

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences
Commerciales**

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité**

Option : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

Analyse de la pratique de l'audit interne dans un secteur pétrolier

Cas : NAFTAL Tizi-Ouzou

Réaliser par :

- **LASLOUDJI Billal**
- **BELLIK Mohamed Amine**

Encadrer par :

Mme DAHLAB Ania

Mémoire soutenu devant les jurys suivants :

- **Présidente: Mme BENMEKHELOUF Yasmina, MCB, UMMTO.**
- **Examinatrice : Mme AOUDIA Fairouz, MCB, UMMTO.**
- **Encadrante : Mme DAHLAB Ania, MCB, UMMTO**

Date de soutenance : Le 10/07/2023

Promotion : 2022/2023

Remerciements

En tout premier lieu nous remercions le DIEU, tout puissant, qui nous a éclairé le bon chemin et qui nous a aider à réaliser ce modeste travail dans les meilleures conditions ainsi que toutes personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre encadrante DAHLAB Ania. Votre expertise, votre soutien constant et vos précieux conseils ont été essentiels tout au long de ce projet. Votre engagement et votre disponibilité nous ont permis d'approfondir nos connaissances et de mener à bien notre mémoire.

On remercie également les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer et de juger ce travail et de participer à notre soutenance.

Nous remercions également tous les enseignants de l'université Mouloud Mammeri, qui ont contribué à notre formation durant tout notre cursus universitaire.

Nous tenons également à exprimer notre profonde reconnaissance envers ABBAS Nadia, notre tutrice au sein de l'entreprise NAFTAL. Votre encadrement professionnel, vos orientations éclairées et votre accompagnement précieux ont enrichi notre expérience pratique. Votre expertise dans le domaine et votre soutien continu ont grandement contribué à la réussite de notre mémoire.

Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les autres membres du corps professoral de notre université, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire. Vos connaissances, vos conseils et vos retours constructifs ont été d'une importance capitale pour notre apprentissage et notre développement académique. Nous sommes reconnaissants envers chacun d'entre vous pour votre apport précieux.

Dédicace

Je dédie ce travail

A mes très chers parents, Tout au long de ma vie, votre soutien indéfectible a été ma lumière dans les rouages. J'ai appris de vous, l'absolu du présent, le précieux des souvenirs et l'infinie douceur de l'attente. Grâce à vous, j'ai été imprégné de valeurs exemplaires, et je vous en remercierai jamais assez. Aucune dédicace ne saurait rendre justice à l'amour, à l'estime et au respect que je vous voue. Mes mots se perdent devant l'immensité de mes sentiments envers vous. Que dieu vous garde en bonne santé.

A mes chers frères, Je suis infiniment reconnaissant de partager cette fraternité avec vous. Nos liens familiaux sont le socle sur lequel nous construisons notre amour mutuel. Puissent-ils se consolider et s'épanouir encore d'avantage, je vous en serai éternellement reconnaissant.

A mes chers(es) amis(es) Nous disons souvent que nos amis sont notre deuxième famille, une famille que l'on choisit, un genre spécial de personnes dans ce monde avec qui nous menons notre chemin, et vous en êtes concrètement un exemple de cela. En témoignage de l'amitié qui nous unit, des souvenirs qu'on a partagés et qu'on partagera je vous dédie ce travail et vous souhaite une vie parsemée de bonheurs et de réussite.

A mon binôme Mohamed Amine, avec qui j'ai partagé les hauts et les bas de notre parcours académique. Notre collaboration, notre travail d'équipe et notre soutien mutuel ont joué un rôle fondamental dans notre réussite collective. Ta persévérance, ton dévouement et ton amitié sincère ont été des moteurs pour atteindre nos objectifs. Ensemble, nous avons dépassé nos limites et dépassé les obstacles.

BILLAL LASLOUDJI

Dédicace

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU

De m'avoir donné la force et le courage de mener

à bien ce modeste travail

Je tiens à dédier cet humble travail à :

A ma tendre mère BAYA et mon très cher père SAID, Votre soutien indéfectible, vos encouragements sans limites et votre croyance inébranlable en mes capacités ont été mes sources d'inspiration inépuisables. Votre amour inconditionnel a nourri ma détermination et m'a encouragé à surmonter tous les défis rencontrés. Vous êtes mes héros, mes guides et mes modèles de vie, et je vous suis éternellement reconnaissant

A mes sœurs, Messa et Amina qui ont été mes compagnes de route, mes sources de joie et mes piliers d'encouragement, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance. Votre présence bienveillante, votre soutien constant et votre amitié précieuse ont été des éléments clés de ma réussite. Vos mots d'encouragement et votre confiance en moi ont été une source de motivation indéniable.

A mon petit frère Ilias, mon complice et mon confident, je veux te remercier du fond du cœur.

A mon binôme, Billal qui a partagé avec moi les hauts et les bas de ce parcours académique, je tiens à te remercier spécialement. Notre collaboration, notre travail d'équipe et notre soutien mutuel ont été des éléments essentiels dans notre réussite commune. Ta persévérance, ton engagement et ton amitié sincère ont été des moteurs pour atteindre nos objectifs.

Ensemble, nous avons repoussé les limites et surmonté les obstacles.

A Tout ceux qui m'aiment et que j'aime

BELLIK MOHAMED AMINE

Sommaire

Contenus	Page
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne</i>	
Introduction au chapitre I	7
Section 01 : Approche conceptuelle de l'audit interne	9
Section 02 : Méthodologie Et Normes De l'audit Interne	20
Section 03 : audit interne et contrôle interne	40
Conclusion du chapitre I	56
<i>Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier</i>	
Introduction au chapitre II	57
Section 01 : Introduction au secteur pétrolier	59
Section 02 : Les Spécificités De l'audit Interne Dans Le Secteur Pétrolier	75
Section 03 : Perspectives d'avenir Pour l'audit Interne Dans Le Secteur Pétrolier	89
Conclusion du chapitre II	103
<i>Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL</i>	
Introduction au chapitre III	103
Section 01 : Présentation De l'organisme d'accueil	107
Section 02 : Conduite d'une Mission d'audit Au Niveau De La Station-Service Gd r15xx	121
Section 03 : Contribution De l'audit Interne Aux Performance De NAFTAL	131
Conclusion du chapitre III	145
<i>Conclusion Générale</i>	145
<i>Bibliographie</i>	152
<i>Annexes</i>	157

Listes des sigles et abréviations

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants (Institut Américain des Experts-Comptables Agréés)
APR	L'automatisation des processus robotisés
AVGAS	Aviation Gasoline (Essence pour l'Aviation)
BTS	Business and Technology Solutions (Solutions d'Affaires et de Technologie)
CCP	Compte chèque postal
CCRC	Le Conseil canadien sur la reddition de comptes
CMP	Compte de Médiation et de Prestation
COM	Community Management (Gestion de Communauté)
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSD	Central Securities Depository (Dépositaire Central des Titres)
ERDP	Étude et Réalisation de Dossiers de Prévention
FMC	Financial Management Control (Contrôle de la Gestion Financière)
FMI	Fonds monétaire international
FRAP	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
IA	Intelligence artificielle
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board (Conseil des Normes Internationales d'Audit et d'Assurance)
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IFRS	International financial reporting standards (normes internationales d'information financière)
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut des Auditeurs Internes)
ING	Institut National de la Géophysique
IPE	International Petroleum Exchange (Bourse Internationale du Pétrole)
IPPF	International Professional Practices Framework (Cadre International des Pratiques Professionnelles)
ISA	International Standards on Auditing (Normes Internationales d'Audit)
ISQM	International Standard on Quality Management (Norme Internationale de Gestion de la Qualité)
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler (cabinet d'audit et de conseil)
LSF	Loi de Sécurité Financière
OECCA	Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés
OPEP	Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole)
OTA	Outils et techniques automatisés
PCGR	Principes comptables généralement reconnus
QCI	Questionnaire du contrôle interne
SEC	Securities and Exchange Commission (Commission des Valeurs Mobilières)
SGC	Système de Gestion de la Qualité
SOX	Sarbanes-Oxley act (loi sarbanes-oxley)
SPA	Société par Actions
TEAPA	Taxe sur les Eaux, les Pâturages et les Améliorations Foncières
TFFA	Taxe sur la Formation et la Formation Professionnelle

Introduction générale

Introduction générale

Au fil des évolutions du monde économique, il est devenu de plus en plus évident que les entreprises ont besoin d'une comptabilité claire et précise qui reflète fidèlement leur situation financière réelle. Les dirigeants d'entreprises ont une demande croissante en termes d'informations financières actualisées, et pour répondre à cette demande, ils se dotent de systèmes d'information de plus en plus performants.

Cependant, même avec ces avancées technologiques, la fonction d'audit interne reste indispensable. Dans un environnement économique en perpétuelle turbulence, la gestion des risques est devenue un défi majeur pour les dirigeants, et ces derniers accordent une importance croissante à cette question. C'est là que l'auditeur interne entre en jeu en tant qu'acteur privilégié du processus de management des risques au sein de l'entreprise. (Hassid, 2011)

La reconnaissance de l'audit interne en tant que fonction clé pour l'efficacité et la performance du dispositif de contrôle interne lui confère la légitimité nécessaire pour jouer un rôle prépondérant dans l'organisation. L'auditeur interne n'est plus considéré comme un simple contrôleur, mais plutôt comme un partenaire ayant un rôle bien défini et une action indépendante qui lui permet de maîtriser les risques pouvant compromettre le développement et la croissance de l'entreprise. (Renard, 2013)

La valeur ajoutée de l'audit interne réside dans son contact direct et permanent avec les dirigeants de l'entreprise, ainsi qu'avec tous les organes de l'entreprise. En conséquence, l'audit interne acquiert une dimension stratégique en termes d'alerte et d'anticipation des risques. Les entreprises, dans leur quête d'une croissance durable et pérenne, doivent donc maîtriser les risques auxquels elles sont exposées.

L'audit interne se définit désormais comme une activité indépendante et objective qui vise à assurer la bonne maîtrise des opérations de l'entreprise. Il contribue à l'amélioration des processus et à la création de valeur ajoutée. En identifiant les faiblesses et les lacunes, l'auditeur interne aide l'entreprise à renforcer ses pratiques et ses contrôles internes, favorisant ainsi une meilleure gestion des risques et une optimisation des performances globales de l'organisation.

Tel est aussi le cas de l'industrie pétrolière, qui occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale, avec des enjeux complexes et des risques importants. Dans ce contexte, la pratique de l'audit interne revêt une importance capitale pour les entreprises opérant dans ce secteur. L'audit interne constitue un outil essentiel qui permet de contrôler, évaluer et améliorer les processus internes, la conformité aux réglementations et les performances opérationnelles des entreprises pétrolières.

