De conserver la trace du travail réalisé et de fournir la preuve des conclusions tirées durant l'audit (notions de piste d'audit, de force probante) ;
- ✓ D'exercer et de documenter la supervision ;
- ✓ De faciliter les revues croisées ;
- ✓ De structurer et enregistrer l'information qui pourrait être utilisée pour de futurs audits.

La quantité, le type et le contenu des documents de travail dépendent de la nature de l'audit. Le niveau de documentation doit être le minimum nécessaire pour satisfaire ces attentes. Les auditeurs doivent éviter d'inclure des informations inutiles dans les documents de travail.

Les conclusions des tests sont rédigées dans une Feuille de couverture de test.

Les synthèses des entretiens sont rédigées dans un Compte-rendu d'entretien Ces documents doivent également être archivés dans la section Réalisation de la mission du dossier de mission.

Les documents de travail électroniques doivent faire référence, chaque fois que possible, aux documents de travail papiers, et réciproquement.

Il est important, lors de cette phase, de :

- Rester à l'écoute des élargissements, approfondissements d'investigation qui peuvent apparaître intéressants ;
- Se poser en permanence la question de savoir s'il ne serait pas plus rentable de réorienter le travail (le résultat recherché apparaît impossible à obtenir ; il est déjà suffisamment atteint sans avoir effectué tous les travaux prévus) ;
- Périodiquement et au moins à la fin de chaque section du programme, présenter, pour information et revue, ses papiers de travail avec suggestions de recommandations à la hiérarchie de la mission ;
- À la fin de chaque section, référencer les papiers de travail conformément à la norme en vigueur pour archivage ultérieur.

3.2.3 La formalisation des constats et présentation auprès des audités :

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

Les F.R.A.P. sont conservées dans la section Réalisation de la mission du dossier de mission. Chaque FRAP doit contenir :

- ✓ Le constat observé ;
- ✓ L'impact sur l'organisation ;
- ✓ Les causes potentielles ;
- ✓ Les recommandations associées.

3.2.4 La réunion de clôture de phase de vérification :

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

Avant de quitter le site, une réunion est organisée avec l'encadrement de l'entité auditée afin de clôturer la phase de vérification par une restitution orale (néanmoins un document préparé à cet effet peut également être distribué) :

Les participants à cette réunion sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Les points à aborder par la hiérarchie de la mission lors de cette réunion sont les suivants :

- Remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de la mission ;
- Présenter les constats qui ont été validés avec les différents échelons d'audités ;

- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires ;
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission (il ne s'agit pas d'évoquer les difficultés résolues mais les éléments qui ont conduit à limiter la mission initialement prévue) ;
- Décrire le déroulement des phases suivantes.

Bien menée, cette réunion doit permettre de valider au maximum le futur rapport et d'obtenir l'accord de l'audité sur les constats et les recommandations (nb : ceci souligne l'absolue nécessité d'avoir élaboré les recommandations, en principe avec la collaboration des audités, avant de les quitter). Elle ne remplace pas la réunion de validation, mais contribue à la préparer.

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

3.3 Conclusion de la mission

3.3.1 Le projet de rapport d'audit :

À l'issue de l'analyse, l'auditeur interne rédige un rapport d'audit présentant les résultats de l'évaluation et formulant des recommandations pour améliorer la gestion des risques et le contrôle interne.

« Un rapport d'audit doit être clair, objectif et structuré, incluant une analyse des écarts et des recommandations adaptées. »¹

« La qualité du rapport dépend de la précision des observations, de la pertinence des recommandations et de leur faisabilité. »²

« L'auditeur doit s'assurer que les recommandations sont compréhensibles et applicables par les parties prenantes. »³

La **Norme 2400 et la MPA 2400** encadrent la rédaction et la communication des résultats d'audit, exigeant que le rapport soit clair, objectif et fondé sur des éléments probants.

¹ Bodin Jean (2022), Le management des risques et l'audit interne : Stratégies et bonnes pratiques, Vuibert, Paris, p. 241.

² Mercier Laurent (2021), Gouvernance et contrôle interne dans les organisations publiques, EMS Éditions, Paris, p. 198.

³ COSO (2019). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, [en ligne], www.coso.org, [derrière consultation: 29 mars 2025].

Il est recommandé que l'essentiel voire la totalité du projet de rapport soit rédigé en cours de mission et avant la tenue de la réunion de clôture (de phase de vérification). Au plus tard dès la fin de la phase de vérification, l'audit rédige un Projet de Rapport formalisant ses constats et recommandations. Le soin apporté à la relation des faits constatés et à la rédaction des recommandations est d'une grande importance les remarques qui figurent dans un rapport s'adressent à des personnes totalement engagées dans des activités opérationnelles et qui attendent de l'auditeur une parfaite objectivité. Le rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements identifiés au cours de la mission. Il est pour les responsables l'occasion d'affiner, voire de remettre en cause les méthodes de gestion de leurs domaines d'activités ; il n'établit pas un bilan d'une gestion car cette appréciation relève du ressort de la hiérarchie.

Le projet de rapport est diffusé aux responsables concernés par le champ de l'audit. Il reprend la forme des fiches (FRAP) rédigées à la fin de la phase de vérification et comporte à la suite de l'exposition des problèmes (faits, causes et conséquences) des recommandations adaptées à l'attention des responsables capables de les prendre en charge, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entité ou de la fonction auditée.

3.3.2 La réunion de restitution :

Dès le retour de mission, il est requis des Auditeurs de discuter avec leur hiérarchie des événements, faits et observations remarquables (positives, négatives ou connexes) afin de définir rapidement la suite à donner à chaque situation.

3.3.3 La réunion de validation :

Une réunion de validation est tenue entre audités et auditeurs, selon les circonstances en présence (facultative) du commanditaire, au cours de laquelle tous les aspects du projet de rapport sont discutés.

Lors de la réunion, les destinataires des recommandations (audités concernés par leur mise en application) sont désignés et un délai de réalisation proposé.

Les minutes et conclusions de cette réunion, doivent être consignées dans le Compte-rendu de réunion de validation qui sera adressé aux participants de la réunion pour validation implicite et conservé dans la section Conclusion de la mission du dossier de mission.

L'objectif de la validation est d'intégrer la réponse de l'audité dans le rapport et d'obtenir son accord tacite pour les observations et les axes de recommandation proposés. L'accord formel viendra de la réponse de l'audité au projet de rapport permettant de s'assurer

qu'il n'y a pas eu d'interprétation involontaire des faits ou d'ambiguïté dans la formulation de leur restitution, pour permettre à l'auditer d'exercer son droit de réponse et pour recueillir le plan d'action qu'il s'engage à mettre en œuvre.

La validation n'est pas une négociation ni une recherche de compromis.

Lorsque les contraintes géographiques liées à l'éloignement ne permettent pas de tenir une réunion de validation, le principe reste cependant intangible. Cette réunion sera tenue par téléphone, à minima avec le responsable du management audité. Néanmoins la diffusion des évolutions techniques disponibles devrait permettre de pouvoir disposer rapidement de moyens d'audio conférence et de web conférence, beaucoup plus performants et faciles à mettre en œuvre que ceux de la Visio conférence.

3.3.4 Le rapport définitif :

Le projet de rapport, après la réunion de validation et les mises à jour constitue le Rapport Définitif. Il se compose d'une synthèse destinée à être lue par les dirigeants, des fiches FRAP examinées lors de la réunion de validation et d'une liste des recommandations classées par destinataires précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.

Il est souhaitable de joindre le plan d'actions mais ceci ne doit pas se faire au détriment du délai de finalisation du rapport définitif. Réduire le délai d'envoi de ce rapport après la fin de mission est un objectif prioritaire, l'adjonction du plan d'actions est un plus appréciable mais non indispensable.

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

Le principe de l'information du Président Directeur Général n'est pas discutable, néanmoins les modalités pratiques de cette information sont possibles. Ainsi, sous réserve d'accord du Président, cette information sera entièrement gérée par le Directeur Central de l'Audit Groupe qui transmettra au Président une synthèse des synthèses avec ses commentaires. Le Président aurait alors la possibilité de se faire communiquer, à sa demande et sans délai, la copie de tout rapport d'audit qu'il souhaiterait consulter in extenso.

Le rapport d'audit matérialise le travail des auditeurs.

Il est recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Il contient des informations confidentielles ;
- Son style peut surprendre un lecteur non averti ;
- Un rapport d'audit n'est pas neutre ;
- Il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès ;
- Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va ;
- Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé celle proposée, une équivalente ou une meilleure.

Après lecture ou sur demande du Directeur Central Audit Groupe, le Président. Directeur Général peut inscrire l'examen du rapport à l'ordre du jour d'un Comité Exécutif ou d'une réunion thématique avec, selon besoin la présence des responsables audités et de l'équipe d'audit.

Seuls les commanditaires et le Président Directeur Général peuvent décider d'une diffusion plus large du rapport. Le Président est la seule personne à pouvoir autoriser la communication d'un rapport d'audit à l'extérieur de l'entreprise. Toute demande dans ce sens doit donc lui être soumise.

La Structuration du rapport en trois parties :

- ✓ Synthèse exécutive : principaux enseignements et recommandations stratégiques ;
- ✓ Détail des constats : résultats des analyses et évaluations ;
- ✓ Plan d'action : actions correctives proposées, responsables désignés et délais.

3.4 Suivi et mise en œuvre des recommandations

Le suivi des recommandations est une étape critique pour garantir l'impact de l'audit interne. Il s'agit de vérifier si les mesures correctives ont été mises en place et si elles sont efficaces.

« Un audit efficace ne s'arrête pas à la rédaction du rapport, il inclut un suivi des actions correctives pour s'assurer de leur mise en œuvre. » ¹

¹ Institute of Internal Auditors – IIA (2022), International Professional Practices Framework (IPPF), The IIA, Altamonte Springs (FL), p. 38.

« Le suivi d’audit permet d’identifier les résistances au changement et d’adapter les recommandations si nécessaire. »¹

« L’implication de la direction dans le suivi est essentielle pour garantir la pérennité des actions correctives et améliorer en continu les processus de gestion. »²

Le suivi est une étape critique pour garantir que les recommandations issues de l’audit sont effectivement mises en place.

3.4.1 Élaboration du Plan d’Action

Selon la **Norme 2500**, il est impératif de :

1. Définir des responsabilités claires pour la mise en œuvre des actions correctives.
2. Assurer un suivi régulier à travers des tableaux de bord et des réunions de contrôle.

3.4.2 Vérification de l’Impact des Actions Correctives

1. Planification d’audits de suivi pour s’assurer de l’application des recommandations.
2. Évaluation de l’efficacité des mesures prises et ajustement si nécessaire.

Le processus d’audit interne repose sur quatre étapes fondamentales qui assurent une évaluation rigoureuse des contrôles internes et des risques. De la planification à la mise en œuvre des recommandations, chaque phase contribue à améliorer l’efficacité des processus, la conformité réglementaire et la performance organisationnelle.

3.5 Les Bonnes pratiques en audit interne dans le secteur public

L’évolution rapide des attentes en matière de gouvernance publique, de transparence et de performance impose à l’audit interne de revoir en profondeur ses méthodes, ses outils et sa posture. Dans ce contexte, l’adoption de bonnes pratiques modernes et reconnues par les professionnels devient un impératif pour que l’audit interne puisse réellement jouer son rôle de conseil, de contrôle et de prévention des risques au sein des organismes publics.

La récente publication des Normes internationales d’audit interne 2024 par l’IIA marque un tournant dans la profession : elle incite les auditeurs internes à intégrer des principes

¹ Basile Alain & Rivat Christophe (2021), Audit et contrôle interne : Principes et applications, Dunod, Paris, p. 178.

² Organisation de Coopération et de Développement Économiques – OECD (2020), Good Practices in Internal Audit for Public Sector Governance, OECD Publishing, Paris, p. 42.

d'indépendance renforcée, de transparence, d'approche basée sur les risques, et d'utilisation des technologies dans l'exécution des missions. Ces évolutions récentes sont complétées par les recommandations de cabinets internationaux, d'instituts spécialisés (comme l'IFACI) ou encore par des expériences terrain menées dans des institutions publiques nationales et internationales.

Cette partie a pour objectif de présenter et analyser les principales bonnes pratiques recommandées et appliquées dans la conduite des missions d'audit interne dans le secteur public, en les justifiant par leur pertinence opérationnelle, leur conformité aux normes et leur capacité à améliorer la performance globale de la fonction audit.