Introduction générale

L'énergie est au cœur du processus de transformation des facteurs de production en biens et services. L'énergie est en effet devenue, depuis au moins la révolution industrielle, un facteur de production aussi essentiel que les trois facteurs de production identifiés par l'économie classique (terre, capital, travail). Parmi les différentes sources d'énergie, le pétrole est, de loin, la plus importante pour l'économie mondiale, c'est-à-dire celle qui affecte le plus profondément la demande pour les autres biens et la capacité d'utilisation de ces biens. Le pétrole est donc l'énergie emblématique du XXe siècle, synonyme d'industrialisation, d'amélioration du confort de vie et de généralisation des moyens de transport, automobiles comme aériens.

Par conséquent, outre ses fonctions utilitaires, le pétrole est, surtout depuis le premier choc pétrolier de 1973, l'un des éléments macroéconomiques essentiels dont les gouvernements des pays importateurs doivent tenir compte, non seulement parce qu'ils doivent se soucier du bon approvisionnement de leur économie nationale, mais également en raison des fortes retombées de la facture pétrolière sur la balance des paiements. Les mouvements du prix du pétrole ont une influence importante sur l'activité économique de chaque pays, et selon de nombreuses études économiques, il y aurait une corrélation importante entre les évolutions du prix du pétrole et les cycles économiques mondiaux.

Le secteur pétrolier est certainement l'un des domaines les plus sensibles des relations internationales car il se situe précisément à la croisée des préoccupations stratégiques, commerciales et politiques de la plupart des gouvernements des « grandes puissances ». (Copinschi, 2010, P 5-7)

Force est donc de signaler que le secteur pétrolier est l'un des secteurs les plus complexes et dynamiques de l'économie mondiale, caractérisé par des activités géographiquement dispersées, des investissements massifs, des réglementations strictes et des risques significatifs. Dans un environnement aussi complexe, l'audit interne joue un rôle crucial pour garantir la transparence, la responsabilité et la bonne gestion des ressources. Il permet aux entreprises pétrolières de détecter et de prévenir les fraudes, d'évaluer l'efficacité des contrôles internes, de s'assurer de la conformité réglementaire et de gérer les risques inhérents à leurs opérations.

L'Algérie est un pays doté de ressources pétrolières et gazières considérables, jouant un rôle clé sur le marché international de l'énergie. L'industrie pétrolière en Algérie est soumise à des enjeux multiples, tels que la gestion des risques liés à la sécurité, à l'environnement, ainsi qu'à la fluctuation des prix du pétrole sur les marchés mondiaux.

Introduction générale

Dans ce contexte, l'audit interne se présente comme un outil incontournable pour les entreprises pétrolières algériennes, afin de garantir une gestion efficace des risques et d'améliorer leurs performances opérationnelles.

1. Question de la recherche

Suite à la prise de conscience sur l'importance de l'audit interne au sein des entreprises opérant dans le secteur pétrolier, ça nous a semblé opportun de nous pencher plus en profondeur dans ce domaine, en traitant la question suivante :

“ Comment optimisé l'audit interne chez l'entreprise NAFTAL pour renforcer la gestion des risques et améliorer les performances dans le secteur pétrolier ?”

Pour affiner la question posée, nous allons essayer de répondre aux questions subsidiaires suivantes, en prenant pour cas d'étude l'entreprise Naftal, une entreprise étatique algérienne évoluant dans le secteur pétrolier :

- Quelles sont les pratiques actuelles d'audit interne mises en place par Naftal dans le secteur pétrolier en Algérie ?
- Quels sont les défis spécifiques rencontrés par Naftal en matière de gestion des risques et de performances dans le secteur pétrolier en Algérie ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour optimiser l'audit interne dans l'entreprise Naftal et renforcer la gestion des risques et les performances dans le secteur pétrolier en Algérie ?

Pour répondre aux questions posées, nous allons avancer les hypothèses suivantes :

Hypothèse n° 01 : Les pratiques actuelles d'audit interne dans l'entreprise Naftal sont axées sur la conformité réglementaire et la vérification des processus opérationnels.

Hypothèse n° 02 : Les défis auxquels fait face Naftal en matière de gestion des risques et de performances dans le secteur pétrolier en comprennent la volatilité des prix du pétrole, les risques environnementaux et la sécurité des installations.

Hypothèse n° 03 : L'optimisation de l'audit interne dans l'entreprise Naftal, en renforçant notamment les évaluations des risques, la formation du personnel et l'utilisation de technologies innovantes, peut contribuer à une gestion plus efficace des risques et à l'amélioration des performances dans le secteur pétrolier.

Introduction générale

2. Choix du sujet

Le choix du thème de ce mémoire sur la pratique de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie s'inscrit dans notre quête de compréhension et d'exploration des mécanismes essentiels qui façonnent cette industrie cruciale. En considérant le secteur pétrolier comme un écosystème complexe où les risques et les opportunités coexistent, l'audit interne émerge comme un outil indispensable pour assurer la pérennité et la performance des entreprises pétrolières.

Le pétrole, en tant que ressource stratégique, est une véritable source de richesse pour l'Algérie. Cependant, cette richesse peut aussi être perçue comme un défi. Les enjeux liés à la gestion des risques environnementaux, à la sécurité des installations, à la conformité réglementaire et à la transparence dans l'utilisation des revenus pétroliers sont autant de défis majeurs pour les acteurs de ce secteur. L'audit interne se présente alors comme un catalyseur permettant de relever ces défis et de transformer les risques en opportunités.

De plus, en choisissant le cas spécifique de l'entreprise Naftal en Algérie, ce mémoire offre une perspective concrète et appliquée de la pratique de l'audit interne dans un contexte réel. En se plongeant au cœur des opérations de cette entreprise, nous pourrions explorer les spécificités de l'industrie pétrolière algérienne, les dynamiques des risques qui l'accompagnent, ainsi que les solutions innovantes mises en place par Naftal pour garantir la conformité, la performance et la durabilité.

3. Objectifs du mémoire

Le présent mémoire vise à approfondir notre compréhension de la pratique de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie, à travers l'étude de cas de Naftal. En examinant les différentes dimensions de l'audit interne au sein de cette entreprise, nous chercherons à répondre à plusieurs questions clés. Quelles sont les meilleures pratiques d'audit interne mises en place par Naftal ? Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques au sein de l'entreprise ? Quels sont les défis spécifiques rencontrés par les auditeurs internes dans le contexte de Naftal ?

4. Méthodologie de la recherche

La méthodologie de recherche adoptée pour ce présent mémoire repose sur une combinaison de revue de la littérature et d'observation directe lors d'un stage de 3 mois au sein de l'entreprise Naftal. La revue de la littérature a permis d'acquérir une compréhension

Introduction générale

approfondie des pratiques d'audit interne dans le secteur pétrolier, en mettant l'accent sur les spécificités de l'Algérie. Cette étape nous a fourni une base théorique solide pour la recherche (c'est-à-dire tous les aspects théoriques liés à l'audit interne et à sa pratique dans le secteur pétrolier).

Par ailleurs, l'observation directe que nous avons réalisée pendant notre stage a joué un rôle crucial dans la collecte de données primaires. Pendant cette période, nous avons eu l'opportunité d'observer de manière directe les activités d'audit interne au sein de l'entreprise Naftal. Nous avons pris des notes détaillées sur les procédures d'audit suivies, les outils utilisés, les interactions avec les différentes parties prenantes, les défis rencontrés et les résultats obtenus. Ces observations ont été effectuées dans le respect des politiques de confidentialité et de confidentialité de l'entreprise. Toutes les informations collectées ont été traitées de manière anonyme et confidentielle, conformément aux règles éthiques de la recherche.

En combinant les connaissances théoriques acquises grâce à la revue de la littérature avec les observations directes réalisées lors du stage, cette méthodologie de recherche permettra d'obtenir des informations pratiques et concrètes sur les pratiques d'audit interne de l'entreprise Naftal dans le secteur pétrolier. Les résultats obtenus contribueront à une meilleure compréhension des enjeux, des défis et des opportunités liées à l'audit interne dans ce contexte spécifique.

5. Structure du mémoire

Cet arsenal méthodologique nous a amené à répartir notre travail en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous aurons recours à l'approche historique pour mieux cerner les concepts théoriques relatifs à l'audit interne : une introduction à l'audit interne (définitions, objectifs, caractéristiques, etc.), sa méthodologie et ses normes, les similitudes et les différences entre l'audit interne et le contrôle interne.

Dans le deuxième chapitre, notre étude sera focalisée sur la pratique de l'audit interne dans un secteur pétrolier. Dans un premier temps, nous allons mettre l'accent sur le secteur pétrolier (définitions, impacts, acteurs clés, etc.). Puis, nous allons nous pencher sur la pratique de l'audit interne dans ce secteur. Enfin, nous allons citer les perspectives d'avenir pour l'audit interne au sein de ce secteur.

Quant au dernier chapitre, nous nous intéresserons à la réalité de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie, en prenant pour cas d'étude l'entreprise Naftal. Nous allons

Introduction générale

d'abord procéder par la présentation de l'entreprise Naftal. Par la suite, nous allons décrire les procédures de la pratique de l'audit interne au sein de cette entreprise et nous allons voir comment est menée une mission d'audit interne. Pour conclure ce chapitre, nous allons voir comment l'audit interne contribue à l'amélioration des performances de l'entreprise Naftal, ce qui nous permettra de juger de l'efficacité de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie.

Enfin, les résultats de ce travail seront récapitulés dans une conclusion générale où l'on exposera les limites de cette recherche.

Chapitre I :
Fondements théoriques de
l'audit interne

Introduction au chapitre I

Selon Renard, (2013, p. 9) l'audit interne occupe une place essentielle au sein des organisations modernes, offrant une évaluation indépendante et objective des processus internes, des systèmes de contrôle et de la gouvernance d'entreprise. Pour comprendre pleinement l'importance de l'audit interne, il est crucial de commencer par explorer le concept plus général de l'audit. L'audit, dans son sens le plus large, désigne un examen systématique et structuré des activités, des opérations, des processus et des documents d'une organisation afin de s'assurer de leur conformité, de leur efficacité et de leur fiabilité.

Traditionnellement, l'audit était principalement associé à la vérification des états financiers et à la détection des fraudes. Toutefois, avec l'évolution du paysage des affaires et les défis de plus en plus complexes auxquels les organisations sont confrontées, l'audit a élargi son champ d'application pour inclure des domaines tels que la gestion des risques, la conformité réglementaire et la gouvernance d'entreprise. C'est dans ce contexte élargi que l'audit interne a émergé comme une fonction spécialisée au sein des organisations. (Pierre, 2007, p. 17)

D'après (Elisabeth, 2007, p. 22) l'audit interne se concentre spécifiquement sur l'évaluation des processus internes et du contrôle interne, ainsi que sur l'identification des risques et des opportunités d'amélioration. En tant que fonction indépendante et objective, l'audit interne joue un rôle crucial dans l'assurance de la gouvernance d'entreprise, en fournissant une évaluation impartiale de la manière dont l'organisation est gérée et contrôlée. L'objectif fondamental de l'audit interne est de renforcer la confiance des parties prenantes, tant internes qu'externes, dans la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et à gérer efficacement les risques associés à ses activités. L'audit interne examine les processus opérationnels, la gestion des risques, la conformité aux politiques et aux réglementations, ainsi que la fiabilité des informations financières et non financières. En identifiant les faiblesses et les lacunes potentielles, l'audit interne fournit des recommandations pour améliorer les pratiques organisationnelles et renforcer les systèmes de contrôle.

C'est dans ce sens que nous allons mettre en revue au cours de ce premier les concepts fondamentaux relatifs à l'audit interne.

La première section de ce chapitre se penchera sur l'historique de l'audit interne, en explorant son évolution, les forces motrices de son développement et les étapes clés de sa

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

progression jusqu'à son rôle actuel dans les organisations, également les termes essentiels liés à l'audit interne, tels que ses objectifs, ses missions et son champ d'application.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous aborderons la façon dont l'audit interne est réalisé, Ainsi les différentes méthodes utilisées pour mener des audits internes et les étapes clés du processus d'audit. Également des normes et des directives qui garantissent que les audits internes sont de qualité, rigoureuse et cohérente.

La dernière section examinera l'interaction et la complémentarité entre le contrôle interne et l'audit interne. Nous analyserons le rôle de l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne, en mettant en évidence les synergies entre ces deux domaines essentiels pour assurer une gestion des risques efficace et une gouvernance solide.

Section 01 : Approche conceptuelle de l'audit interne

Au fil des dernières décennies, la pratique de l'audit a connu un développement considérable, caractérisé par une expansion à plusieurs niveaux. Tout d'abord, son domaine d'application s'est étendu, passant de la simple conformité à l'évaluation de la performance globale. Ensuite, ses objectifs se sont élargis, allant de la détection de fraudes à une fonction d'assistance plus complète. Enfin, son champ d'action s'est élargi, passant d'un audit axé principalement sur la comptabilité et la finance à un audit englobant les aspects opérationnels et stratégiques.

Dans cette première section, nous allons examiner l'historique de l'audit interne, clarifier la notion d'audit ainsi que celle de l'audit interne, et mettre en lumière ses principaux objectifs. Cette exploration initiale nous permettra de mieux comprendre l'évolution de l'audit interne et son rôle crucial dans les organisations contemporaines.

1. Évolution historique de l'audit interne

Les premières tentatives de normalisation et de vérification des comptes ont une longue histoire remontant à l'Antiquité. Les Sumériens ont reconnu dès le deuxième millénaire avant notre ère l'importance de fournir une information impartiale entre partenaires commerciaux. Plus tard, à partir du III^e siècle avant J.-C., les gouverneurs romains ont désigné des questeurs chargés de superviser les comptes de toutes les provinces. C'est à cette époque que le terme "audit" trouve son origine, dérivé du verbe latin "audire", qui signifie "écouter". Les questeurs présentaient des rapports de leurs missions devant une assemblée appelée "auditeurs". (Raffegau Jean, 1994).

Au fil du temps, les méthodes de contrôle des comptes ont évolué parallèlement à l'évolution des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Cependant, ce n'est qu'à partir du XIX^e siècle que ces pratiques ont été systématisées, tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes, en conjonction avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à cette époque que l'audit a commencé à prendre progressivement la forme qu'il a aujourd'hui. Ce développement s'est déroulé en trois grandes phases historiques, comme l'a souligné (Carpenter, B.W,1993, p58) :

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

- Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables ;
- À partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits ;
- Après le milieu du XXe siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale. En effet, face à l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable. (Thierry-Dubuisson, 2009, p25-27)

Ainsi un noyau professionnel naquit au XVIII^e siècle.

A cette période il y a eu floraison d'énormes banqueroutes scandaleuses qui a accompagné les balbutiements du capitalisme populaire avec entre autre la faillite en 1720 en Angleterre de la « South Sea Company », Le premier travail d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant à la suite de ce scandale. Cet événement a créé un précédent dans l'histoire de l'audit.

Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois interne et externe de mettre en place des audits afin de protéger le public.

En 1854 la création de la plus ancienne des associations actuelles, il s'agit de « Institute of Chartered Accountants in Scotland » qui s'est efforcé de bâtir une communauté de professionnels tout au long de ces années ; l'objectif étant de construire une profession comptable forte afin de doter la communauté des affaires des meilleurs comptables.

C'est ainsi qu'à titre d'exemple KPMG, le premier réseau en France de prestations de services d'audit, d'expertise comptable et de conseil est devenu le principal partenaire de L'I.C.A.S.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Les gouvernements ont joué aussi un rôle très important dans la professionnalisation de cette activité, ainsi en France des décrets ont créé l'ordre des experts comptables & comptables agréés en 1945, ainsi que la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes en 1969.

Le rôle de l'audit moderne, résultat de cette évolution historique, est aujourd'hui suffisamment stabilisé aux yeux de la profession pour qu'elle puisse en proposer une définition précise à la lumière des pratiques constatées. (IFACI, 2013)

1.1 Définition de l'Audit interne

La définition précise du concept d'audit interne présente une certaine complexité en raison de sa nature dynamique et en constante évolution. À cet égard, il existe plusieurs définitions émanant d'experts du domaine, parmi lesquelles on peut citer :

Selon l'IIA (the Institute of Internal Auditors) : « l'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), information, concurrence ».

À partir de cette définition nous constatons les mots clés suivants :

- L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs ;
- L'audit interne évalue et améliore l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance ;
- Activités d'assurance et de conseil destinées à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations de l'organisation ;
- L'indépendance de l'audit interne est un élément essentiel ;
- Les missions d'audit interne sont réalisées selon une approche systématique et méthodique.

Selon Arens, Elder et Beasley, "l'audit interne est une activité indépendante, objective d'assurance et de conseil, conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Elle aide cette dernière à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance". (Arens et al., 2012, p33)

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Selon Sawyer et Dittenhofer, "l'audit interne est un service indépendant d'évaluation des opérations et des activités de l'entreprise, mené pour fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du processus de gouvernance d'entreprise, du contrôle des risques et du contrôle interne, le tout dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de créer de la valeur pour l'entreprise". (Sawyer & Dittenhofer, 2012, p54)

(Mark & Jieying, 2014) L'exposent comme « une appréciation de la crédibilité de l'information financière, qui améliore l'efficacité de l'allocation de ressources en réduisant le risque d'asymétrie de l'information ».

1.2 La définition générale de l'audit interne

L'audit interne est une activité objective et indépendante réalisée par une organisation pour évaluer et améliorer l'efficacité de ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Cette évaluation fournit une assurance raisonnable quant à l'efficacité des processus de gouvernance d'entreprise, de contrôle des risques et du contrôle interne. Autrement dit, l'audit interne fournit des recommandations pour améliorer les opérations et créer de la valeur ajoutée pour l'organisation. L'objectif ultime de l'audit interne est d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer les processus de gestion. (IIA,2021, p29)

2. Objectifs de l'audit interne

Selon J. Vera (2010 p23), l'objectif de l'audit interne est de soutenir la direction générale dans l'exécution efficace de ses responsabilités en évaluant et en informant sur l'efficacité des contrôles en place pour déterminer s'ils garantissent ou non la réalisation des objectifs de l'organisation :

2.1 La régularité

A ce stade, l'auditeur s'attache à vérifier que :

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement
- Les opérations de l'entreprise sont régulières.

- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité. (Pierre, 2007, p. 75).

2.2 L'efficacité

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

2.3 La pertinence

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

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

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

3. Missions de l'audit interne

Selon les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IPPF) publiées par l'IIA, les missions d'audit interne ont pour objectif de fournir une assurance raisonnable que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'une organisation fonctionnent de manière efficace, efficiente et conforme aux normes et aux règlements applicables. Les missions d'audit interne sont regroupées en trois catégories principales : L'évaluation des risques et des contrôles, la vérification des opérations et le conseil.

Ces missions doivent être planifiées en fonction des risques de l'organisation et menées de manière professionnelle et conforme aux normes de l'IPPF (IIA, 2021).

Par ailleurs, selon le guide des missions d'audit interne de l'IFACI publié en 2009, les missions d'audit interne peuvent être classées en deux types distincts : Les missions d'assurance et les missions de conseil.

Tableau 1 : Les missions de l'audit interne

Les missions d'assurance	La mission de conseil
<p>Dans le cadre d'une mission d'assurance, l'auditeur interne effectue une évaluation objective en vue de fournir une opinion ou des conclusions indépendantes sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne est responsable de déterminer la nature et l'étendue de la mission d'assurance, qui implique généralement trois parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le propriétaire du processus, c'est-à-dire la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné ;➤ L'auditeur interne qui réalise l'évaluation ;➤ Et l'utilisateur qui utilise les résultats de l'évaluation. Cette mission d'assurance est souvent accompagnée d'une mission de conseil.	<p>La mission de conseil est entreprise sur demande du client, et sa nature et sa portée sont définies en accord avec ce dernier. Elle implique généralement deux parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ L'auditeur interne, qui fournit les conseils,➤ Et le client, qui est destinataire des conseils donnés.

Source : Le guide des missions d'audit interne de l'IFACI publié en 2009

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

4. Les Caractéristiques de l'audit interne

Selon L'IIA, "l'audit interne se réfère à l'analyse et à l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de contrôle pour s'assurer raisonnablement que les objectifs sont atteints", en distingue quatre caractéristiques d'audit interne.

Tableau 2 :Les quatre caractéristiques de l'audit interne

1. L'universalité	La fonction d'audit interne est universelle et s'applique à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature. De plus, elle peut être exercée dans n'importe quelle fonction de l'entreprise
2. L'indépendance	Selon les normes de l'IIA (2021), l'indépendance est une condition essentielle pour les auditeurs internes afin d'être en mesure de réaliser leurs missions avec objectivité et impartialité. Cette indépendance peut être obtenue à la fois par la position de la fonction d'audit dans l'organigramme de l'entreprise et par l'objectivité de l'auditeur interne. En outre, l'indépendance d'esprit est également cruciale pour assurer que l'auditeur interne n'est pas influencé par des opinions ou des pressions extérieures dans ses jugements. (IIA, 2021, p. 5)
3. L'objectivité	Selon les normes et standards internationaux de la profession d'audit interne, l'objectivité de l'auditeur interne est assurée par l'adoption d'une attitude d'esprit indépendante lors de l'exécution de ses missions. Cette attitude d'esprit est mise en œuvre en respectant les normes et les standards établis pour la profession d'audit interne.
4. La périodicité	L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

Source : Coopers, les caractéristiques de l'audit interne,2000, p54

5. Typologie d'audit interne

L'audit interne peut être classé en plus de vingtaine types différents tels que l'audit financier, comptable, informatique, stratégique, environnemental, etc. Ces types d'audit peuvent être différenciés selon trois critères. (Benhamou, 2001, p. 17)

- Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur
- Selon la nature de l'audit ou son objectif
- Selon le domaine concerné

5.1 Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur

Dans la continuité de notre discussion sur la typologie de l'audit interne, nous explorerons maintenant deux domaines spécifiques :

5.1.1 L'audit financier

L'audit financier « un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié » (Herrbach, 2000, p. 03).