3.5.1 Alignement sur les nouvelles normes internationales de l'IIA (2024)

Aligner les pratiques sur un cadre normatif global renforce la crédibilité, la qualité et la reconnaissance du travail des auditeurs internes.

« Les nouvelles Normes internationales 2024 reposent sur 15 principes qui s'appliquent à toutes les fonctions d'audit interne. Elles doivent être mises en œuvre au plus tard en janvier 2025. »¹

3.5.2 Renforcement de l'indépendance de l'audit interne

Une indépendance réelle évite les conflits d'intérêts et garantit l'objectivité du jugement de l'auditeur.

« Le responsable de l'audit interne doit avoir une indépendance organisationnelle suffisante pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités. »²

3.5.3 Adoption d'une charte d'audit interne claire et adaptée au secteur public

Elle clarifie le périmètre de l'audit et sécurise les relations entre auditeurs et entités auditées.

« La charte doit être formellement définie et validée. Elle constitue le fondement de l'autorité et de la responsabilité de la fonction d'audit interne. »³

3.5.4 Mise en œuvre d'un audit de performance

Cet audit apporte une valeur ajoutée concrète en évaluant les résultats obtenus par les politiques publiques.

¹ IIA (2024), Normes internationales d'audit interne, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, p. 7.

² IIA (2024), Normes internationales, Norme 7.1, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL, p. 47.

³ IFACI (2024), Modèle de charte d'audit interne secteur public, p. 2.

« L’audit de performance vise à vérifier que les ressources publiques sont utilisées de manière économique, efficace et efficiente. »¹

3.5.5 Utilisation de l’autoévaluation de la fonction d’audit

Cela permet d’identifier les écarts internes par rapport aux normes et bonnes pratiques internationales.

« Un autodiagnostic constitue une étape préalable essentielle à toute démarche de renforcement ou d’amélioration de la fonction d’audit. »²

3.5.6 Suivi régulier des recommandations issues de l’audit

Sans suivi, les audits perdent leur impact. Ce processus garantit des améliorations concrètes.

« 6 recommandations ont été entièrement appliquées, 1 est achevée, et 16 sont en cours de mise en œuvre. »³

3.5.7 Formation continue des auditeurs internes

Les mutations technologiques et réglementaires rendent la formation incontournable.

« Le maintien et le développement des compétences du personnel d’audit interne sont indispensables pour faire face aux nouveaux enjeux. »⁴

3.5.8 Renforcement de la communication avec les parties prenantes

Une bonne communication améliore l’impact et la visibilité de la fonction audit.

« Une communication proactive permet de favoriser l’acceptation des recommandations d’audit et leur mise en œuvre. »⁵

3.5.9 Évaluation régulière de la performance de l’audit interne

Cela permet un ajustement en continu et garantit que l’audit reste pertinent.

« La fonction d’audit interne doit faire l’objet d’une évaluation périodique de sa qualité et de son efficacité. »⁶

¹ PSSFP, Audit de performance dans le secteur public, p. 5.

² Cahiers Qualité, Guide de bonnes pratiques de l’audit interne, Vol. 1, p. 38.

³ UPU, Rapport d’audit interne, mars 2023, p. 3.

⁴ Revue du Contrôle, Qualité de l’audit dans le secteur public, 2019, p. 675.

⁵ BDO, Update to Global Internal Audit Standards (GIAS), <https://www.bdo.com/insights/assurance/update-to-global-internal-audit-standards>, [dernière consultation : 30 mars 2025, 16h00].

⁶ IIA, Normes internationales, 2024, Norme 9.1, p. 52.

3.5.10 Utilisation de technologies d'analyse de données

Le numérique renforce l'efficacité de l'audit, réduit les erreurs et augmente sa portée.

« L'analyse de données permet d'automatiser certaines étapes de l'audit, d'élargir les populations auditées et de mieux détecter les anomalies. »¹

Les bonnes pratiques identifiées dans cette partie ne constituent pas seulement un ensemble de recommandations techniques ; elles reflètent une véritable évolution de la fonction d'audit interne vers un rôle stratégique, orienté vers la performance, l'innovation et la valeur ajoutée.

Qu'il s'agisse du renforcement de l'indépendance, de l'utilisation de l'audit de performance, du recours aux outils technologiques ou encore de la formalisation d'une charte d'audit claire, ces pratiques sont devenues indispensables pour garantir la crédibilité et l'efficacité de l'audit dans un environnement public souvent complexe et en mutation.

L'adoption de ces pratiques permet non seulement de répondre aux exigences des normes internationales, mais aussi d'instaurer une culture de maîtrise des risques, de responsabilité et d'amélioration continue au sein des administrations publiques. En ce sens, ces pratiques ne doivent pas être perçues comme des options, mais comme des conditions de réussite pour toute mission d'audit interne moderne et performante.

¹ IFACI, Lignes directrices complémentaires, 2024, p. 12.

Chapitre 2 : Étude de cas – Mission d’audit interne de la branche GPL de Naftal

Section 01 : Présentation de Naftal et de sa direction de l’audit interne

L’économie algérienne, à l’instar des économies qui étaient administrées centralement, était profondément marquée par l’insuffisance de l’offre d’une multitude de biens et de services.

Depuis 1980, se développe un fort mouvement de réformes et de modernisation des administrations publiques. La décentralisation, la libéralisation et la mise en concurrence de la fourniture des services publics constituent les axes les plus significatifs de ces réformes.

NAFTAL, entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, qui est une filiale à 100% de **SONATRACH**, compagnie algérienne des hydrocarbures, cette dernière relève du secteur énergétique algérien qui a connu depuis plus d’un quart de siècle une importance évolution grâce à la politique de développement et de promotion des ressources naturelles et de leur valorisation au plan économique, se retrouve, à l’instar des entreprises algériennes publiques, confrontée à des nouvelles données : environnement de plus en plus complexe et turbulent, une concurrence de plus en plus accrue dans un secteur d’importance stratégique.

En effet, l’entreprise étant appelée à évoluer dans un environnement où plusieurs autres entreprises, organisations ou individus cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers des produits similaires, elle doit efficacement surveiller ses concurrents directs et indirects. Pour ce faire, l’entreprise est appelée non seulement à prendre des décisions en fonction des actions ou réactions des autres compétiteurs, mais aussi s’investir dans un effort considérable pour comprendre les mouvements de ses adversaires et d’anticiper leurs initiatives.

Si aujourd’hui **NAFTAL, Branche GPL** se targue de sa position de leader sur le marché national de la distribution de produits pétroliers, le risque de voir ses parts de marché s’effriter peu à peu est présent fortement, à cause du nombre de concurrents actuels et potentiels. Cela signifie que rien n’est acquis de façon définitive dans ce marché en expansion et largement porteur.

NAFTAL nous paraît un cas d'étude intéressant car, en tant que monopole, à priori, elle n'est pas soumise aux pressions et menaces de l'environnement qu'inspire l'économie de marché.

1.1 Présentation de NAFTAL

Le secteur des hydrocarbures occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie algérienne ; une importance due au rôle de base d'approvisionner les marchés nationaux et internationaux en matière de produits pétroliers.

Dans le but d'assurer son bon déroulement et en de meilleures conditions, la gestion des hydrocarbures a été confiée à **SONATRACH** (Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) qui est organisée en Branches et possède de nouvelles entreprises (filiales) chargées de tâches spécifiques telles que **NAFTEC** (société nationale de raffinage de pétrole) chargée de l'opération de raffinage du pétrole, et l'entreprise **NAFTAL** (entreprise nationale de commercialisation et de distribution de produits pétroliers) chargée d'approvisionner le marché national en matière de produits dérivés du pétrole et du gaz.

1.2 Historique

NAFTAL est la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, de droit Algérien, issue de SONATRACH, au terme du décret 80/101 du 06/04/1980, portant création de ERDP (entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers), entré en activité le 01/01/1982.

Le décret 80/101 est modifié par le décret 87/189 du 25/08/1987 portant la séparation des activités d'ERDP en deux entités :

NAFTAL : Chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers.

NAFTEC : Chargée du raffinage de pétrole.

1.3 Mission de NAFTAL

NAFTAL est chargé dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation à la marine, le GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, paraffines, bitumes et pneumatiques.

Ses missions essentielles sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ ou faire transporter tout produit pétrolier commercialiser sur le territoire national ;

1.4 L'organisation de NAFTAL/ SPA

1.4.1 La direction générale

Qui est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management.

1.4.2 Les structures fonctionnelles :

Elles sont chargées d'assurer une organisation directive, technique soit administrative à travers des coordinations assurant chacune d'elles une tâche de l'opération organisationnelle de la branche.

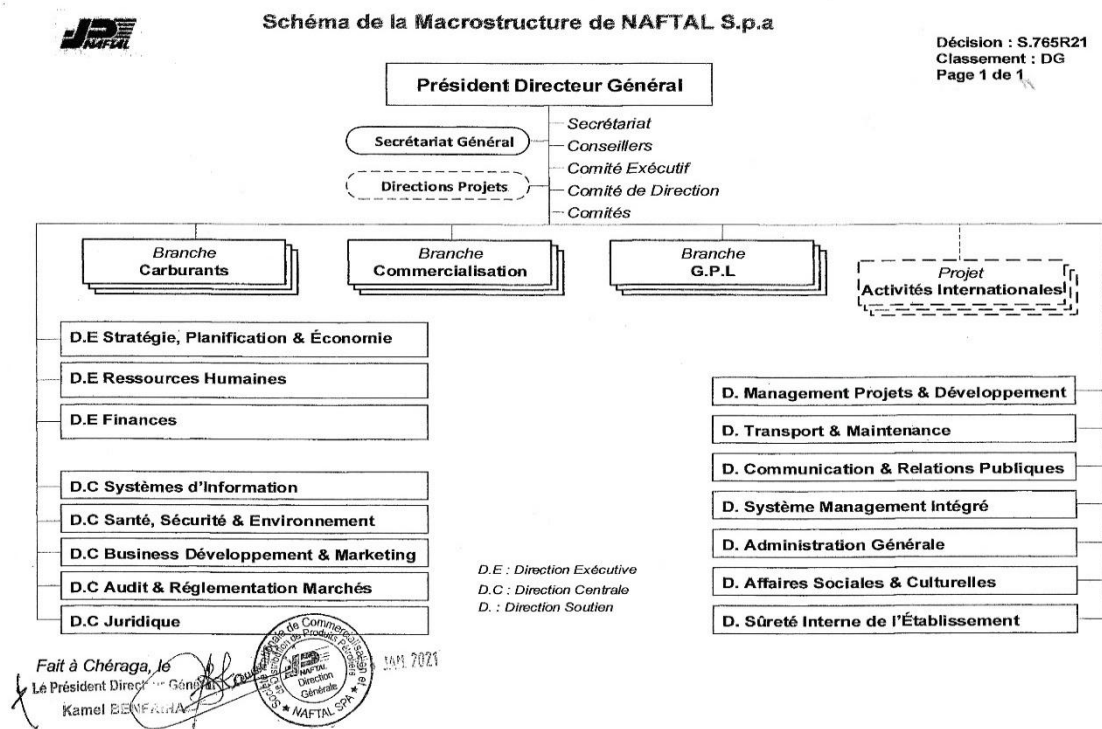
- Direction Exécutives
- Directions Centrales
- Directions de soutien

1.4.3 Les structures opérationnelles

Elles sont organisées en ligne produit, chaque branche exerce ses métiers de base, développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social.

- La branche commercialisation
- La branche relation internationale
- La branche Carburant
- La Branche G.P.L (Gaz Pétrole liquéfié)

L'organigramme de l'Entreprise NAFTAL
Figure N°01 : Organigramme de NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise, (mars 2025)

1.5 Présentation de l'activité GPL

1.5.1 Création de la branche GPL

La branche GPL a été créée à l'instar des autres branches afin de prendre en charge une partie des missions confiées à NAFTAL, et sa mission principale est l'approvisionnement et la commercialisation des produits GPL.

Cette Branche a été créée en juillet 1998, elle a un rôle important sur le plan politique, économique et social du pays du moment qu'elle est chargée d'approvisionner le marché algérien en gaz et dérivés, et elle a une structure à deux niveaux :

- **Partie Fonctionnelle** : elle est chargée d'assurer l'organisation technique ou administrative des structures opérationnelles et d'apporter la logistique indispensable à son fonctionnement.
- **Partie Opérationnelle** : elle est organisée en une Direction Opérationnelle dénommée Direction Maintenance & Réalisation et 19 Districts G.P.L couvrant les centres opérationnels, que sont les 42 Centres Emplisseurs, 47 Dépôts Relais et 3 Centres Vrac.