5.1.2 L'audit opérationnel

Il s'agit d'une évaluation périodique, indépendante et continue des opérations de l'organisation, afin d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités, ensuite d'apprécier objectivement ces opérations et d'apporter des appuis pour les améliorer. (Elisabeth, 2007)

L'audit opérationnel s'intéresse aux éléments de gestion (planification, organisation, direction et contrôle), c'est-à-dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques.

5.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif

Nous examinerons plus spécifiquement :

5.2.1 Audit de régularité et/ou de conformité

Selon Jacques Renard, (2013, p. 38) : « l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, Des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, etc.

De cette définition, il ressort que l'audit de régularité compare ce qui « devrait être » et « ce qui est » par rapport à un référentiel. Il est appelé aussi audit de conformité puisqu'il permet de vérifier la conformité avec les dispositions générales.

5.2.2 Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité est une approche d'audit où l'auditeur n'a pas de référentiel préexistant de l'organisation. Dans ce type d'audit, l'auditeur peut proposer des modifications aux règles existant si elles sont signalées comme responsables des dysfonctionnements constatés. En d'autres termes, cet audit vise à évaluer l'efficacité des processus et des règles en place au sein de l'organisation, en remettant en question les pratiques existantes et en suggérant des ajustements si nécessaires. Il s'agit d'une approche proactive qui encourage l'auditeur à remettre en cause les normes établies et à proposer des améliorations afin d'optimiser les performances de l'organisation.. (Renard, théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 39)

5.2.3 Audit de management

Cette dimension nouvelle d'audit qui consiste à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs compétences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. En effet, pratiquer l'audit de management, c'est donc toujours, observer la forme et non le fond. L'audit management elle peut s'apprécier de trois façons. (Renard, 2010, p. 51)

Le contrôle de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent. La vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique. L'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation, il est surtout utilisé dans les filiales de groupe pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la société mère.

5.2.4 Audit de stratégie

Cet audit est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale (Renard, 2010, p. 54)

5.3 Selon le domaine concerné

Dans la troisième catégorie, la typologie de l'audit interne est basée sur le domaine concerné. Voici un aperçu des différents types d'audit :

5.3.1 Audit de qualité

Selon la norme française NF X 50-190, en juillet 1982 : « L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché » (Feujo, 2005, p. 73)

5.3.2 Audit social

L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. (Igalense & Peretti, 2011, p. 73)

5.3.3 Audit thématique

L'audit thématique se concentre sur un domaine spécifique de l'activité d'une organisation plutôt que de couvrir l'ensemble de ses activités diversifiées. Par exemple, il peut s'agir d'un audit de la micro-informatique, des archives ou de la paie du personnel.

L'objectif de ce type d'audit est de vérifier que les risques liés au domaine spécifique examiné sont correctement maîtrisés. En se focalisant sur une problématique précise, l'audit thématique permet d'approfondir l'évaluation de la gestion des risques dans ce domaine

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

spécifique et d'identifier d'éventuelles faiblesses ou opportunités d'amélioration. (Université de Lausanne, 2016).

En conclusion de cette section, nous avons examiné l'audit interne dans ses différentes dimensions, mettant en évidence son évolution, sa définition, ses objectifs, ses missions et son champ d'application. L'audit interne a évolué pour englober la gestion des risques, la conformité réglementaire et la gouvernance d'entreprise, passant de la vérification financière à une approche plus large.

Il est défini comme une fonction indépendante évaluant les processus internes et le contrôle interne dans le but de renforcer la confiance des parties prenantes et de gérer les risques. Les missions de l'audit interne comprennent l'évaluation des processus opérationnels, la conformité aux politiques et réglementations, la fiabilité des informations et l'identification des opportunités d'amélioration. Son champ d'application couvre tous les aspects de l'organisation, des finances aux ressources humaines en passant par les systèmes d'information.

Nous allons maintenant approfondir notre exploration de l'audit interne en abordant les normes, les compétences et les défis associés à cette fonction essentielle dans la gouvernance d'entreprise moderne. La prochaine section examinera la méthodologie et les normes de l'audit interne pour mieux comprendre ces concepts fondamentaux.

Section 02 : Méthodologie et normes de l'audit interne

Dans le domaine de l'audit interne, la méthodologie revêt une importance primordiale pour réaliser des objectifs d'évaluation et approfondies des processus et des systèmes organisationnels. Cette section se concentre sur la méthodologie de l'audit interne, en plaçant en avant ses phases, les outils utilisés et les normes qui la régissent.

1. Les méthodes de l'audit interne

L'audit interne est un processus important qui permet à un auditeur de vérifier les activités d'une entreprise afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux règles et aux normes en vigueur. Pour cela, l'auditeur doit suivre une méthodologie bien élaborée qui comprend des principes de base. Cette méthodologie aide l'auditeur à mener sa mission de manière qualifiée et déterminée

1.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie

Les principes fondamentaux de la méthodologie sont des règles importantes qui peuvent être utilisées dans de nombreux domaines en plus de l'audit interne. Il y en a cinq : à savoir la simplicité, la rigueur, la relativité du vocabulaire, l'adaptabilité et la transparence. (Idrissi & Moufakkir, 2011, p20).

1.1.1 La simplicité

La simplicité est un principe essentiel qui consiste à privilégier les méthodes simples pour atteindre des objectifs. Ce principe est particulièrement important lorsqu'il s'applique à une technique en développement, pour laquelle de nombreuses études, théories et expériences sont nécessaires. La théorie doit être solide pour permettre à la pratique de progresser. La méthodologie présentée ici a été confirmée par la pratique et vis avant toute la simplicité pour la rendre facilement compréhensible et applicable.

1.1.2 La rigueur

La rigueur est un principe important lors de la réalisation d'une mission d'audit interne. Pour être rigoureux, il est nécessaire de suivre des règles strictes. Bien que les normes professionnelles de l'audit interne ne possèdent pas de méthodologie précise, elles imposent des

normes de fonctionnement. Il est important de ne pas descendre à un niveau de détail trop élevé avec des normes universelles, car cela pourrait être en contradiction avec l'environnement et la culture de l'entreprise.

1.1.3 La relativité du vocabulaire

Lorsqu'on parle des pratiques quotidiennes et du fonctionnement des organisations, on peut rencontrer des mots différents qui veulent dire la même chose, ou qui ont des nuances de sens différents. Cela est dû au fait que chaque organisation peut avoir ses propres termes et expressions pour décrire leurs processus et leur fonctionnement. Les professionnels de l'audit interne doivent être conscients de cela pour bien comprendre les processus de l'organisation et être en mesure de recommander des solutions adaptées et réalistes.

1.1.4 L'adaptabilité

La Méthode est unique mais elle n'est pas identique. La méthodologie doit être adaptable car elle doit s'adapter au milieu et à la culture dans lesquels l'auditeur interne travaille. Les normes professionnelles d'audit énoncent des principes mais ne précisent pas comment les appliquer, déclarent ces règles aux modalités pratiques qui ne sont pas obligatoires.

1.1.5 La transparence

Lorsque l'on parle d'audit interne, il est important de souligner que ce processus est avant tout destiné à aider les responsables de l'entreprise à comprendre les résultats de l'audit et à prendre des mesures pour y remédier. Les auditeurs internes ont donc un rôle pédagogique important à jouer, en s'efforçant de communiquer de manière claire et transparente, tant sur les résultats obtenus que sur la méthode utilisée pour y parvenir. Le choix des outils et la manière dont la mission doit être simple et transparente, afin de faciliter la compréhension et la mise en œuvre des recommandations par les responsables audités.

2. La démarche d'une mission d'audit interne

Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une méthodologie au bien la démarche à suivre, on commence par la définition de la mission, le champ d'application de la mission, la durée de la mission enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

2.1 Définition de la mission

Mission du mot latin « mittere » qui signifie envoyer selon le petit Larousse : la mission est « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... ». La mission de l'auditeur est bien « ce travail temporaire qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale. ». (Renard, 2013, p195)

Ces missions peuvent être appréciées selon deux critères à savoir :

- **Le champ d'application ;**
- **La durée.**

2.2 Le champ d'application

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : l'objet et la fonction.

2.2.1 L'objet

L'objet permet de distinguer les missions spécifiques et missions générales.

2.2.1.1 Mission spécifique

C'est le cas le plus fréquent, on parle de mission spécifique quand elle porte sur un point précis en un lieu déterminé. Exemple : l'audit des achats d'une filiale.

2.2.1.2 Mission générale

Contrairement aux missions spécifiques, les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique.

2.2.2 La fonction

Selon la fonction on distingue : les missions unifonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- **La mission unifonctionnelle :** spécifique ou générale, elle ne va concerner qu'une seule fonction.

- **La mission plurifonctionnelle** : dans ce genre de missions l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Lorsque les auditeurs internes se déplacent pour auditer une filiale, dans leur pays ou à l'étranger, ils audient en général tout ou une partie des activités de la filiale sans se limiter à une fonction précise.

2.3 La durée

La durée de la mission dépend de l'importance du sujet à auditer. Elle peut durer 10 jours ou 10 semaines, mais dans ce cas l'instrument de mesure est insuffisant. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs. (Renard, 2013, p198).

On distingue deux types de missions à savoir : missions courtes et missions longues

2.3.1 La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines).

Elle exige une condensation des actions pour parvenir au résultat. Cette condensation est d'autant plus naturelle que, si la mission est courte, c'est en général qu'elle est simple, que le thème est bien connu des auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, le rapport d'audit en résultant est bref, ce qui ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

2.3.2 Les missions longues

Sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit, on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche en recommandations constructives. En d'autres termes, la mission longue est la parfaite illustration de la méthodologie d'audit appliquée par l'équipe d'audit interne en charge de la mission.

3. Les phases de l'audit interne

Une mission d'audit interne peut être cernée au niveau de trois phases fondamentales qui sont

3.1 Phase de préparation d'une mission d'audit interne

La phase de préparation de la mission d'audit interne comprend trois étapes essentielles à savoir :

3.1.1 Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)

L'équipe d'audit en charge de la mission doit se faire préciser clairement les attentes du commanditaire. Elle établit pour cela un ordre de mission qui est validé par le commanditaire et présenté au responsable de l'entité auditée. Cet ordre de mission constitue à la fois : le contrat passé entre le service d'audit et le demandeur de la mission et le droit d'accès de l'audit à l'entité concernée.

3.1.2 Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque)

L'équipe d'audit établit le tableau des risques relatifs au domaine audité (ou ajuste celui existant si le service d'audit interne dispose d'une « bibliothèque » de référentiels des risques). Un tableau des risques relate, pour une thématique donnée, les bonnes pratiques en matière de contrôle interne qui devraient être présentées dans l'entité objet de l'audit. Dans la suite de la mission, ce référentiel sert de base à laquelle « la réalité du terrain » va être comparée. C'est un document fondamental pour le bon déroulement de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Il sera revu par le chef de mission et présenté aux audités avant le lancement de mission sur site. (Schick,2010, p75).