Les Districts fonctionnent dans l'optique décentralisation, responsabilisation.

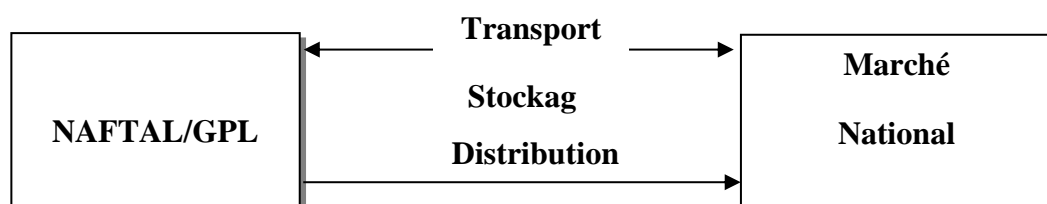
1.5.2 Statut juridique

- **Dénomination de la société ou raison social** : Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers
- **Adresse du siège social** : 05 rue, Hammeug-Idir, Mohammadia, Alger
- **Montant du capital social** : 15 650 000 000 D.A
- **Forme juridique de la société** : Société Par Action SPA

1.5.3 Le métier de la branche GPL :

La **Branche GPL** est chargée d'assurer l'approvisionnement du marché national. Les activités liées à cette mission portent sur le transport, le stockage, l'enfûtage et la distribution.

Figure N°02 : Les activités de NAFTAL



Source : NAFTAL Branche GPL

1.5.3.1 Transports :¹

- ✓ 2000 Véhicules et engins.
- ✓ 947 Camions porte palettes.
- ✓ 366 Semi-remorques citernes.
- ✓ 301 Engins de manutention.
- ✓ 302 Tracteurs routiers.
- ✓ 117 S/R porte palettes.
- ✓ 40 Camions rigides GPL/C

1.5.3.2 Infrastructures :²

- ✓ Sept (07) pipe-lines d'une longueur de 200 Km.
- ✓ Sept (07) centres vrac d'une capacité de 15325 TM (Tonne Métrique).
- ✓ Quarante et un (41) centres emplisseurs.
- ✓ Capacité d'emplissage de 1.2 millions de TM de GPL par an par une équipe.
- ✓ Capacité de stockage vrac de 44000 TM.
- ✓ Quarante-neuf (49) dépôts relais.

1.5.4 Objectifs et missions de la branche GPL

La branche GPL a pour missions de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des GPL (transport des GPL vrac par cabotage, canalisations et camions, stockage primaire et secondaire, transport par route des GPL conditionnés) ;
- Commercialiser les GPL vrac et conditionnés, leurs emballages et accessoires ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne GPL (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc....) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les GPL sous toutes ses formes particulièrement vrac et gaz carburant ;
- Distribuer les GPL aux utilisateurs aux meilleures conditions de coût, de qualité, de délais et de sécurité ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.

1.5.5 L'organisation de la Branche GPL

L'organigramme d'ensemble de la **Branche GPL** met en évidence toutes les structures hiérarchiques (directions) et directeurs adjoints approuvés par la direction générale de **Naftal**.

¹ Document interne à l'entreprise

² Document interne à l'entreprise

Les tâches et responsabilités relatives aux postes de travail figurant sur l'organigramme de détail sont énumérées sur des documents appelés << descriptifs de postes>>.


Ces descriptifs de postes délimitent les attributions de chacun des agents et cadres de la **Branche GPL**.

Elle est organisée en dix (10) directions et dix-neuf (19) Districts et la D.M.R (Direction Maintenance et Réalisation).

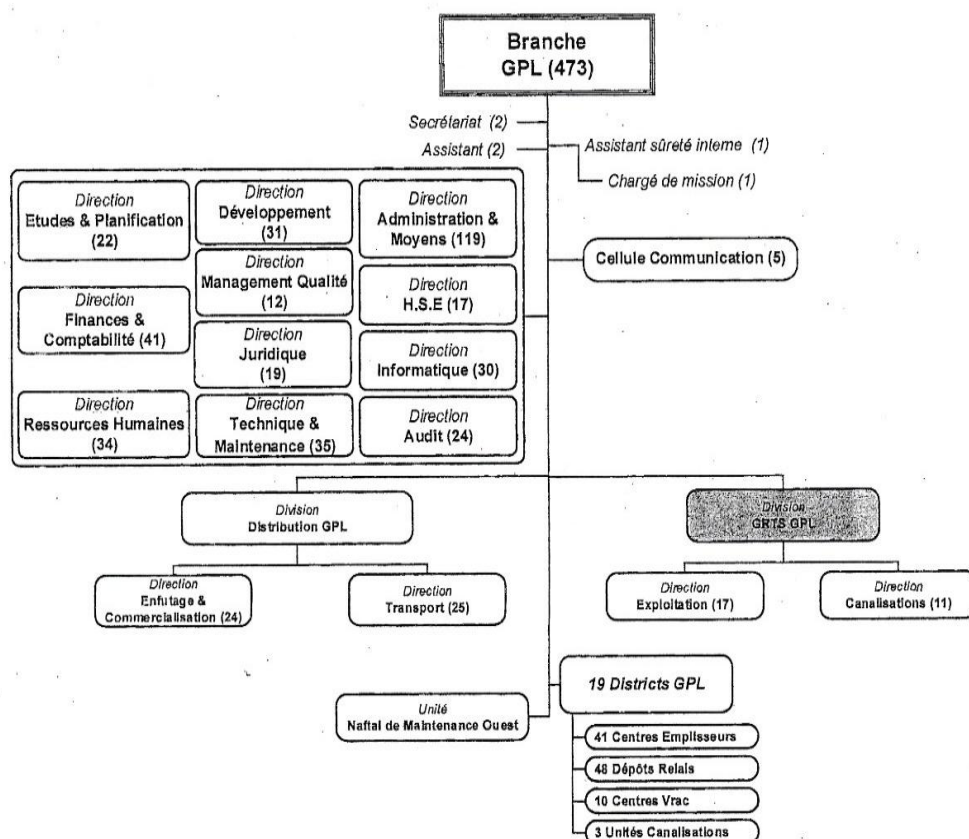
Organigramme de la branche GPL

L'organigramme de la branche GPL met en lumière l'ensemble des structures hiérarchiques, incluant les différentes directions ainsi que les postes de directeurs adjoints, tels qu'ils ont été validés par la direction générale de NAFTAL.

Figure N°03 : l'organigramme de NAFTAL Branche GPL.

	Annexe à la décision n° S.774R33 DG.	Classement : Br.GPL Référence : 300 000 Page 1 de 1
---	---	---

Organigramme Branche GPL



Fait à Chéraga, le 08 SEP. 2021

[Signature]

[Stamp: Direction Générale, NAFTAL S.A.]

[Stamp: Le Directeur Général]

Source : Document interne de l'entreprise, (mars 2025)

1.5.7 Organisation de l'audit interne au sein de la Branche GPL

La Branche GPL de NAFTAL dispose d'un groupe dédié à l'audit interne, dont l'organisation est de nature centralisée. Cette structure permet une coordination efficace des missions d'audit au sein de la branche.

Avant d'aborder son positionnement hiérarchique, il convient de préciser que ce groupe a été récemment mis en place. Son implantation encore récente influe naturellement sur les modalités actuelles de son fonctionnement.

1.5.7.1 Cadre réglementaire

L'audit interne, longtemps limité à la sphère comptable et financière, a été rendu obligatoire en 1988 par l'article 40 de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988, relative à l'orientation des entreprises publiques économiques, qui instaurait également l'obligation de l'audit externe. Cette obligation a toutefois été levée par l'ordonnance n°95-25 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux de l'État, abrogeant ainsi l'article 40 précité. Depuis lors, l'audit interne n'est plus une obligation légale, mais demeure fortement encouragé par la profession, notamment à travers des organismes spécialisés comme l'AACIA. Cette dynamique a suscité un regain d'intérêt de la part des dirigeants d'entreprises publiques, permettant progressivement une reconnaissance du rôle stratégique de l'audit interne au service de la performance et du contrôle organisationnel.

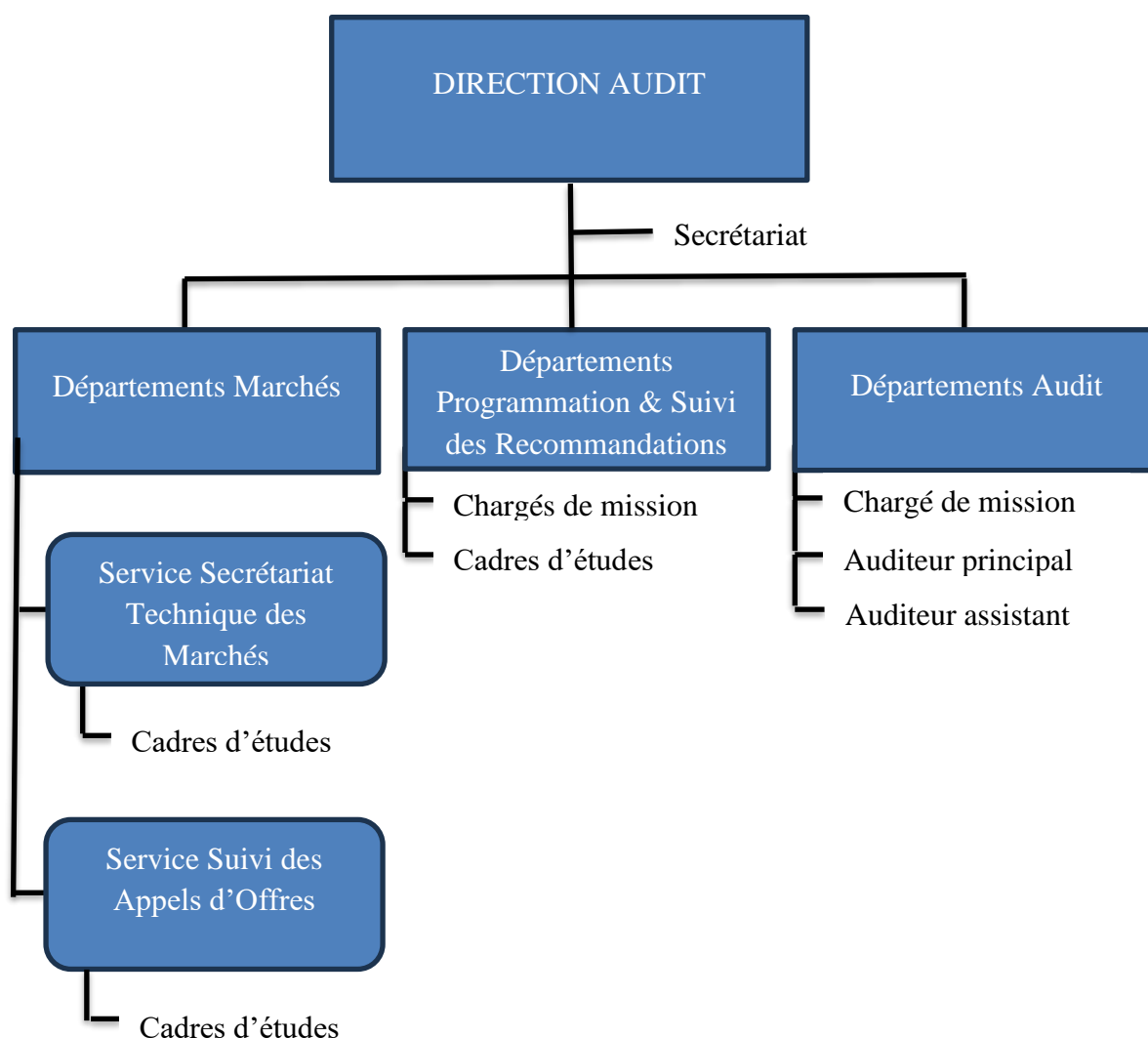
1.5.7.2 Positionnement hiérarchique

La direction de l'audit interne de la Branche GPL est placée sous la responsabilité d'un chef de département, lui-même rattaché à un directeur. Ce dernier relève directement de la Direction Générale de la Branche GPL, tout en étant fonctionnellement rattaché à la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL. Ce double rattachement pose la question de l'indépendance effective de l'audit interne et de sa capacité à exercer ses fonctions sans influence des autres départements. Néanmoins, la structure dispose de ressources humaines et matérielles lui permettant d'assumer pleinement les missions qui lui sont confiées, dans une logique d'atteinte des objectifs de contrôle et d'amélioration continue.