3.1.3 Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification)

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. L'équipe d'audit, en partant du tableau des risques préétablis, identifiés durant cette phase les forces et faiblesses apparentes du contrôle interne de l'entité auditée. Cette démarche de discernement des risques se construit : par les entretiens avec les audités, la consultation de la documentation disponible concernant les processus ... Un Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA) synthétise ce travail d'identification des éventuels dysfonctionnements (et points forts) de l'organisation. Mais à ce stade, tous ces éléments s'inscrivent dans un cadre

théorique sans valeur probante. Dans la perspective de conduire des vérifications l'équipe d'audit établit, à partir du tableau des forces et faiblesses apparentes :

- Un rapport d'orientation qui définit les grands axes d'investigation pour la suite, destiné aux audités pour information.
- Un programme de vérifications, à usage de l'équipe d'audit et qui précise la nature des contrôles à réaliser.
- Un budget planning qui précise la répartition des contrôles dans le temps et entre les membres de l'équipe.

3.2 Phase de réalisation

Durant cette phase de réalisation, l'équipe d'audit réalise l'ensemble des travaux de contrôle prévus au programme de vérification. Pour ce faire, les auditeurs disposent des techniques d'audit mises à leur disposition. Afin de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, ils formalisent tous ces travaux dans divers documents :

- Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels sont consignés les détails des investigations.
- Les « feuilles de couverture » qui résument, pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge de contrôle.
- Enfin, lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème (FRAP) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse de contrôle interne.

La FRAP relate pour le problème évoqué : les éléments de preuves qui en relèvent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielles et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

3.3 Phase de conclusion de la mission

La phase de conclusion de la mission d'audit interne se compose de deux étapes importante, à savoir :

3.3.1 Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)

L'équipe de l'audit doit maintenant établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction de l'ossature du rapport de l'audit qui va servir de support pour le compte rendu final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport. Une fois validé par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Elle donne l'opportunité aux audités de : demander des explications sur les dysfonctionnements relevés, contribuer à l'élaboration des recommandations définitivement retenues. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit final communiqué au commanditaire et les audités finalisent leur plan d'actions retourné au service d'audit afin de permettre le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

3.3.2 Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès)

A des échanges bien précis après la fin de la mission (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'action afin de « boucler la boucle » et de remplir complètement et véritablement sa mission. Ce suivi peut prendre diverses formes (d'un simple déclaratif de la part des audités jusqu'à des missions d'audit de suivi de courte durée sur terrain) ; il fait l'objet d'une transcription sur un « état des actions de progrès ». A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

4. Les outils de l'audit interne

Selon (Ahikki,2003, p23), les outils d'audit sont un ensemble d'instruments prélevés et utilisés qui permettent à l'auditeur d'atteindre ses fins et objectifs. L'auditeur doit choisir avec discernement l'outil le mieux approprié à l'objectif. Les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif.
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens, etc. peuvent employer ces outils.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche.

On peut distinguer entre deux types d'outils :

➤ **Les outils d'interrogation**

Les outils d'interrogation se définissent comme étant les moyens qui aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose.

➤ **Les outils de description**

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

4.1 Les outils d'interrogation

Dans les outils d'interrogation, nous trouvons les sondages statistiques, les questionnaires, les interviews, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements divers.

4.1.1 Le sondage statistique

Le sondage statistique est une technique qui permet à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon. (Cartier le Guerinele,2006, p33).

Trois types de sondages sont constatés :

4.1.1.1 Des sondages de dépistage

Ce sont ceux que l'auditeur est susceptible de réaliser lorsqu'il recherche une erreur sur facture, des inexactitudes de données dans la paye, des omissions dans des mesures de qualité de fabrication, etc. Le sondage de dépistage est donc à considérer comme un test, une recherche permettant de déceler des dysfonctionnements.

4.1.1.2 Des sondages pour acceptation

Dans quelle proportion une procédure est-elle ou n'est-elle pas appliquée ? Est-ce que telle règle de sécurité est ou n'est pas connue ? Ici le sondage a un rôle mixte : dépistage possible si on ne connaît aucun élément de réponse ou appréciation de l'ordre de grandeur si on a découvert un dysfonctionnement.

4.1.1.3 Des sondages pour estimation des attributs

Ils sont la plupart du temps purement informatifs. Mais quel que soit le cas, le sondage statistique doit toujours être réalisé avec rigueur et ne pas s'arrêter aux résultats statistiques, mais il faut rechercher plutôt les causes de ce résultat.

4.1.2 Les Questionnaires

Dans le cadre d'une mission d'audit interne, le questionnaire d'audit est un outil essentiel utilisé pour recueillir des informations sur l'activité auditée. Il se présente sous la forme d'une liste de questions auxquelles l'auditeur répond par écrit. L'objectif du questionnaire est de collecter des réponses détaillées qui aideront l'auditeur à évaluer la conformité et l'efficacité du système de contrôle interne.

Plus spécifiquement, le questionnaire de contrôle interne est un type de questionnaire utilisé pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction ou de l'entité auditée. Les questions sont conçues de manière à obtenir des réponses "Oui" ou "Non", ce qui permet à l'auditeur d'identifier les points forts et les points faibles du dispositif de contrôle interne. L'exploitation du questionnaire de contrôle interne permet à l'auditeur d'évaluer l'impact des réponses négatives et de vérifier la réalité des réponses positives. (Schick,210, p194)

Il est important de noter que l'utilisation du questionnaire de contrôle interne peut aider les auditeurs internes à identifier plus facilement les faiblesses en matière de contrôle interne par rapport à d'autres méthodes d'audit (**Annexe n°01**). Le questionnaire de contrôle interne doit être inclus dans les documents de travail de l'auditeur et doit être revu par le responsable de la mission d'audit avant la réalisation des sondages.

4.1.3 L'interview

C'est une technique très utilisée par l'auditeur, qui ne doit pas être confondue avec les techniques d'apparence similaires, l'auditeur n'est pas dans la position d'un journaliste, il devra donc se garder de toute question ayant un caractère subjectif. Il doit également respecter certaines règles : la voie hiérarchique, rappeler clairement à l'audité la mission et les objectifs...etc. (Schick,2010, p186)

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

4.1.3.1 Les sept règles d'une bonne interview

Pour que l'auditeur arrive à réaliser une bonne interview, il doit suivre les sept règles principales (Renard,2013, p320) :

Tableau 3 : Les sept règles principales d'une bonne interview

1ère règle	Il faut respecter la structure ou bien la hiérarchie. L'auditeur ne doit pas procéder à une interview sans que le supérieur hiérarchique de son interlocuteur ne soit informé.
2ème règle	L'interlocuteur de l'auditeur interne doit connaître le pourquoi et le comment de l'interview. C'est-à-dire, il doit connaître clairement la mission de l'auditeur et ses objectifs.
3ème règle	Toutes les difficultés, les points fiables et même les erreurs et les anomalies doivent être citées en même temps, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
4ème règle	Les conclusions de l'interview résumées avec l'interlocuteur doivent recueillir son adhésion avec d'être communiquées et les résultats d'une interview ne doivent pas être communiquées alors que l'intéressé ou l'audit n'a pas encore donné son avis sur les conclusions.
5ème règle	On doit garder de toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause les réponses.
6ème règle	L'auditeur interne doit savoir écouter. L'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il n'écoute.
7ème règle	L'auditeur dans sa mission doit réaliser une interview et considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

Source : (Renard, théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 320)

4.1.3.2 Les étapes de préparation de l'interview

L'élaboration d'une interview est basée sur les points essentiels suivants :

➤ Avant l'interview

Avant l'interview l'auditeur doit définir le contenu et la population concernée, choisir les questions, organiser une date et préparer sa thématique en établissant un guide d'entretien à savoir : Thèmes à aborder, documents à récupérer, point à détailler au regard des préoccupations de la mission, etc.

➤ Pendant l'interview

Pendant l'interview l'auditeur doit poser des questions en regardant le fil conducteur du guide préalablement établi, noter les réponses et récupérer les documents complémentaires tout en conservant l'intention de l'interviewé afin qu'il ne s'égare pas dans de futiles considérations.

➤ Après l'interview

Après l'interview l'auditeur doit établir le compte rendu dans les plus brefs délais et en tirer la synthèse pour l'analysé. Les comptes rendu écrits servent à partager l'information au sein de l'équipe d'audit

4.1.4 Les outils informatiques

Ils sont devenus de plus en plus indispensables dans toute activité d'audit. Ces outils constituent pour un auditeur un gain de temps considérable (Renard,2010, p310).

Les auditeurs, en générale, ils utilisent :

- Logiciels de traitement de texte comme Microsoft Word ;
- Logiciels de présentation tel que Microsoft Power Point ;
- Logiciels statistiques et d'analyse des données telle que Statistica pour les estimateurs ;
- Des tableaux tels que Microsoft Excel. Parmi tous ces logiciels le plus utilisé est Microsoft Excel à raison de sa large utilisation en audit.

4.1.5 Vérification, analyse et rapprochement

Ce sont des procédés utilisés par les auditeurs internes afin de s'assurer de la validité des opérations effectués.

- **Vérification** : Les plus connues la vérification arithmétique, d'existence des documents.
- **Analyse** : Permet de révéler les dysfonctionnements mais ne permet pas de connaître la cause.
- **Rapprochement** : C'est une vérification de la validité d'un fait ou d'une affirmation par moyens de nature endogènes ou exogènes.

4.2 Les outils de description

Il y a plusieurs outils de description utilisés en audit, tels que l'observation directe, la narration verbale, la représentation graphique sous forme d'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches et le diagramme de flux des documents. (Valin,2006, p179)

4.2.1 L'observation physique

Le travail de l'auditeur interne implique d'aller au-delà de son bureau et de se rendre sur le terrain pour pratiquer l'observation physique. Cela peut inclure une visite à une usine, un secteur commercial ou un autre bureau. Pour garantir l'efficacité de cette pratique, trois conditions doivent être respectées : l'universalité de l'outil, la vigilance de l'auditeur pour détecter les insuffisances et les dysfonctionnements et la régularité de la pratique pour assurer une surveillance constante.

Elle se porte sur :

- **Les biens** : elle est assimilée à l'inventaire, il n'y a pas que l'observation quantitative mais aussi l'observation qualitative.
- **Les documents** : l'observation commence depuis les documents comptables, notes, procédures et papiers divers.
- **Les comportements** : l'auditeur observe le comportement du personnel et des ouvriers au travail.

4.2.2 La narration

En matière d'audit, il est possible d'offrir à deux types de narration : celle qui provient de l'audit de façon orale et celle provenant de l'auditeur sous forme écrite.

4.2.2.1 La narration par l'audité

Orale, elle est l'outil le plus élémentaire à ne pas négliger pour autant. Passif dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur, la narration n'a d'autre objet que de faire décrire un cadre général. Il est conseillé à l'auditeur interne d'utiliser des entrées de jeu qui donnent la parole à l'interlocuteur.

4.2.2.2 La narration pas l'auditeur

Écrite, c'est la transcription narrative d'une narration orale. Les observations physiques, les constats, les conclusions de tests.