1.5.7.3 Structure organisationnelle de la Direction Audit

La Direction Audit de la Branche GPL est structurée autour de plusieurs entités hiérarchisées, comme le montre l'organigramme officiel approuvé par la Direction Générale de NAFTAL. Elle se compose notamment d'un secrétariat, d'un département de programmation et de suivi des recommandations, d'un département audit chargé des missions sur le terrain, ainsi que d'un département dédié à la gestion des marchés, avec deux services spécialisés (secrétariat technique des marchés et suivi des appels d'offres). Chaque équipe d'audit est composée d'un chargé de mission, d'un auditeur principal et d'un auditeur assistant.

Figure n°04 : Organigramme de la Direction Audit de la Branche GPL



Source : Document interne de l'entreprise, (mars 2025)

1.5.7.4 Missions de la Direction d'Audit Interne GPL

En ce qui concerne la branche GPL de NAFTAL, le motif de réveil de ce groupe avance par les nouveaux auditeurs est tant simplement d'assister efficacement la direction de la branche et la direction central de groupe d'audit NAFTAL dans l'accomplissement des responsabilités qui sont les siennes. Le groupe (direction) d'Audit Interne doit couvrir toutes les activités de la branche suivant les instructions de la direction central d'audit de groupe NAFTAL depuis janvier 2007, s'est vu confier des missions et assigner des objectifs bien définis.

Le groupe d'Audit de la branche GPL a pour mission :

- Réalisation du plan d'audit interne sur la base de la cartographie des risques ;
- Communiquer des recommandations au Directeur Générale et suivi des recommandations ;
- Évaluation du dispositif de contrôle interne ;
- De suivre l'application des directives issues des rapports d'audit ;
- De réaliser des missions ponctuelles initiées par la direction centrale de groupe.

Section 02 : Audit de la gestion des équipements amortissables :

Dans le cadre de notre stage de fin d'études effectué au sein de la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL, nous avons eu l'opportunité de participer à une mission d'audit interne portant sur la gestion des équipements amortissables, plus précisément les équipements mobiles. Afin de rendre compte de cette expérience et d'illustrer concrètement l'application des étapes de l'audit interne dans le secteur public, nous avons choisi d'intégrer dans cette partie pratique l'ensemble des documents produits pendant cette mission, que nous avons personnellement réalisés ou auxquels nous avons activement contribué, sous la supervision de mon encadrant professionnel.

Cette mission a été conduite dans le respect des procédures définies par la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL et conformément aux procédures des missions utilisées en interne, que nous avons jointes en annexe à titre de référence. Chaque étape présentée dans cette partie (préparation, réalisation, conclusion) est précédée d'un court paragraphe explicatif rédigé par nos soins, afin de préciser l'objectif de l'étape, le travail réalisé, et les outils mobilisés.

L'ensemble des documents, tels que la lettre de mission, le programme de travail, les feuilles de tests, les rapports d'entretiens, les révélations de problèmes ou encore les comptes rendus de réunions, ont été adaptés aux spécificités de la structure auditée. Les noms, dates, données chiffrées et certains éléments sensibles ont été volontairement modifiés ou anonymisés afin de respecter la confidentialité imposée par le service audit de NAFTAL.

Cette présentation vise à démontrer, à travers une mission effectuée dans un cadre professionnel authentique mais confidentiellement adaptée, l'application méthodique des bonnes pratiques de l'audit interne dans une entreprise publique stratégique, et qui se décline comme suit.

Au sein de l'entreprise NAFTAL, les équipements sont classés en deux catégories :

- Les équipements fixes ;
- Les équipements mobiles.

Dans notre cas pratique, nous avons délimité notre champ de travail sur les équipements mobiles, selon le plan annuel d'audit réalisé par la Direction Audit, et sur lesquels nous procéderons à une mission d'audit interne.

Les objectifs de cette mission sont :

- Pouvoir suivre rigoureusement la position des équipements depuis leur acquisition jusqu'à leur réforme ;
- Réduire les écarts entre les inventaires physiques, théoriques et comptables en définissant des procédures plus rigoureuses du suivi.
- Réduire le nombre d'achats inutiles en éliminant les commandes concernant les équipements existant parfois en grande quantité dans d'autres régions.
- Connaître la valeur du patrimoine équipement et pouvoir suivre les amortissements subis.
- Disposer d'informations fiables et actualisées à des fins de prise de décision judicieuse et rapide.
- Informer l'utilisateur sur la réévaluation au moment opportun.
- Diminuer le risque d'erreur.

A ce titre, et pour une meilleure compréhension des procédures, le tableau ci-après récapitule les différents mouvements des équipements amortissables que connaît l'entreprise :

Tableau N°02 : Mouvements des équipements amortissables au sein de NAFTAL

N° du Flux	DESCRIPTION
La réception du matériel.	
01	Le service ordonnancement envoie la commande au service Réception
02	Le fournisseur fait la livraison du matériel accompagné de la facture et le bon de livraison au service réception.
03	Le service réception établit le Bon de Réception Comptable (BRC) + le Bon de Réception Fournisseur (BRF) et envoie le BRF + la facture au service ordonnancement, informe l'utilisateur pour le contrôle du matériel.
04	Le service réception envoie le matériel accompagné du BRC et le bon de livraison au parc amortissable.
05	Le service parc amortissable établit la fiche réception technique et l'envoie accompagner du BRC visé au service Gestion du Matériel et des Immobilisations (GMI) .

N° du Flux	DESCRIPTION
06	Le service GMI remet la fiche réception technique accompagnée du BRC et le bordereau d'envoi au service codification.
07	Le service codification renvoie le « BRC + la fiche réception technique + le Bordereau Libellé Matériel Amortissable (BLMA) dans le cas d'un nouveau matériel) codifiés au service GMI.
08	Le GMI complète le code en ajoutant le N° d'ordre, ouvre une fiche technique individuelle et la création de fiche totalisatrice et envoie un exemplaire du BRC + fiche caractéristique codifiés au service parc amortissable.
09	Le service GMI envoie le BLMA + le BRC au service comptabilité immobilisations.
Intégration du matériel suite à un projet.	
10	Le directeur A.T (Activité Technique) envoie une note au GMI pour débiter l'opération.
11	Le service GMI envoie les Bordereaux d'Intégration du Projet (BIP) + les fiches techniques individuelles au service parc amortissable.
12	Le service parc envoie les BIP bien renseignés au GMI et archive les fiches techniques individuelles.
13	Le GMI envoie les BIP à la codification (BIP à codifiés) accompagné du bordereau d'envoi.
14	Le service codification envoie les BIP codifiés au service GMI.
15	Le GMI attribue un numéro d'ordre et le caractère I (Incorporé) , met à jour le fichier technique central, garde 01 exemplaire du BIP et envoie les 02 autres au service parc amortissable.
Affectation du matériel du parc vers l'utilisateur.	
16	L'utilisateur (1) établit un Bon de Mouvement Matériel – parc sortie (BMM- PS) en 04 exemplaires et l'envoie au service parc amortissable.
17	Le service parc amortissable envoie le BMM-PS ainsi que le matériel à l'utilisateur (1).
18	L'utilisateur (1) récupère son matériel, vise le BMM-PS et remet au service parc amortissable.

N° du Flux	DESCRIPTION
19	Le service gestion parc envoie le BMM composté au service GMI.
20	Le service GMI met à jour le fichier technique central et envoie le BMM-PS au service comptabilité immobilisation.
Réintégration du matériel au parc.	
21	L'utilisateur (1) établit un BMM-PE (parc entré) en 04 exemplaires l'envoie ainsi que le matériel au service parc amortissable.
22	Le service parc amortissable vise le BMM-PE et l'envoie au service GMI.
23	Le GMI met à jour le fichier technique central et envoie le BMM-PE au service Comptabilité immobilisations.
Mutation du matériel amortissable.	
24	L'utilisateur (1) établit un BMM-PE en 04 exemplaires le signe et le remet accompagné du matériel au service parc amortissable.
25	Le service parc amortissable envoie le BMM-PE visé au GMI.
26	Le service GMI met à jour le fichier technique central et envoie un BMM-PE au service comptabilité immobilisation.
27	L'utilisateur (2) après avoir reçu une note du service parc amortissable établit un BMM-PS le remet au service parc amortissable, signe le BMM-PE, récupère son matériel.
28	Le service parc amortissable envoie le BMM-PS visé au GMI.
29	Le service GMI met à jour le fichier technique central et envoie un BMM-PS au service comptabilité immobilisations.
Le transfert régional en entrée / sortie.	
30	Après accord des deux directeurs des différentes régions, l'autre région envoie un BMM-PS au service parc amortissable.
31	Le service parc amortissable envoie le BMM-PS accompagné du matériel à l'autre région.
32	L'autre région vise le BMM-PS et l'envoi au service parc amortissable.

N° du Flux	DESCRIPTION
33	Le service parc amortissable envoie un BMM-PS au service GMI.
34	Le service GMI met à jour le fichier technique et envoie un BMM-PS au service comptabilité immobilisations.
Cession du matériel amortissable.	
35	Le directeur A.T reçoit la demande de cession envoyée par le tiers et qui a été visé par le directeur de la région, la signe et l'envoie au service parc amortissable.
36	Le service parc amortissable archive la demande de cession et établit le bulletin de cession en 09 exemplaires l'envoie au service comptabilité immobilisations.
37	Le directeur régional reçoit le bulletin de cession valorisé, le vise et l'envoi au service parc amortissable.
38	Le service parc amortissable vise le bulletin de cession et établit le bon de cession valorisé et l'envoie au service comptabilité immobilisations.
39	Le service parc amortissable envoie le bulletin de cession accompagné du matériel au tiers.
40	Le tiers récupère son matériel, vise le bulletin de cession, garde 01 exemplaire et remet les 08 autres au service parc amortissable.
41	Le service parc amortissable met à jour le registre amortissable du parc, garde 02 exemplaires du bulletin de cession et envoie les 06 autres au service GMI.
42	Le service GMI met à jour le fichier technique central, garde 01 exemplaire du bulletin de cession et envoie les 05 autres au service comptabilité immobilisations.
Réforme du matériel amortissable	
43	Après avoir reçu la demande de mise à la réforme envoyé par l'utilisateur cette demande sera complétée par la valeur du matériel (valeur d'origine, amortissements cumulés, valeur nette comptable), cet accord sera visé par le service technique qui contrôlera l'état du matériel ; La commission de réforme établit un PV (Procès-Verbal) et l'envoie accompagner de la demande de réforme au service parc amortissable.
44	Le service parc amortissable établit un PV de réforme suite au PV de la commission de réforme l'envoie accompagner de la demande de réforme au directeur de la région et ce après visa du chef appro.

N° du Flux	DESCRIPTION
45	Le directeur région vise le PV de réforme et l'envoie accompagner de la demande de réforme au service parc amortissable.
46	Le service parc amortissable envoie au GMI le PV de réforme + la demande de réforme.
47	Le GMI met à jour le fichier central, vise le PV et l'envoie au directeur A.T
48	Le directeur A.T vise le PV et le remet au GMI, le GMI archive le PV + une copie de la demande de mise à la réforme.
Inventaire des équipements amortissable	
49	Le directeur régional de la NAFTAL envoie une note afin de déclencher la campagne inventaire au service parc amortissable pour toutes les régions.
50	Le service parc amortissable attribut un numéro d'ordre pour chaque BSI à l'équipe de recensement.
51	L'équipe de recensement constate le matériel puis remplit le BSI avec les renseignements concernant le service où se trouve le matériel et ses références et envoie les BSI au GMI.
52	Le GMI compare les éléments saisis du BSI (Bordereau de Saisie d'Inventaire) avec le fichier central puis envoie les BSI non codifiés au service codification.
53	Le service codification retourne les BSI codifiés au service GMI.
54	Le service GMI complète le code en ajoutant le numéro d'ordre, met à jour son fichier central, retourne les BSI codifiés au service gestion parc des régions.

Source : Réalisé par l'étudiant à partir des documents de l'entreprise.

2.1 préparations de la mission

La phase de préparation constitue une étape fondamentale dans le déroulement d'une mission d'audit interne. Elle permet de cadrer l'intervention, d'en définir les objectifs, le périmètre, les risques à analyser, ainsi que les modalités d'exécution. Dans le cadre de cette mission menée au sein de l'entreprise NAFTAL, la préparation a également intégré les travaux de planification, conformément à la méthodologie adoptée par la Direction Centrale de l'Audit.

À ce stade, j'ai exploité et mis en œuvre, sous la supervision de mon encadrant, la lettre de mission, le compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management, le tableau des risques, la note d'orientation, ainsi que le programme de travail. Ces documents visent à poser les bases méthodologiques de l'intervention, à identifier les zones à risque et à définir les actions de contrôle à mener. Pour consolider notre démarche de travail, ces documents sont présentés ci-dessous, à titre illustratif

L'objectif principal de cette phase est de garantir que la mission se déroulera de manière structurée, pertinente et conforme aux normes professionnelles de l'audit interne. Elle permet également d'établir un premier contact avec l'entité auditée, de comprendre son fonctionnement, et de planifier les tests de vérification qui seront réalisés lors de la phase suivante.

2.1.1 Lettre de mission



Destinataires : premier responsable de la structure ou société à auditer

Direction Centrale Audit

N°110/AUD-25

Objet : lettre de mission.

Conformément au plan d'audit, approuvé par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit de la gestion des équipements amortissables.

Les objectifs généraux de la mission sont :

- S'assurer que tous les équipements sont comptabilisés ;
- S'assurer que tous les équipements acquis sont enregistrés sur une application informatique ;
- S'assurer de l'existence d'un inventaire physique et comptable des équipements.

Cette mission, supervisée par Monsieur A. BOUZOUAD, sera conduite par l'étudiant A. BOURAS, auditeur.

La mission se déroulera du 03/04/2025 au 15/05/2025. L'intervention dans vos locaux est prévue pour la période du 11/04/2025 au 02/05/2025.

Des contacts préliminaires seront pris prochainement auprès de vous-même puis avec vos principaux collaborateurs que nous vous prions d'informer et de nous désigner.

Toute l'équipe d'audit et moi-même vous remercier par avance de votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur Audit Interne

2.1.2 Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 04/04/2025

Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management :

Rappel des Objectifs généraux de la mission

- S'assurer que tous les équipements sont comptabilisés
- S'assurer que tous les équipements acquis sont enregistrés sur une application informatique ;
- S'assurer de l'existence d'un inventaire physique et comptable des équipements.

Éléments identifiés lors de la phase d'étude

(Collecter la documentation sur les disciplines à Auditer et sur les techniques d'audit existantes,

Consulter les bases documentaires de l'entreprise, Procédures, etc.

Collecter et consulter les rapports d'audit Antérieurs et autres analyses du sujet audité,

Obtenir des informations chiffrées où Caractéristiques du/des domaine(s) audité(s).).

Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

- Structure Gestion des équipements amortissables.
- Description des objectifs d'Audit : Tableau des Risques

2.1.3 Tableau des risques

Tableau N°03 : Tableau des risques.

	Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs de contrôle interne	Constat
Réception	Saisie des bons BRC/BRF	Entrée au patrimoine des nouvelles acquisitions	États financiers non fiable	Fort	Validation de la saisie par un responsable	* 1
	Saisie de la codification	Identification des équipements	Difficulté dans le suivi et la gestion de l'équipement	Moyen	Codification automatique à la réception	* 2
Suivi des mouvements des équipements	Entrée/sortie du parc amortissable	Suivi de l'affectation (l'emplacement) d'un équipement	Difficulté à localiser et à suivre les équipements	Fort	Saisie de l'emplacement de l'équipement par l'utilisateur	* 3
	Transfert régional en entrée/sortie					
	Réforme du matériel	Suivi de l'équipement depuis sa proposition à la réforme jusqu'à sa sortie du patrimoine	États financiers non fiable	Fort	Module (SGE) suivi des sorties des équipements de l'actif.	*4
	Cession du matériel	Transfert de propriété de l'équipement				* 4
Inventaire des équipements	Rapprochement entre données d'inventaire et enregistrement comptable	Analyse des écarts	États financiers non fiable	Moyen	Système intégré	* 5

*les constats représentent les résultats des feuilles de tests (feuille de test 1, 2, 3, 4, et 5).

Source : Réalisé par l'étudiant.

2.1.4 Note d'orientation



Destinataires : Commanditaire de l'audit

DIRECTION
N°150/AUD25

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan d'audit, et après étude préliminaire auprès de l'entité auditée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : audit de la gestion des équipements amortissables.

Objectifs généraux :

- S'assurer que tous les équipements sont comptabilisés
- S'assurer que tous les équipements acquis sont enregistrés sur une application informatique ;
- S'assurer de l'existence d'un inventaire physique et comptable des équipements.

Objectifs spécifiques :

- S'assurer de l'existence d'un suivi rigoureux de la position des équipements depuis leur acquisition jusqu'à leur réforme.
- S'assurer de l'existence d'une application informatique permettant le rapprochement du fichier inventaires physiques, et le fichier comptable.
- S'assurer de l'existence d'un reporting permettant de disposer d'une information fiable et actualisée à des fins de prise de décision judicieuse.
- S'assurer de l'existence d'un contrôle permettant de diminuer le risque d'erreur.

Champ d'action : services gestion des équipements amortissables.

2.1.5 PROGRAMME DE TRAVAIL



Code Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date :

Document réalisé par : A.Bouras

Revu par : A.Bouzouad

N°160/AUD25

Tableau N°04 : Programme de Travail

Réf	Action	Outils	Responsable (En charge)	Réf. Papi er de trav ail	Date de début	Date de fin
1. Réception « A »						
1.1	S'assurer que la saisie des BRC/BFR est validée par un responsable.	-Echantillon de BRC/BRF. -Liste des personnes ayant habilité à valider les BRC/BRF. -Rapprochement de l'échantillon avec les personnes qui ont validé les BRC/BRF.	A.Bouras	RM0 126	11/04	12/04
1.2	S'assurer que la codification automatique des équipements se fait à la réception.	-Vérification de l'existence de cette application au niveau du service réception. -Vérification de la compétence des responsables mis en place pour effectuer cette fonction.	A.Bouras	RM0 1262 9	13/04	14/04
2.	2. Mouvements des équipements « B »					

Réf	Action	Outils	Responsable (En charge)	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin
2.1	S'assurer que la saisie de l'emplacement des équipements est à la charge des utilisateurs.	- Entretien avec le responsable et les agents de la structure Gestion des équipements. -tests dans l'application SGE sur l'emplacement des équipements.	A.Bouras	TR30 34	15/04	18/04
2.2	S'assurer que le suivi des sorties des équipements se fait par le (SGE).	Vérification de l'existence du masque de saisie des sorties des équipements. Vérification de l'enregistrement des sorties de certains équipements (échantillon).	A.Bouras	TR30 3448	19/04	25/04
3.	3. Inventaire physique des équipements « C »					
3.2	S'assurer de l'existence d'un système intégré permettant le rapprochement entre les données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements.	Consultation du (SGE) et vérification de l'existence d'un masque permettant le rapprochement entre les données d'inventaire physique des équipements et leur fichier central. Vérifier l'efficacité de ce système en effectuant un essai sur certains équipements.	A.Bouras	IE49 54	25/04	30/04

Source : Réalisé par l'étudiant.

2.2 Réalisation de la mission

La phase de réalisation a constitué le cœur de l'intervention d'audit. Elle a consisté à effectuer des tests de conformité et de contrôle sur un échantillon d'opérations liées aux équipements (réception, codification, suivi, affectation, etc.). J'ai procédé à des entretiens, à des vérifications documentaires, et à des observations directes. Chaque test est documenté à travers des feuilles de test et des comptes rendus, afin d'assurer la traçabilité et la fiabilité des constats. Cette phase m'a permis de mettre en pratique concrètement les techniques d'audit apprises, tout en respectant les procédures internes de l'entreprise NAFTAL.

À l'issue de la phase de vérification, une réunion de clôture a été organisée pour présenter les constats relevés, discuter des recommandations proposées, et recueillir les réactions de l'entité auditée. J'ai rédigé des fiches de révélation et d'analyse de problèmes (FRAP) pour formaliser les dysfonctionnements observés et suggérer des pistes d'amélioration. Cette phase vise à instaurer un dialogue constructif avec les responsables audités, dans une logique d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne.

2.2.1 Compte-rendu de réunion d'ouverture



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 11/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A. Bouzouad

Direction Centrale Audit

N°210/AUD25

Compte-rendu de réunion d'ouverture
--

Participants :

A. Bouras

A. Bouzouad

Points abordés :

- Présentation succincte des auditeurs, leur expérience, leur fonction
- Identification des audités et de leur fonction ;
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte ;
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des audités ;
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission ;
- Traitement des aspects logistiques (quel bureau, horaires, ligne téléphonique...) et prise des premiers rendez-vous ;
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement des phases suivantes.

Conclusions :

- Eventuelles contraintes de réalisation ;
- Limites ou exclusions éventuelles du champ d'audit ;
- Rendez-vous pris ;
- Règles de fonctionnement logistique établies.

2.2.2 Feuille de Couverture



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 11/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de Couverture 220-A

Objectif :

- S'assurer que la saisie des BRC/BFR/BIP est validée par un responsable.
- S'assurer que la codification automatique des équipements se fait à la réception.
- S'assurer que la saisie de l'emplacement de l'équipement est à la charge des utilisateurs.
- S'assurer que le suivi des sorties des équipements se fait par le (SGE).
- S'assurer de l'existence d'un système intégré permettant le rapprochement entre les données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements.

Conclusions :

- Validation des BRC/BRF par des personnes non habilitées.
- La codification des équipements se fait à la réception.
- La saisie de l'emplacement des équipements est à la charge des utilisateurs.
- Le suivi des sorties des équipements se fait par le SGE.
- Le rapprochement des données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements se fait par le SGE.

2.2.3 FEUILLES DE TEST



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 12/04/2025

Document réalisé par : A.Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de test N°1-220-A-1

Objectifs :

S'assurer que la saisie des BRC/BFR est validée par un responsable.

Modalités d'exécution du test :

- Sélectionner un échantillon de 10% (50 BRC/BRF) de tous les BRC/BRF pour faire un sondage.
- Demander la liste des personnes ayant habilité à valider les BRC/BRF.
- Faire un rapprochement de l'échantillon sélectionné avec les noms des personnes habilitées à valider les BRC/BRF.

Résultats :

- Parmi les 10% sélectionnés (50 BRC/BRF), 20 BRC/BRF ne sont pas validés par les personnes ayant habilité à les valider.

Consultez annexe n : 1(sondage sur la validation des BRC/BRF).

Conclusions :

Validation des BRC/BRF par des personnes non habilitées.



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 14/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de test N°2-220-A-1

Objectifs :

S'assurer que la codification des équipements se fait à la réception.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le responsable et les agents de la structure réception ;
- Visite au niveau de la réception ;
- Vérification de l'existence d'une application informatique de codification au niveau du service réception ;
- Faire un sondage sur les équipements affectés afin de s'assurer de l'existence des plaques portant la codification sont collées sur les équipements.

Résultats :

- Existence de l'application informatique de codification au niveau du service réception ;
- Tous les équipements vérifiés contiennent des plaques portant des codifications collées.

Conclusions :

La codification des équipements se fait à la réception.



Mission : 11PXXXAMTDPRRDA

Date : 18/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de test N°3-220-A-1

Objectifs :

S'assurer que la saisie de l'emplacement des équipements est à la charge des utilisateurs.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le responsable et les agents de la structure Gestion des équipements.
- Test dans l'application SGE sur l'emplacement des équipements.

Résultats :

Tous les tests effectués répondent aux informations exactes sur l'emplacement des équipements vérifiés.

Conclusions :

La saisie de l'emplacement des équipements est à la charge des utilisateurs.



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 25/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de test N°4-220-A-1

Objectifs :

S'assurer que le suivi des sorties des équipements se fait par le (SGE).

Modalités d'exécution du test :

- Vérification de l'existence du masque de saisie des sorties des équipements.
- Vérification de l'enregistrement des sorties de certains équipements (échantillon).

Résultats :

- Le masque de saisie des sorties des équipements existe dans le (SGE).
- L'enregistrement des équipements vérifiés a été fait correctement.

Conclusions :

Le suivi des sorties des équipements se fait par le (SGE).



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 30/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de test N°5-220-A-1

Objectifs :

-S'assurer de l'existence d'un système intégré permettant le rapprochement entre les données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements.

Modalités d'exécution du test :

- Consultation du (SGE) et vérification de l'existence d'un masque permettant le rapprochement entre les données d'inventaire physique des équipements et leur fichier central.
- Vérifier l'efficacité de ce système en effectuant un essai sur certains équipements.