Structurée et logique, la narration va être de lecture facile pour un tiers ; d'où la communicabilité de l'information est un des avantages de ce mode qui n'est rien qu'une mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

4.2.3 L'organigramme fonctionnel

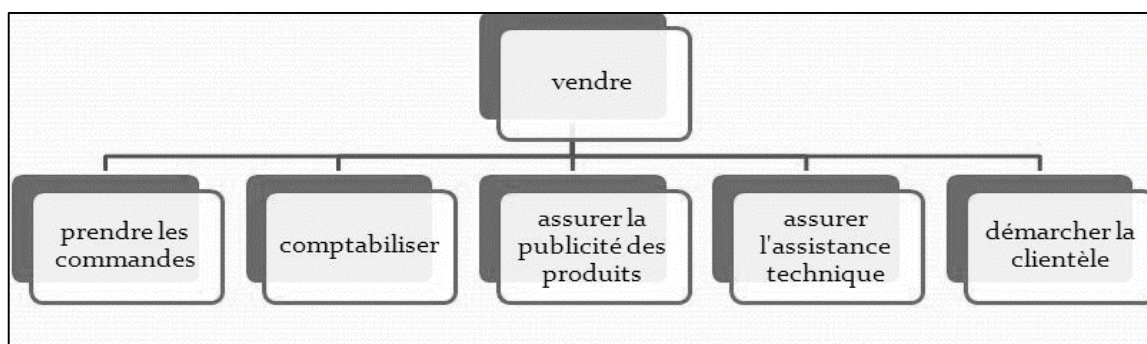
Selon, Renard (2013, p339). L'organigramme hiérarchique, doit être construit et mis en place par le responsable et qu'il est de première importance pour l'auditeur de se le faire communiquer.

L'organigramme fonctionnel, par contre, va être construit par l'auditeur, si celui-ci le juge nécessaire, pour y voir plus clair.

L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes.

Figure 1 : Exemple d'organigramme fonctionnel d'un département ventes



Source : Jacques, Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, 2013, page 341

4.2.4 La grille d'analyse des tâches

C'est une photographie à instant T de la répartition du travail, elle va relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes, elle permet de déceler sans erreurs les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède. Pour remplir la grille l'auditeur cherche pour chaque fonction la personne qui l'accomplit donc elle est un point de convergence entre l'individu et l'entreprise. Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées. (Khelassi,2007, p356)

Figure 2 : grille d'analyse circuit factures fournisseurs

Opérations	Services			
	Courrier	Achats	Compta	Trésorerie
Arrivée des factures (tampon date)	X			
Comparaison facture et bon de commande		X		
Comptabilisation des factures			X	
Emission du bon à payer avec échéance			X	
Préparation des chèques fournisseurs			X	
Signature des chèques à destination fournisseurs				X

Source : gilleslapierre.blogemploi.com

4.2.5 Le diagramme de circulation des flux (Flow chart)

Le diagramme de circulation « Flow Chart » c'est une représentation de circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilités, il indique leur origine et leur destination donc donne une vision complète de cheminement des informations et leur support. (Annexe n° 02)

Avantages et inconvénients

Selon Renard Jacques les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation sont :

Tableau 4 : Les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation

Les avantages	Les inconvénients
<p>C'est un document facile à lire et à comprendre. Chaque opération a un symbole différent, par exemple : Création de document, archivage, etc. Concernant la circulation des documents elle est indiquée par des flèches. C'est un document qui permet à l'auditeur de poser les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Combien d'exemplaires ?- Qui les envoie ?- Où arrivent-ils ?	<p>L'utilisation de ce document nécessite des méthodes et des techniques difficiles à utiliser, pour cela, l'auditeur interne doit les pratiquer souvent pour bien les maîtriser. L'utilisation du diagramme de circulation exige des formations pratiques continues. Mais avec les nouveaux logiciels relatifs au diagramme de circulation existant dans le marché, on peut dire que ces difficultés ont diminué.</p>

Source : (Renard, théorie et pratique de l'audit interne, 2013, p. 360)

4.2.6 Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler.

Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences et recommandations. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit, elle doit toujours être validée par l'audité. (Renard,2013, p253)

Figure 3 : Feuille de révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème FRAP N°
Problème:
Constat:
Causes:;
conséquences:
Recommandations:
Établi par:

Source : Schick Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 108.

5. Normes d'audit interne

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

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit interne dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA pour que les auditeurs internes et l'audit interne s'acquittent de leurs responsabilités.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Si les normes sont conjointement utilisées avec des dispositions d'autres organes de référence, les communications de l'audit interne peuvent, le cas échéant, citer l'utilisation d'autres normes. S'il y a des contradictions entre les normes et ces autres dispositions, les auditeurs internes doivent se conformer aux normes et peuvent respecter les autres dispositions si celles-ci sont plus exigeantes.

Les normes ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux et la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'investigation d'audit interne à valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'application du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ces normes se composent des normes de qualification et des normes de fonctionnement.

5.1 Les normes de qualification

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

- **1000 : Missions, pouvoirs et responsabilités** Les missions, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes. Le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte d'audit interne et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.
- **1100 : Indépendance et objectivité** L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.
- **1200 : Compétence et conscience professionnelle** Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.
- **Compétence** : Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles.

L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

- **Conscience professionnelle** : Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut atteindre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infaillibilité.
- **1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

5.2 Les normes de fonctionnement :

Elles décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

- **2000** : Gestion de l'audit interne Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Le service de l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation (ainsi qu'à ses parties prenantes) lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernement de l'entreprise, de management des risques et de contrôle interne.
- **2100** : Nature du travail L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.
- **2200** : Planification de la mission Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.
- **2300** : Accomplissement de la mission Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- **2400** : Communication des résultats Les auditeurs doivent communiquer les résultats de la mission.
- **2500** : Surveillance des actions de progrès Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.
- **2600** : Acceptation des risques par la direction générale Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil et aux fins de résolution.

5.3 Les Normes de mise en œuvre

Ces normes déclinent les normes de qualification et les normes de fonctionnement à démissions spécifiques (par exemple un audit de conformité, une investigation dans un contexte de fraude ou des travaux d'autoévaluation du contrôle interne). (Boutrigua,2006, p43)

5.4 L'utilité des normes de l'audit interne

La diversité des interprétations montre bien que l'on est en présence d'une matière évolutive et qu'à partir des grands principes nous ne sommes pas au terme des commentaires tout comme le droit ne cesse de se créer sous la double influence de la doctrine et de la jurisprudence. Mais cette relativité ne doit pas faire méconnaître l'utilité, et partant, la nécessité de disposer de normes précises (Renard,210, p128) :

- L'existence de principes fondamentaux affirmés par la communauté internationale des auditeurs crée l'unité des objectifs et de la méthode. Elle contribue donc très largement à la création de la fonction d'audit interne qui, sans elle, risquerait fort de n'être qu'une addition de pratiques diverses et hétéroclites.
- Non seulement ces principes fondamentaux ont permis la création de la fonction ma ils permettent son constant développement et son amélioration par les commentaires modalités d'application qu'ils suscitent, tant il est vrai qu'on ne construit valablement que sur des fondations solides.

Mais l'édifice n'est pas

- En définissant et en exigeant un programme d'assurance qualité les normes hissent l'audit interne au niveau des activités organisées et certifiées.
- Enfin, et surtout, l'existence de normes permet aux différents acteurs de la fonction d'audit interne d'exercer celle-ci avec plus d'autorité : la référence à une fonction organisée est un label de qualité qui renforce les services d'audit interne dans les entreprises et les organisations.

Mais cette dernière observation oblige à rappeler le caractère « relatif » de cette utilité. Les normes d'audit interne ne sont, en effet, assorties d'aucune sanction ; et pour cause : les directions Générales des entreprises ou les Administrations n'ont pas à se soumettre aux directives de l'Institut International ou des Instituts Nationaux d'audit interne.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Elles peuvent même, à la limite, édicter des règles contraires aux normes... C'est qu'à la différence des professions organisées et réglementées l'audit interne n'est pas une profession indépendante si tant est que ce soit une « profession ». C'est donc exclusivement par leur autorité morale que les Instituts pourront faire prospérer leurs recommandations et par voie de conséquence, donner à leurs membres plus d'autorité et donc plus d'indépendance. Et c'est pour affirmer cette autorité morale que l'on a inclus dans les normes professionnelles le code de déontologie et consacré de longs développements à la fraude.

En conclusion de cette section, nous avons examiné la méthodologie et les normes qui régissent la pratique de l'audit interne. Donc, de ce qui précède, nous pouvons déduire que la méthodologie de l'audit interne repose sur des principes et des processus rigoureux qui garantissent l'efficacité et la cohérence des audits. C'est dans ce contexte que les normes, telles que les Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (IIA), fournissent un cadre de référence pour l'exercice de l'audit interne et promeuvent des pratiques de qualité et d'intégrité

La méthodologie de l'audit interne comprend des étapes clés telles que la planification de l'audit, la collecte et l'analyse des données, l'évaluation des risques, la réalisation des tests et des vérifications, et la communication des résultats. Ces étapes permettent aux auditeurs internes d'obtenir une compréhension approfondie des activités de l'organisation et d'évaluer l'efficacité des contrôles internes.

C'est ainsi que les normes de l'audit interne servent de référence pour l'exécution des audits internes. Elles fournissent des lignes directrices sur l'indépendance, l'objectivité, la compétence, la confidentialité et l'éthique des auditeurs internes. Les normes encouragent également l'amélioration continue de la pratique de l'audit interne et la mise en place de processus de contrôle qualité. En comprenant et en respectant la méthodologie et les normes de l'audit interne, les auditeurs internes peuvent fournir des évaluations fiables et objectives des processus internes, des risques et des contrôles au sein de l'organisation. Cela contribue à renforcer la confiance des parties prenantes et à promouvoir une gouvernance d'entreprise solide et transparente.

Dans la section suivante, nous allons mettre en relief le lien entre le contrôle interne et l'audit interne.

Section 03 : Audit interne et contrôle interne

L'audit et le contrôle internes sont deux aspects différents d'une entreprise, comprenant chacun leurs spécificités. Ces deux fonctions, différentes mais complémentaires, sont souvent confondues et assimilées à une seule et même activité. C'est dans ce sens que nous avons jugé nécessaire de mettre l'accent sur deux notions importantes. Pour ce faire, nous allons nous pencher sur les aspects généraux liés au contrôle interne. Par la suite, nous allons nous attarder sur les divergences existantes entre l'audit interne et le contrôle interne. Enfin, nous allons mettre l'accent sur le lien existant entre l'audit interne et le management des risques.

1. Définitions du contrôle interne

Tel qu'il est convenu par les chercheurs et les auditeurs, le contrôle interne est l'expression d'une responsabilité partagée par tous les membres de l'organisation, de la direction aux employés de base. Certains questionnements sont tout de même nécessaires afin de mieux cerner cette notion :

Que faut-il entendre par contrôle interne ? Pourquoi un tel contrôle est-il indispensable ? Qui effectue le contrôle interne et comment ?