Résultats :

- Existence du masque permettant le rapprochement entre les données d'inventaire et le fichier central des équipements.
- Aucun écart (positif ou négatif) constaté, après essai sur l'échantillon d'équipements choisis.

Conclusions :

Le rapprochement entre les données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements se fait par le SGE.

2.2.4 Compte-rendu d'entretien



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 14/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras.

Revu par : A.bouzouad

Compte-rendu d'entretien 220-B

Participants : Auditeurs : A. Bouras.

Audités : Agents de gestion des équipements.

Date de l'entretien : 14/04/2025.

Thème de l'entretien : codification et emplacement des équipements.

Conclusions :

Processus de codification :

- Réception dossier du matériel ;
- Saisie d'un nouveau code (classe, sous-classe, numéro d'ordre) ;
- Le positionnement du matériel.

2.2.5 FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME



Code Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 30/04/2025

Document réalisé par : A. Bouras

Revu par : A.Bouzouad

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème F.R.A.P. N°1-220-A-1-1

Problème :

Validation des BRC/BRF par des personnes non habilitées.

Faits :

20 BRC/BRF sur les 50 sélectionnés ne sont pas validés par les personnes habilitées.

Ces Documents ont été validés par les intérimaires durant l'absence des titulaires des postes.

Cause :

Les intérimaires ne sont pas prévus parmi les personnes habilitées à valider les BRF/BRC.

Conséquences :

Difficulté de localiser les responsabilités de validation ou de non validation des BRC/BRF.

Recommandation :

Donner les habilitations de validation des BRF/BRC aux intérimaires des personnes habilitées à valider ces documents.

Soumise à avis de l'audité :

Nom : (de l'Agent)

Date : 30/04/2025

2.2.6 Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification



Mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 02/05/2025

Document réalisé par : A.Bouras.

Revu par : A.Bouzouad.

Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification
--

Participants :

A.Bouzouad

A.Bouras

Points à aborder :

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

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Mentionner des commentaires qui peuvent émaner des responsables audités, sinon cette partie reste sans aucune indication.

Conclusions :

Clôture des travaux de la mission, au niveau de la structure auditée, et recommandation de prise en charge des écarts mentionnés sur place.

2.3 CONCLUSION DE LA MISSION

La mission d’audit s’est conclue par la rédaction du projet de rapport, dans lequel les constats validés, les analyses effectuées et les recommandations sont synthétisés. J’ai participé à la préparation de ce document d’audit, en suivant scrupuleusement le model mis en place par la Direction Centrale de l’Audit. Le rapport a été soumis pour validation lors d’une réunion finale. Cette dernière étape permet de formaliser les résultats de la mission et de garantir leur diffusion auprès des responsables concernés, dans le respect des règles professionnelles de l’audit interne.

2.3.1 Projet de rapport



Monsieur le responsable de la structure
auditée

Direction Audit Interne

N°340/AUD-25

Alger, le 10/05/2025

Interlocuteur : Le superviseur de la Mission A. Bouzouad.

Objet : Rapport d'audit interne.

Références : 25P015AUDGPLDAM

Veuillez trouver, ci-joint, notre projet de rapport d'audit de la gestion des équipements amortissables.

La mission d'audit supervisée par A. BOUZOUAD, a été effectuée par A. BOURAS, auditeur, en date du 03/04/2025 au niveau des structures Gestion des Equipements.

Ce rapport sera discuté lors de la réunion de validation programmée le 15/05/2025 au niveau de votre Direction.

L'objectif de cette réunion de travail est le suivant :

- Rendre le rapport non contestable au niveau des constats, raisonnements, conclusion, formulation ;
- Convenir d'un destinataire pour chaque recommandation, présentée dans le projet comme une proposition d'amélioration ;
- Evoquer la note de synthèse qui viendra en tête du rapport définitif, dont l'objet est destiné aux lecteurs qui doivent être informés mais n'ont pas à résoudre les problèmes.

Après validation des constats et recommandations, le rapport sera diffusé conformément au processus de fin d'audit décrit.

Le Directeur Audit Interne

2.3.2 RAPPORT D'AUDIT INTERNE



CONFIDENTIEL

Direction Audit Interne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Audit de la gestion des équipements amortissables

Gestion des équipements

Destinataires : Responsable de la structure auditée.

Direction de branche.

Directeur central audit.

Code mission : 25P015AUDGPLDAM

Date : 15/05/2025

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des auditeurs

Il est vivement recommandé à ses destinataires de **ne pas étendre sa diffusion** car :

- Il contient des informations confidentielles,
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

« Au moins une page sur ce qui ne va pas, au plus une ligne sur ce qui va ».

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

Sommaire

SYNTHESE.....	1
INTRODUCTION.....	2
Validation des BRC/BRF par des personnes non habilitées.....	3
Cahier des Recommandations.....	4

NAFTAL	Audit de la gestion des équipements amortissables	AAAA-NN-rap
Direction de l'Audit		Page 1

SYNTHESE

La mission d'audit de la gestion des équipements amortissables, effectuée selon plan annuel d'audit, s'est déroulée du 03/04/2025 au 15/05/2025.

Les objectifs généraux de la mission étaient :

- S'assurer que tous les équipements sont comptabilisés ;
- S'assurer que tous les équipements acquis sont enregistrés sur une application informatique ;
- S'assurer de l'existence d'un inventaire physique et comptable des équipements.

Elle a couvert la structure Gestion des équipements amortissables.

Notons que les travaux ont été orientés vers les volets suivants :

- Volet « réception » ;
- Volet « suivi des mouvements des équipements » ;
- Volet « inventaire des équipements ».

Nos remarques détaillées figurent dans le corps du rapport. Les domaines majeurs d'amélioration concernent toutefois :

- Volet « réception » :

Insatisfaisant :

Parmi les 10% sélectionnés (50 BRC/BRF), 20 BRC/BRF sont validés par les personnes non habilitées.

- Volet « suivi des mouvements des équipements » :

Satisfaisant :

Le suivi des différents mouvements des équipements se fait par le SGE.

- Volet « inventaire des équipements » :

Satisfaisant :

Le rapprochement entre les données d'inventaire physique et l'enregistrement des équipements se fait par le système de gestion des équipements (SGE).

Volet « réception » :

Le Directeur Audit Interne

INTRODUCTION

Les thèmes et processus suivants ont été abordés pendant l’audit à travers des entretiens et des tests :

- Réception ;
- Suivi des mouvements des équipements ;
- Inventaire des équipements.

Les constats décrits dans les pages ci-après, suivent cette logique et ont été classés en fonction de leur importance.

Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de notre mission pour la collaboration qu’elles ont apportée à nos travaux.

1 validation des BRC/BRF par des personnes non habilitées.

Niveau de gravité : fort.

Faits :

- 20 BRC/BRF sur les 50 sélectionnés ne sont pas validés par les personnes habilitées.
- Ces documents sont validés par les intérimaires durant l’absence des titulaires des postes.

Cause :

Les intérimaires ne sont pas prévus parmi les personnes habilitées à valider les BRC/BRF.

Recommandations :

Donner les habilitations de validation des BRC/BRF aux intérimaires des personnes à valider ces documents.

Commentaire de l’audité

.....(Si l’audité n’accepte pas la recommandation sinon ça reste vide).....
.....
.....

Cahier des Recommandations

Tableau N°05 : Cahier des Recommandations

N°	Recommandation		Responsabilité		Délai	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structures concernée	Responsable		
1	Donner les habilitations de validation des BRC/BRF aux intérimaires des personnes à valider ces documents.	Majeur	District GPL Alger	Chef de centre	Deux mois	Aucun commentaire

Source : Réalisé par l'étudiant.

2.4 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le suivi des recommandations constitue une étape cruciale dans le processus d'audit interne, car il permet de s'assurer que les propositions formulées à l'issue de la mission ont été effectivement prises en compte et mises en œuvre par l'entité auditée. À NAFTAL, ce suivi est encadré par une procédure interne rigoureuse qui prévoit la tenue de réunions de suivi, l'envoi de rapports de mise en œuvre, et l'utilisation d'un tableau de bord centralisé au niveau de la Direction de l'Audit.

Dans le cadre de cette mission, j'ai participé à l'élaboration des fiches de suivi en identifiant pour chaque recommandation : le responsable de sa mise en œuvre, le délai prévu, les actions entreprises, et l'état d'avancement. Ce travail m'a permis de constater le degré de réactivité de la structure auditée, ainsi que les difficultés éventuelles rencontrées pour appliquer certaines recommandations.

Le suivi garantit non seulement l'efficacité des actions correctives, mais il permet aussi de renforcer la culture du contrôle interne et d'éviter que les mêmes dysfonctionnements ne se reproduisent.

N.B : Fiche de Suivi de la mise en application des recommandations émises lors d'un audit a renseigner par le responsable de la structure audite remplace le Cahier des Recommandations

Fiche de Suivi de la mise en application des recommandations émises lors d'un audit

Document à compléter et à retourner à la structure Audit dans la décade qui suit chaque trimestre

Rapport d'audit : Audit de la gestion des équipements amortissables **Structure :** Gestion des équipements **Date :** Mai 2025

Recommandation N° 01 :

Libellé

Donner les habilitations de validation des BRC/BRF aux intérimaires des personnes à valider ces documents.

Date de mise en œuvre retenue lors de la réunion de validation tenue le : 15/05/2025

Réponse : (Nom & prénom de Chef de centre)

Chef de centre

(Signature de chef de centre)

(Cocher la case)

Recommandation : Réalisée ☐ Retenue ☐ A l'étude ☐ Refusée ☐

Description du Plan d'Action (joindre un document détaillé en annexe si nécessaire)

Dates butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)
(Emises par l'audité)	(Emises par l'audité)	(Emises par l'audité)

Acceptation du plan d'action* : Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> (Partie renseignée par l'Audit Interne)	Suivi du plan d'action par : A. BOUZOUAD AUDIT (Audit Interne)
--	---

(*) : Ces informations doivent être renseignées par Audit avant transmission à l'entité audité

Conclusion générale

Dans un contexte mondial marqué par la transformation des modèles de gestion publique, la recherche de performance, de transparence et de redevabilité est devenue un impératif incontournable pour les États et leurs institutions. L'audit interne s'impose dès lors comme un instrument stratégique au service de la bonne gouvernance. Dans le cas spécifique de l'Algérie, les réformes engagées depuis plusieurs années, et plus récemment l'adoption de la loi 23-08 du 26 juillet 2023, traduisent la volonté politique d'inscrire les entreprises publiques dans une logique de modernisation et d'efficience. Dans cette dynamique, la fonction d'audit interne apparaît comme une composante essentielle du système de contrôle interne et un levier majeur de performance organisationnelle.

Ce rapport de stage s'inscrit dans ce cadre évolutif. Réalisé au sein de la Direction Centrale de l'Audit de NAFTAL, entreprise publique de référence dans le secteur énergétique, il a porté sur l'analyse d'une mission d'audit interne ayant pour objet la gestion des équipements amortissables, et plus précisément les équipements mobiles. Ce choix ne relève pas du hasard : il répond à une volonté d'explorer concrètement les réalités professionnelles de l'audit interne dans une grande structure publique, tout en mettant en lumière les enjeux, les défis et les apports de cette fonction dans un environnement complexe et stratégique.

Le travail mené a permis d'articuler une réflexion en deux volets complémentaires. D'une part, une analyse théorique des fondements, des normes et des bonnes pratiques de l'audit interne dans le secteur public. D'autre part, une étude de cas pratique retraçant, étape par étape, le déroulement d'une mission d'audit au sein de NAFTAL. Cette approche a permis de confronter les principes méthodologiques aux réalités du terrain, en observant comment les étapes du processus (préparation, planification, réalisation, communication, suivi) sont effectivement mises en œuvre.

Sur le plan des résultats, la mission d'audit observée a permis de confirmer que l'entreprise NAFTAL dispose d'un dispositif d'audit structuré, conforme aux standards internationaux, notamment ceux de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et de l'INTOSAI. Les outils mobilisés (lettre de mission, programme de travail, tableau des risques, fiches FRAP, rapports d'entretiens, etc.) témoignent d'une volonté d'assurer la qualité, la traçabilité et l'efficacité des travaux d'audit. Le rôle de la Direction Centrale de l'Audit apparaît à cet égard central dans la professionnalisation de la fonction.

La problématique principale posée – à savoir dans quelle mesure la conduite d’une mission d’audit interne permet de concilier les exigences normatives et les spécificités du contexte public – a trouvé une réponse globalement positive. L’étude de la mission réalisée montre que les normes professionnelles sont effectivement appliquées, mais que leur efficacité dépend étroitement du contexte organisationnel. Plusieurs facteurs influencent la portée de l’audit : la coopération des entités auditées, l’accessibilité des informations, la qualité du contrôle interne existant, mais aussi la culture managériale et l’ouverture au changement.

Les hypothèses formulées au départ du travail ont été dans l’ensemble confirmées. Il ressort que :

- Une mission bien préparée et planifiée favorise l’atteinte des objectifs d’audit et la pertinence des recommandations.
- Le respect des étapes du processus méthodologique contribue à renforcer la crédibilité du rapport final.
- L’auditeur joue un rôle déterminant dans la réussite de la mission, à travers sa posture, son éthique, sa rigueur et sa capacité d’adaptation.
- Le contexte public algérien reste encore marqué par certaines limites structurelles : absence d’une culture de reddition des comptes, faible autonomie de certaines cellules d’audit, manque de suivi des recommandations, etc.

Suite à ces observations, plusieurs recommandations sont proposées pour améliorer l’audit interne dans les entreprises publiques, à savoir :

- Renforcer les capacités techniques et méthodologiques des auditeurs internes à travers des formations continues adaptées.
- Sensibiliser davantage les responsables d’unités opérationnelles à la valeur ajoutée de l’audit, pour créer un climat de collaboration.
- Instituer un système formalisé et contraignant de suivi des recommandations, avec des échéanciers, des responsables identifiés et des rapports périodiques à la direction.
- Promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la responsabilisation, la performance et l’amélioration continue.
- Renforcer l’indépendance fonctionnelle de l’audit interne vis-à-vis des entités auditées, en consolidant son rattachement à la direction générale ou au comité d’audit.

En définitive, cette expérience de stage a été riche en enseignements tant sur le plan professionnel que personnel. Elle m’a permis d’appliquer les acquis théoriques de ma formation,

de développer des compétences opérationnelles et analytiques, mais aussi de m'initier aux exigences réelles du métier d'auditeur interne. Elle a également renforcé ma conviction que l'audit interne est un véritable vecteur de modernisation, de maîtrise des risques et de performance pour les entreprises publiques. À l'heure où les défis économiques, technologiques et sociaux exigent des organisations publiques une gestion exemplaire, l'audit interne doit plus que jamais être soutenu, professionnalisé et valorisé comme une fonction stratégique au service de l'intérêt général.

Bibliographies

1. Ouvrages

- Arens, Alvin A., Elder, Randal J. & Beasley, Mark S. (2014). Auditing and Assurance Services. Pearson, Upper Saddle River.
- Basile, Alain & Rivat, Christophe (2021). Audit et contrôle interne : Principes et applications. Dunod, Paris.
- Bodin, Jean (2022). Le management des risques et l'audit interne : Stratégies et bonnes pratiques. Vuibert, Paris.
- Boulesnane, Abdelkader (2018). L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public : Approches et pratiques. Éditions du Management Public, Paris.
- Boulesnane, Abdelkader (2018). L'audit interne et la gouvernance dans le secteur public. Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck.
- Gervais, Marc (2001). L'audit : Théories et pratiques. Economica, Paris.
- Mercier, Laurent (2021). Gouvernance et contrôle interne dans les organisations publiques. EMS Éditions, Paris.
- Messier, William F., Glover, Steven M. & Prawitt, Douglas F. (2017). Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach (10^e éd.). McGraw-Hill Education, New York.
- Pickett, K. H. Spencer (2010). The Internal Auditing Handbook (3^e éd.). Wiley, Chichester.
- Piot, Charles & Janin, Romain (2007). L'audit légal des comptes. Economica, Paris.
- Sawyer, Lawrence B. (2012). Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing (6^e éd.). The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.

2. Articles scientifiques

- Bensalem, H. & Khalfaoui, N. (2021). « Le contrôle et l'audit dans les finances publiques algériennes : entre modernisation et contraintes ». Revue algérienne de comptabilité et de finance, n°12.

- Kadi, Mohamed (2022). « L’audit interne dans les organisations publiques algériennes : enjeux, pratiques et perspectives ». Revue des Sciences Commerciales, n°24, Université de Tlemcen.
- Kadi, Mohamed (2022). « Audit public et réforme de la gouvernance financière en Algérie ». Revue des sciences commerciales, n°18.

4. Rapports

- COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Durham.
- Cour des comptes d’Algérie (2020). Rapport annuel 2020. Chapitre : Gouvernance des entreprises publiques. www.ccomptes.dz.
- IFACI (2024). Lignes directrices complémentaires.
- INTOSAI (2010). ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l’audit des institutions supérieures de contrôle. Initiative de développement de l’INTOSAI (IDI). www.issai.org.
- INTOSAI (2015). ISSAI 100 – Principes fondamentaux de l’audit public. Vienne.
- INTOSAI (2015). ISSAI 3000 – Principes de l’audit de performance.
- INTOSAI (2016). Strategic Plan 2017–2022. International Organization of Supreme Audit Institutions.
- ISO (2018). ISO 19011 :2018 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management. Genève.
- ISO (2020). ISO 27007 :2020 – Lignes directrices pour l’audit des systèmes de management de la sécurité de l’information. Genève.
- The IIA (2017). Cadre international des pratiques professionnelles. Altamonte Springs.
- The IIA (2021). Guide des meilleures pratiques en audit interne. Altamonte Springs.
- The IIA (2022). International Professional Practices Framework (IPPF). Altamonte Springs.
- OECD (2020). Good Practices in Internal Audit for Public Sector Governance. OECD Publishing, Paris.

- UPU (2023). Rapport d’audit interne.

6. Textes règlementaires

- Journal Officiel de la République Algérienne (1990). Loi n°90-21 du 15 août 1990 relative à la comptabilité publique. Journal officiel, n°35, art. 63.
- Journal Officiel de la République Algérienne (2023). Loi n°23-08 du 26 juillet 2023 relative à la comptabilité publique et au contrôle interne. Journal officiel, n°50, art. 45.
- Ministère des Finances (2009). Instruction n°06/09 du 8 juillet 2009 relative au renforcement du contrôle interne. Direction Générale du Budget.

7. Sites web

- BDO (2025). Update to Global Internal Audit Standards (GIAS). <https://www.bdo.com/insights/assurance/update-to-global-internal-audit-standards>.
- COSO (2019). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. www.coso.org
- INTOSAI (2015). ISSAI 3000 – Lignes directrices pour l’audit de performance. www.issai.org.

8. Divers

- Cahiers Qualité. Guide de bonnes pratiques de l’audit interne, Vol. 1.
- IFACI (2024). Modèle de charte d’audit interne secteur public.
- PSSFP. Audit de performance dans le secteur public.
- Revue du Contrôle (2019). « Qualité de l’audit dans le secteur public ».

Annexes

Annexe N°01 : Sondage sur la validation des équipements.

Désignations	Date de réception	N° BRF/BRC	Date d'émission	Validé par	Habilitation
ARMOIRES BLINDEE	25/12/2024	FE209	17/12/2024	Said	OUI
ARMOIRES	25/12/2024	FE209	17/12/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	19/01/2024	FE210	15/01/2024	Said	OUI
TELEPHONE MOBILE	27/01/2024	FE211	27/01/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE MOBILE	29/01/2024	FE212	27/01/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE MOBILE	01/02/2024	FE213	28/01/2024	Abdou	OUI
MOBILIER DE BUREAU	19/02/2024	FE219	15/02/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	19/02/2024	FE220	16/02/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	01/03/2024	FE221	19/02/2024	Abdou	OUI
TELECOPIEUR	09/03/2024	FE222	22/02/2024	Said	OUI
VEHICULES DE SERVICE	14/04/2024	FE228	13/04/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	14/04/2024	FE229	13/04/2024	Abdou	OUI
IMPRIMANTE LASER	23/04/2024	BJ404	21/04/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	13/09/2024	FE301	13/09/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	14/09/2024	FE302	14/09/2024	Abdou	OUI
PLOTTER HP DESIGNJET SERVEUR	09/05/2024	BJ561	09/05/2024	Abdou	OUI
REFRIGERATEUR	06/06/2024	AG914	23/05/2024	Abdou	OUI
EQUIPEMENT MEDICAL	06/06/2024	AG915	23/05/2024	Abdou	OUI
CAMERA MD 9000	08/03/2024	BJ647	08/03/2024	Abdou	OUI
MOBILIER DE BUREAU	10/04/2024	FE392	08/04/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE PORTABLE	19/07/2024	FE397	17/07/2024	Amine	NON
TELEPHONE PORTABLE	06/08/2024	FE398	06/08/2024	Abdou	OUI
MOTO POMPE TRACTABLE	16/08/2024	ZW843	11/08/2024	Abdou	OUI
CAMION CITERNE	16/08/2024	ZW844	11/08/2024	Amine	OUI
VEHICULES D'INTERVENTION	23/09/2024	CS545	13/09/2024	Abdou	OUI
APPAREIL TELEPHONE PORTABLE	11/11/2024	BJ668	11/11/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE PORTABLE	20/11/2024	FE400	18/11/2024	Abdou	OUI
TELEPHONE PORTABLE	21/11/2024	FE401	20/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	29/11/2024	FE405	27/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	26/12/2024	BJ710	24/12/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	24/01/2024	FE428	22/01/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	18/11/2024	BJ736	04/09/2024	Yacine	OUI

Annexe N°01 : Sondage sur la validation des équipements.

Désignations	Date de réception	N° BRF/BRC	Date d'émission	Validé par	Habilitation
PR UNITES DE PRODUCTION RECOIL R3200	13/05/2024	BL593	20/05/2024	Yazid	NON
UNITE DE PRODUCTION RECOIL R3200	13/05/2024	BL594	20/05/2024	Yacine	OUI
P/R POUR TOURBINE A GAZ (régularisation)	25/04/2024	ZB644	06/05/2024	Yacine	OUI
VANNE A BOISSON SPHERIQUE	25/03/2024	RL396	01/04/2024	Yacine	OUI
HOTTE ET EXTRACTEUR LABORATOIRE	11/11/2024	NA874	21/11/2024	Djamel	NON
PAILLASE ET HOTTE POUR LABORATOIRE	07/10/2024	NA813	05/11/2024	Yacine	OUI
DETECTEUR DE FUMEE	06/10/2024	NA805	22/11/2024	Sofiane	NON
HOTTE DE LABORATOIRE	06/10/2024	NA808	22/11/2024	Sofiane	NON
TELEPHONE MOBILE	17/12/2024	FE209	25/12/2024	Sofiane	NON
ARMOIRES	17/12/2024	FE209	25/12/2024	Sofiane	NON
EQUIPEMENT BUREAU	15/01/2024	FE210	19/01/2024	Sofiane	NON
TELEPHONE MOBILE	27/01/2024	FE211	27/01/2024	Sofiane	NON
TELEPHONE MOBILE	27/01/2024	FE212	29/01/2024	Sofiane	NON
TELEPHONE MOBILE	28/01/2024	FE213	01/02/2024	Sofiane	NON
MOBILIER DE BUREAU	15/02/2024	FE219	19/02/2024	Sofiane	NON
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	16/02/2024	FE220	19/02/2024	Sofiane	NON
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	19/02/2024	FE221	01/03/2024	Yacine	OUI
TELECOPIEUR	22/02/2024	FE222	09/03/2024	Djamel	NON
EQUIPEMENT BUREAU	13/04/2024	FE228	14/04/2024	Yazid	NON
EQUIPEMENT BUREAU	13/04/2024	FE229	14/04/2024	Yazid	NON
IMPRIMANTE LASER	21/04/2024	BJ404	23/04/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	13/09/2024	FE301	13/09/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	14/09/2024	FE302	14/09/2024	Yacine	OUI
PLOTTER HP DESIGNJET SERVEUR	09/05/2024	BJ561	09/05/2024	Said	OUI
REFRIGERATEUR	23/05/2024	AG914	06/06/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT MEDICAL	23/05/2024	AG915	06/06/2024	Said	OUI
CAMERA MD 9000	08/03/2024	BJ647	08/03/2024	Said	OUI
MOBILIER DE BUREAU	08/04/2024	FE392	10/04/2024	Said	OUI
TELEPHONE PORTABLE	17/07/2024	FE397	19/07/2024	Said	OUI
TELEPHONE PORTABLE	06/08/2024	FE398	06/08/2024	Said	OUI
MOTO POMPE TRACTABLE	11/08/2024	ZW843	16/08/2024	Said	OUI
CAMION CITERNE	11/08/2024	ZW844	16/08/2024	Said	OUI
VEHICULES D'INTERVENTION	13/09/2024	CS545	23/09/2024	Said	OUI
APPAREIL TELEPHONE PORTABLE	11/11/2024	BJ668	11/11/2024	Said	OUI
TELEPHONE PORTABLE	18/11/2024	FE400	20/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	20/11/2024	FE401	21/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	27/11/2024	FE405	29/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	24/12/2024	BJ710	26/12/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	22/01/2024	FE428	24/01/2024	Yacine	OUI

Annexe N°01 : Sondage sur la validation des équipements.