Pour répondre à ces questions, il importe de situer le problème dans un cadre plus vaste. Pour cette raison, nous nous attarderons d'abord aux liens qui existent entre « organisation et information » et entre « information et contrôle. Ensuite, nous définirons le contrôle interne et nous donnerons un aperçu des principales mesures de contrôle interne et de la conception d'un système de contrôle interne

1.1 Information et organisation

Une organisation se caractérise par la mise en œuvre de moyens matériels et humains en vue de la réalisation de certains objectifs. Dans la vie économique, les organisations sont conçues en fonction de contraintes économiques, à savoir la recherche d'une relation idéale entre les coûts et l'utilité.

La direction d'une organisation impose à tout instant de prendre des décisions quant aux objectifs à atteindre, aux hommes et aux moyens à engager, aux actes à accomplir, à l'exécution et au contrôle sur le processus d'organisation.

En d'autres termes, pour la direction d'une organisation, il faut :

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

- Une planification comportant à la fois des objectifs stratégiques et tactiques ;
- Une organisation et une structure de la collaboration au sein de l'entité ;
- La direction et la concrétisation des activités opérationnelles ;
- Le contrôle de la réalisation des objectifs.

La direction d'une organisation est responsable de la conception d'une structure fonctionnelle à l'intérieur de laquelle les pouvoirs et les responsabilités seront délégués à différents niveaux et selon les fonctions opérationnelles. Cette délégation implique que les niveaux inférieurs soient tenus de rendre compte aux niveaux supérieurs (y compris la reddition de comptes par la haute direction tant aux actionnaires qu'à d'autres tiers). La délégation ne décharge pas la direction de ses responsabilités ; elle implique qu'un contrôle soit exercé par la direction sur la manière dont les pouvoirs délégués ont été mis en œuvre.

De plus, pour pouvoir prendre les décisions qu'implique la direction d'une organisation, il faut organiser un cycle d'information qui pourrait se définir comme suit : «la collecte, l'enregistrement et le traitement systématiques de données, aux fins de générer des informations destinées à la direction, au fonctionnement et à la maîtrise d'une administration ainsi qu'aux comptes qu'il faut rendre à cet égard. »

Dans son sens technique, le processus d'information concerne la conservation, la transmission et la diffusion de l'information. En d'autres termes, il jette des ponts dans le temps et dans l'espace, il assure l'accessibilité d'un ensemble structuré de données et permet d'en tirer des conclusions. (Groffils,2013, p9)

1.2 Information et contrôle

Chaque processus de contrôle comporte fondamentalement les éléments suivants :

- La collecte d'informations concernant la situation concrète (la situation « ist ») ;
- La collecte d'informations offrant une base d'évaluation (la situation « soil ») ;
- L'appréciation proprement dite ;
- L'évaluation et éventuellement le lancement d'actions de redressement.

Au sein de l'organisation, ce processus de contrôle se rencontre à tous les niveaux et pour toutes les fonctions. A titre d'exemple, nous pouvons citer le contrôle de la réalisation de

la planification et des budgets, le contrôle de l'exécution correcte et ponctuelle des activités opérationnelles, le contrôle des résultats d'exploitation, etc. ...

La définition du processus de contrôle démontre que le contrôle est indissociable de l'information. Encore faut-il observer d'emblée qu'il existe une limite importante de cette information : sa valeur comme instrument de contrôle de l'action d'une personne est réduite lorsqu'elle est délivrée par cette même personne ou par une autre personne qui a des intérêts similaires à la première. Pour que le contrôle soit effectif, il faut disposer d'informations fournies par des personnes n'ayant pas d'intérêts communs avec la personne à contrôler et suffisamment indépendantes de celle-ci.

D'une manière générale, on exigera que cette information soit complète, communiquée sans retard et suffisamment précise. En d'autres termes, elle devra répondre à la condition de « fiabilité ». Ces exigences valent tant à l'égard du processus de traitement de l'information qu'à l'égard des données de base. En effet, un processus de traitement et de rapport alimenté par des données de base erronées cesse aussitôt d'être effectif. (Groffils, 2013, p10)

1.3 Définitions axées sur le contrôle interne

Les définitions du Contrôle Interne sont nombreuses, dans ce qui suit nous relaterons les plus répandues :

1.4 Définitions générales

Les auditeurs externes, les commissaires au compte, les experts comptables ont été les premiers en France à développer et approfondir la notion de contrôle interne, et ce pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leur fonction : Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et résultats. Le contrôle interne est donc un moyen, alors que pour les auditeurs internes, il s'agit d'un objectif.

En 1997, l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA) a donné au contrôle interne la définition suivante (Abou El Djaouad, 2007, p9) :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser

l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »

En 1992, l'American Institute Certified Public Account (AICPA) avance la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs »

Cette définition met l'accent sur un certain nombre d'éléments Du fait, le contrôle interne est :

- **Un processus** : C'est donc un ensemble d'éléments en interaction ayant tout pour objectif d'assurer la continuité d'exploitation et la pérennité de l'organisation.
- **Mis en place par** : Les dirigeants et le personnel, dans ce sens, il est mis par tous les membres de l'organisation.
- **En vue d'une assurance raisonnable** : son rôle est d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs ; le contrôle interne n'est pas conçu pour garantir la réussite de l'organisation, son objectif est relatif et non absolu.

1.5 Le contrôle interne selon Jacques Renard

Selon Renard (2004, p3-5) les pionniers avaient une vision exacte du concept et de son champ potentiel d'application :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'appliquer les instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Ainsi, en 1977, le caractère universel de la notion était déjà reconnu et affirmé. Cette définition était d'ailleurs relayée en 1978 en des termes quasiment identiques par le « Consultative Committee of Accountancy » :

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

La définition du contrôle interne donnée en 1992 par le COSO a connu un retentissement mondial, elle précise :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. »

L'AMF (Autorité des marchés financiers) est allée plus loin encore en 2006 et a décidé de rédiger un cadre de référence plus spécifiquement français et sur lequel nous reviendrons. Elle donne du contrôle interne une définition très complète et qui fait la synthèse des définitions précédentes :

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui : – contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; – doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. » (Renard, 2004, p3-5)

2. Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne constitue un pilier essentiel dans la gestion efficace des entreprises. En tant que mécanisme de surveillance et de vérification des opérations, il vise à garantir la fiabilité des informations financières, à prévenir les fraudes et les erreurs, ainsi qu'à assurer le respect des politiques et des réglementations en vigueur. Dans ce qui suit nous allons mettre la lumière sur les principaux objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général à savoir la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis.

Cet objectif peut être décliné en quatre objectifs particuliers à savoir (Renard,2004, p 116) :

2.1 La sécurité des actifs

Le principal objectif du contrôle interne réside dans la sécurisation des actifs de l'entreprise. Il englobe la protection des ressources financières, des biens matériels et immatériels, ainsi un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais, il faut étendre la notion et comprendre par-là non seulement les actifs

immobilisés de toutes natures, les stocks, les actifs immatériels, mais également les hommes qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise et qui peut se trouver détruit par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

L'objectif de sécurisation des actifs dans le contrôle interne vise à protéger les ressources de valeur de l'organisation, à minimiser les risques de pertes financières, à maintenir la continuité des opérations et à se conformer aux exigences légales et réglementaires. Cela se réalise par la mise en place de contrôles et de procédures appropriés pour prévenir le vol, la fraude, les dommages accidentels et d'autres menaces potentielles.

2.2 La qualité des informations

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances.

Les informations que l'entreprise communique à l'extérieur sur ses activités et ses performances jouent un rôle essentiel dans la formation de son image. Des informations précises, transparentes et cohérentes renforcent la confiance des parties prenantes, tandis que des informations inexactes ou trompeuses peuvent entraîner une perte de confiance. Il est donc important pour l'entreprise de mettre en place des pratiques solides de communication d'entreprise pour maintenir une image positive et renforcer ses relations avec ses parties prenantes externes.

Ces informations doivent être :

2.2.1 Fiables et véritables

Il faut que le système d'information permette de vérifier l'exactitude de l'information. Ainsi, le contrôle interne doit comporter un système de preuve garantissant et justifiant la qualité des informations fournies.

Le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements et permettre d'éviter toute omission de l'un des éléments faisant partie de la chaîne de traitement

2.2.2 Pertinentes

L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon, elle est superflue.

2.2.3 Disponibles

Le contrôle interne adapté doit permettre de fournir des informations au moment opportun et qui sont aisément accessibles.

2.3 Le respect des directives

Cet aspect contraignant du contrôle interne impose de respecter toutes les règles tant internes qu'externes. Le respect des directives est un aspect contraignant du contrôle interne qui vise à assurer la conformité aux règles internes et externes. Cela permet de renforcer la confiance des parties prenantes, de réduire les risques juridiques et réglementaires, et de promouvoir une culture d'intégrité et de conformité au sein de l'entreprise. Le contrôle interne joue un rôle clé dans le respect des directives en mettant en place des mécanismes de contrôle et des processus de surveillance pour s'assurer que les directives sont suivies et respectées à tous les niveaux de l'organisation.

2.4 L'optimisation des ressources

L'entreprise se doit d'utiliser ses ressources de façon économique et efficace. Cette utilisation des ressources est la résultante de la compréhension et du respect des normes opérationnelles tout en procédant à une analyse par écarts afin d'aboutir à des actions correctives. L'optimisation des ressources est un objectif important du contrôle interne. Cela implique d'utiliser les ressources de manière économique et efficace pour améliorer l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et maximiser la rentabilité de l'entreprise. Le contrôle interne joue un rôle clé dans ce processus en établissant des mécanismes de suivi, de contrôle et de gestion pour évaluer, surveiller et améliorer l'utilisation des ressources.