Désignations	Date de réception	N° BRF/BRC	Date d'émission	Validé par	Habilitation
TELEPHONE PORTABLE	04/09/2024	BJ736	18/11/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	27/02/2024	AG860	16/03/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	28/02/2024	AG861	16/03/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	28/02/2024	AG862	16/03/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	31/05/2024	FC584	08/07/2024	Yacine	OUI
TELEPHONE PORTABLE	31/05/2024	FC587	08/07/2024	Yacine	OUI
ARMOIRE	23/12/2024	BJ811	30/12/2024	M.SOFIANE	NON
ARMOIRE	29/12/2024	BJ818	30/12/2024	M.SOFIANE	NON
CAMION CITERNE	10/04/2024	RL230	17/04/2024	Yacine	OUI
CAMION CITERNE	10/04/2024	RL231	17/04/2024	Sofiane	OUI
PR FAX	09/03/2024	BJ402	09/03/2024	Yacine	OUI
HUILE CHELIA	03/04/2024	BJ402	07/04/2024	Yacine	OUI
CAMION CITERNE	18/02/2024	FC438	01/03/2024	Sofiane	NON
CAMION CITERNE	05/03/2024	FC438	19/03/2024	Sofiane	NON
CAMION CITERNE	17/12/2024	FE209	25/12/2024	Said	OUI
CAMION CITERNE	17/12/2024	FE209	25/12/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	04/03/2024	DD563	23/03/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	04/03/2024	DD564	23/03/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	04/03/2024	DD565	23/03/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	04/03/2024	DD566	23/03/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	15/01/2024	FDE210	19/01/2024	Said	OUI
TELEPHONE MOBILE	27/01/2024	FDE211	27/01/2024	Said	OUI
TELEPHONE MOBILE	27/01/2024	FDE212	29/01/2024	Said	OUI
TELEPHONE MOBILE	28/01/2024	FDE213	01/02/2024	Said	OUI
MOBILIER DE BUREAU	15/02/2024	FTE219	19/02/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	16/02/2024	FTE220	19/02/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT INFORMATIQUE	19/02/2024	FEA221	01/03/2024	Said	OUI
TELECOPIEUR	22/02/2024	FSE222	09/03/2024	Said	OUI
ARMOIRE PORTE	13/04/2024	FEE228	14/04/2024	Said	OUI
EQUIPEMENT BUREAU	13/04/2024	FBE229	14/04/2024	Said	OUI
IMPRIMANTE LASER	21/04/2024	BTJ404	23/04/2024	Said	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	13/09/2024	FUE301	13/09/2024	Said	OUI
TELEPHONE PORTABLE GSM	14/09/2024	FRE302	14/09/2024	Said	OUI
PLOTTER HP DESIGNJET SERVEUR	09/05/2024	FBJ561	09/05/2024	Said	OUI
REFRIGERATEUR	23/05/2024	FAG914	06/06/2024	Said	OUI

Source : Réalisé par l'étudiant

Annexe N°02 : Tableau des Risques.



Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispositif de contrôle interne	Constat


Annexe N°03 : Programme de travail.




Mission :
 Date début :
 Date fin :
 Code mission :
 Document réalisé par :
 Document revu par :

Réf.	Tâches	Action	Responsable (en charge)	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Annexe N°04 : Feuille de couverture de test.

Feuille de test	
	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
<div>Feuille de couverture de test : N°</div>	
Objectif :	
Conclusions :	

Annexe N°05 : Feuille de test.

Feuille de test	
	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
<div>Feuille de test : TEST N°</div>	
Objectif :	
Modalités d'exécution du test :	
Résultats :	
Conclusions :	

Annexe N°06 : Compte-rendu d'entretien.

Compte-rendu d'entretien



Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

Compte-rendu d'entretien :


Participants : Auditeurs :
Audités :

Date de l'entretien :

Thème de l'entretien :

Conclusions :

Annexe N°07 : FRAP.

	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Feuille d'observation N° </div>
Référentiel :	
Faits :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Soumise à avis de l'audité : Nom : Date :	

Annexe N°08 : Cahier des recommandations

CAHIER DES RECOMMANDATIONS

N°	Recommandation		Responsabilité		Délai	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		
1						
2						
3						
4						

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Cadre théorique de l’audit interne dans le secteur public.....	6
Section 01 : Approche conceptuelle de l’audit interne.....	6
1.1 Définition générale de l’audit : secteur privé et secteur public	6
1.1.1 L’audit dans le secteur privé	6
1.1.2 L’audit dans le secteur public.....	7
1.2 Typologie d’audit	8
1.2.1 Audit interne et audit externe	9
1.2.2 Audit financier.....	9
1.2.3 Audit opérationnel.....	9
1.2.4 Audit de performance.....	10
1.2.5 Audit stratégique	11
1.2.6 Audits spécialisés (qualité, environnement, sécurité, SI...).....	11
1.2.7 Autres classifications possibles	12
1.3 Définition et concepts clés de l’audit interne	13
1.4 L’évolution de l’audit interne.....	14
1.4.1 Les origines comptables et financières (avant les années 1940)	15
1.4.2 L’institutionnalisation et la professionnalisation (1940–1980).....	15
1.4.3 L’élargissement du champ et la montée en valeur stratégique (années 1990–2000)	15
1.4.4 L’audit interne à l’ère des risques, de la gouvernance et de la performance (années 2010 à aujourd’hui).....	16
1.4.5 L’évolution de l’audit en Algérie	16
1.5. Différences entre audit interne et audit externe.....	18
1.5.1 Objectif et mission	18
1.5.2 Indépendance.....	19
1.5.3 Durée et fréquence des audits.....	20
1.5.4 Rôle dans la gestion des risques	21
1.6 Objectifs et importance de l’audit interne dans le secteur public.....	23
1.6.1 Objectifs de l’audit interne dans le secteur public.....	23
1.6.2 Importance de l’audit interne dans le secteur public	24
Section 02 : Cadre réglementaire et normatif de l’audit interne dans le secteur public	26

2.1 Cadre international de l’audit interne dans le secteur public	26
2.1.1 Les normes de l’Institute of Internal Auditors (IIA)	27
2.1.2 Le référentiel de l’INTOSAI : les normes ISSAI.....	27
2.1.3 Les normes ISO relatives à l’audit des systèmes de management	28
2.2 Cadre réglementaire et normatif de l’audit interne en Algérie.....	28
2.2.1 Évolution progressive de la réglementation	28
2.2.2 La loi n°90-21 relative à la comptabilité publique	28
2.2.3 L’instruction n°06/09 du ministère des Finances (2009)	29
2.2.4 Le rôle de la Cour des comptes	29
2.2.5 La nouvelle loi n°23-08 du 26 juillet 2023.....	29
2.2.6 Les normes algériennes pour l’audit interne	30
2.2.7 Les réformes récentes et les défis.....	30
2.3 Le cadre réglementaire des contrôles internes.....	31
2.4 Le rôle des institutions nationales et internationales	32
2.5 Le Code de déontologie de l’audit interne	32
Section 03 : Processus d’audit interne et les étapes clés et les bonnes pratiques en audit interne dans le secteur public.....	33
3.1 Préparation de la mission	33
3.1.1 Le choix de l’équipe d’Audit :	34
3.1.2 La lettre de mission :	35
3.1.3 L’étude préliminaire :	36
3.1.3.1 Prise de connaissance	37
3.1.3.2 Entretien avec le Management de l’entité auditée	38
3.1.3.3 Tableau des risques	38
3.1.3.4 Note d’orientation	39
3.2 Réalisation de la mission.....	40
3.2.1 La réunion d’ouverture :	40
3.2.2 Les tests d’audit sur le terrain :	41
3.2.3 La formalisation des constats et présentation auprès des audités :	42
3.2.4 La réunion de clôture de phase de vérification :	42
3.3 Conclusion de la mission.....	43
3.3.1 Le projet de rapport d’audit :	43
3.3.2 La réunion de restitution :	44

3.3.3 La réunion de validation :.....	44
3.3.4 Le rapport définitif :	45
3.4 Suivi et mise en œuvre des recommandations.....	46
3.4.1 Élaboration du Plan d’Action	47
3.4.2 Vérification de l’Impact des Actions Correctives	47
3.5 Les Bonnes pratiques en audit interne dans le secteur public	47
3.5.1 Alignement sur les nouvelles normes internationales de l’IIA (2024)	48
3.5.2 Renforcement de l’indépendance de l’audit interne.....	48
3.5.3 Adoption d’une charte d’audit interne claire et adaptée au secteur public.....	48
3.5.4 Mise en œuvre d’un audit de performance	48
3.5.5 Utilisation de l’autoévaluation de la fonction d’audit	49
3.5.6 Suivi régulier des recommandations issues de l’audit.....	49
3.5.7 Formation continue des auditeurs internes	49
3.5.8 Renforcement de la communication avec les parties prenantes	49
3.5.9 Évaluation régulière de la performance de l’audit interne	49
3.5.10 Utilisation de technologies d’analyse de données	50
Chapitre 2 : Étude de cas – Mission d’audit interne de la branche GPL de Naftal	51
Section 01 : Présentation de Naftal et de sa direction de l’audit interne.....	51
1.1 Présentation de NAFTAL.....	52
1.2 Historique.....	52
1.3 Mission de NAFTAL	53
1.4 L’organisation de NAFTAL/ SPA	53
1.4.1 La direction générale.....	53
1.4.2 Les structures fonctionnelles :.....	53
1.4.3 Les structures opérationnelles	53
L’organigramme de l’Enterprise NAFTAL.....	54
1.5 Présentation de l’activité GPL.....	54
1.5.1 Création de la branche GPL	54
1.5.2 Statut juridique	55
1.5.3 Le métier de la branche GPL :.....	55
1.5.3.1 Transports :	56
1.5.3.2 Infrastructures :	56

1.5.4 Objectifs et missions de la branche GPL.....	56
1.5.5 L'organisation de la Branche GPL.....	56
Organigramme de la branche GPL	57
1.5.7 Organisation de l'audit interne au sein de la Branche GPL	59
1.5.7.1 Cadre réglementaire	59
1.5.7.2 Positionnement hiérarchique.....	59
1.5.7.3 Structure organisationnelle de la Direction Audit	60
1.5.7.4 Missions de la Direction d'Audit Interne GPL	61
Section 02 : Audit de la gestion des équipements amortissables :	62
2.1 préparations de la mission	68
2.1.1 Lettre de mission	69
2.1.2 Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management.....	70
2.1.3 Tableau des risques	71
2.1.4 Note d'orientation	72
2.1.5 PROGRAMME DE TRAVAIL	73
2.2 Réalisation de la mission.....	75
2.2.1 Compte-rendu de réunion d'ouverture	76
2.2.2 Feuille de Couverture	77
2.2.3 FEUILLES DE TEST.....	78
2.2.4 Compte-rendu d'entretien.....	83
2.2.5 FEUILLE DE REVELATION ET D'ANALYSE DE PROBLEME	84
2.2.6 Compte-rendu de réunion de clôture de phase de vérification	85
2.3 CONCLUSION DE LA MISSION	86
2.3.1 Projet de rapport.....	87
2.3.2 RAPPORT D'AUDIT INTERNE	88
2.4 SUIVI DES RECOMMANDATIONS.....	93
Conclusion générale	95
Bibliographies.....	98
Annexes	101
Annexe N°01 : Sondage sur la validation des équipements.	101
Annexe N°02 : Tableau des Risques.	104
Annexe N°03 : Programme de travail.....	104
Annexe N°04 : Feuille de couverture de test.	105
	111

Annexe N°05 : Feuille de test.....	105
Annexe N°06 : Compte-rendu d’entretien.....	106
Annexe N°07 : FRAP.....	107
Annexe N°08 : Cahier des recommandations.....	107