3. Divergences entre Contrôle interne et Audit interne

L'audit interne et le contrôle interne sont deux concepts fondamentaux dans le domaine de la gestion et de la gouvernance des organisations. Ils suscitent un intérêt croissant parmi les chercheurs et les praticiens qui reconnaissent leur importance pour assurer une gestion efficace des risques et une utilisation efficiente des ressources. Cependant, ces deux notions sont souvent confondues, ce qui souligne la nécessité de comprendre leurs différences et leurs interactions.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Selon l'auteur Albrecht (2019), l'audit interne peut être défini comme un processus indépendant et objectif qui vise à évaluer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle d'une organisation. L'audit interne est mené par des professionnels de l'audit internes qui exercent un rôle d'évaluateurs internes au sein de l'organisation. Ces derniers effectuent des examens systématiques et détaillés des opérations financières, opérationnelles et de conformité afin de fournir une assurance à la direction quant à l'efficacité des contrôles internes et à la fiabilité des informations financières. (Albrecht, 2019, p 64)

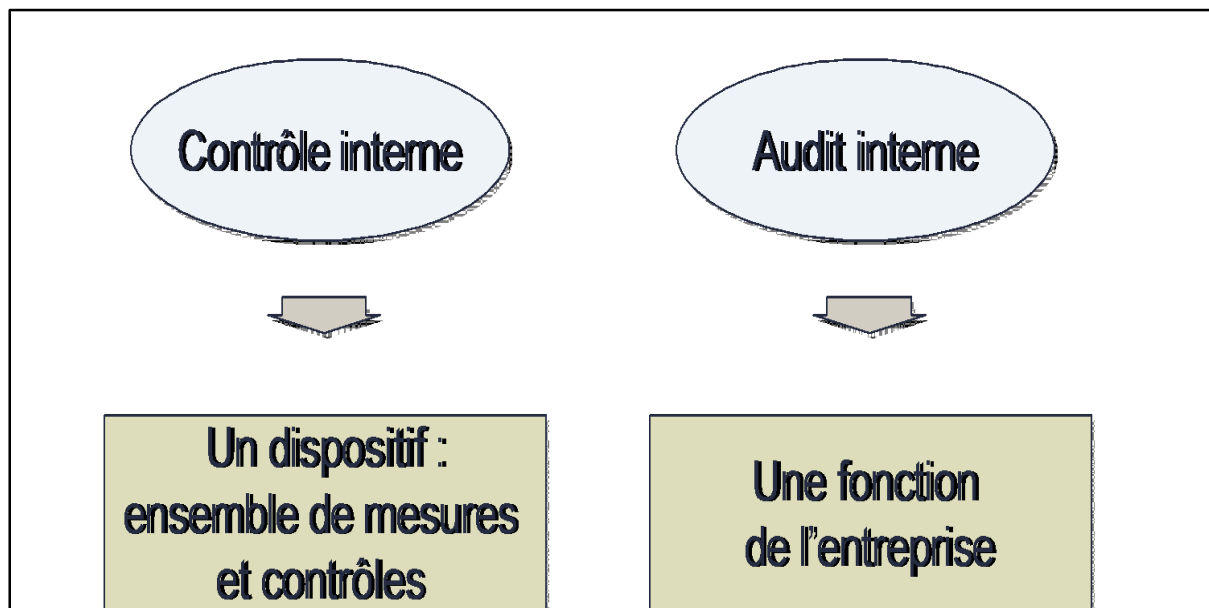
D'autre part, l'auteur COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) dans son rapport de 2013 définit le contrôle interne comme un processus mis en place par la direction et le conseil d'administration afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le contrôle interne englobe les politiques, les procédures, les pratiques et les structures qui visent à gérer les risques, à prévenir les fraudes, à assurer la conformité aux réglementations et à optimiser les performances opérationnelles. (COSO, 2013, Internal Control Integrated Framework.)

Il convient alors de noter que l'audit interne et le contrôle interne sont interconnectés et se renforcent mutuellement. Selon l'auteur Brown (2018), le contrôle interne fournit le cadre et les outils nécessaires pour établir des processus solides de gestion des risques au sein de l'organisation. L'audit interne, quant à lui, évalue l'efficacité et l'efficience de ces contrôles internes en identifiant les faiblesses et les risques potentiels. (Brown, 2018, p18)

L'audit interne est donc en quelque sorte le contrôle interne du contrôle interne. Si chaque organisation est responsable, de manière continue, du contrôle interne de ses activités, l'Audit Interne doit être, dans l'exercice de ses missions, le promoteur du contrôle et de son efficacité au meilleur coût.

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

Figure 4 : schéma illustrant la principale divergence entre le contrôle interne et l'audit interne



Source : www.mcours.com/deloitte2006.

Tableau 5 : tableau comparatif entre le contrôle interne et l'audit interne

	Contrôle interne	Audit interne
Périodicité	<ul style="list-style-type: none">• Permanent• Préventif ou détectif	<ul style="list-style-type: none">• Missions ponctuelles mais régulières
Acteurs	<ul style="list-style-type: none">• Toutes personnes de l'organisation	<ul style="list-style-type: none">• Un groupe de personnes compétentes et impartiales membres de l'organisation
Domaines	<ul style="list-style-type: none">• Toutes activités	<ul style="list-style-type: none">• L'évaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration
Conséquences	<ul style="list-style-type: none">• Détection ou prévention des irrégularités	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostic, recommandations

Source : www.mcours.com/deloitte2006

4. Audit interne et management des risques

Selon Hazami-Ammar, (2018, p 107-103), l'évolution historique de la notion de risque et sa gestion peuvent être remontées à l'ère pré moderne où les risques liés à des événements naturels étaient au-delà de l'action humaine. La gestion des risques, telle qu'elle est actuellement comprise, était largement absente. En effet, la souscription des polices d'assurance par les entreprises permet de se couvrir contre des pertes causées par des incendies, vols, tremblement de terre. Le risque est le simple résultat de la fatalité ou « actes de Dieu ». L'approche traditionnelle, ayant le mérite de reconnaître l'existence du risque en tant que menace (Mullins, Forlani, 2005, p 67) opte, cependant, pour son élimination, quoi que cette tentative puisse « aboutir au plus grand de tous les risques : la rigidité » (Drucker, 1973).

Les développements de la science et de la technologie, tout en offrant une protection contre certains risques, ont également créé de nouveaux, ce qui donne lieu à des demandes pour des processus de gestion des risques efficaces en vue de faire face à une complexité croissante du 'calcul du risque' au niveau de l'organisation. C'est ainsi que l'ERM se définit en tant qu'un processus permettant de gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il se présente comme une approche d'identification de tous les risques qui menacent l'atteinte des objectifs de l'organisation. Plusieurs catégories de risque ont été envisagées par la littérature. L'identification des risques, n'étant pas une fin en soi, sera suivie par une étape de qualification selon deux paramètres : la probabilité de survenance et l'impact en cas de survenance (Zéghal et al, 2009, 77)

Les risques identifiés et évalués permettront à la direction la définition de la stratégie adéquate. Par ailleurs, les individus se sentent vulnérables et la notion d'être en mesure de gérer les risques fournit un certain confort (Giddens 1991). Les risques sont désormais quantifiés ce qui implique que les stratégies d'évitement et de prévention sont possibles. La conception sociale du risque se singularise par la contradiction progressive de l'environnement : d'une part la dégradation perçue et possible, et d'autre part l'expansion de la réglementation. Seulement, aucun individu ou institution ne semble être particulièrement répréhensible de n'importe quoi. Dans le cadre du gouvernement d'entreprise, la gestion des risques n'est qu'une réponse aux demandes de responsabilisation.

Dans le contexte du débat sur la gouvernance d'entreprise, l'approche technico-scientifique constitue la base d'une rhétorique qui relie les processus de gestion des risques pour la bonne gouvernance. Cette approche suppose que la perception du risque n'est qu'une

réponse à un stimulus extérieur et est communiqué, souvent sous la forme d'informations quantitatives et génère des processus de gestion des risques, qui sont directives et sur la base de la procédure. Pourtant, au sein des organisations, en raison de la façon dont les différents types de risques ne sont pas intégrés, non considération de l'ERM, il n'y a probablement pas de consensus sur le sens du risque et les moyens appropriés pour le gérer. En effet, le risque est un concept vaguement défini et mutable qui est devenu une partie du domaine de la gouvernance d'entreprise.

Ainsi, l'argument que les risques sont gérés dans le cadre de la gouvernance d'entreprise suppose que les risques peuvent être objectivement identifiés, quantifiés et donc gérés stratégiquement. Une illustration est l'évolution de la contribution de l'AI et la nécessité de comprendre s'il s'agirait d'une innovation managériale. Comme, nous l'avons déjà signalé, c'est au discours que les auditeurs attacheront la fonction de déterminer ce qu'est une innovation.

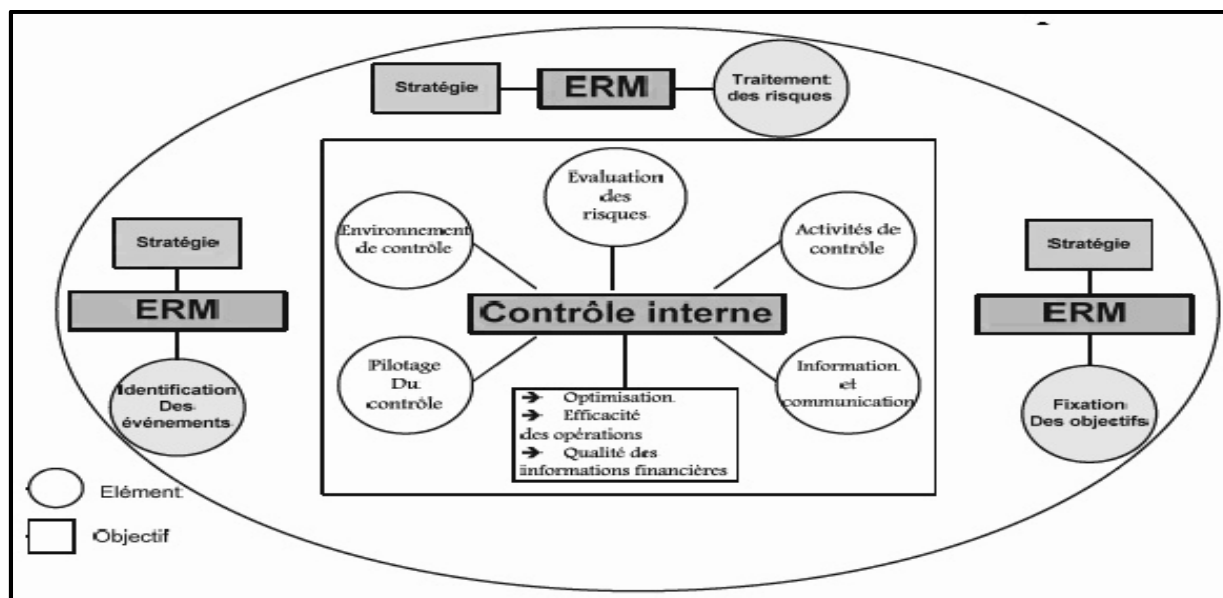
4.1 Le management des risques et le contrôle interne complémentaires ou substitutifs ?

En apparence, le management des risques est le prolongement du contrôle interne (Ebondo Wa Mandzila & Zéghal, 2009). Néanmoins, une lecture approfondie laisse penser qu'il s'agit simplement d'un changement de terminologie. L'hypothèse d'une extension est déjà confirmée par le COSO. Dans le même cadre, le contrôle interne est considéré comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise, censé réduire les risques auxquels l'entreprise est exposée (Pigé, 2011 ; Ebondo Wa Mandzila, 2006).

Le contrôle interne est représenté comme une coalition de cinq paramètres : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le pilotage du contrôle.

L'ERM inclut le contrôle interne et le complète (figure n°06). Il s'attribue les trois objectifs et les cinq composantes du contrôle interne qu'il ajoute par trois autres éléments, dont notamment le traitement des risques, et un quatrième objectif : la stratégie. Le cadre de l'ERM élaboré par le COSO demande à la fonction d'AI d'aider la direction par l'évaluation de l'efficacité du risque d'entreprise (Ege, 2015). Néanmoins, les frontières entre l'AI et le risk manager sont encore floues (Aubry, 2012).

Figure 5 : : Le contrôle interne et l'ERM se complètent



Source : revue Recherche en Sciences de Gestion-Management n°127, p. 109 à 133

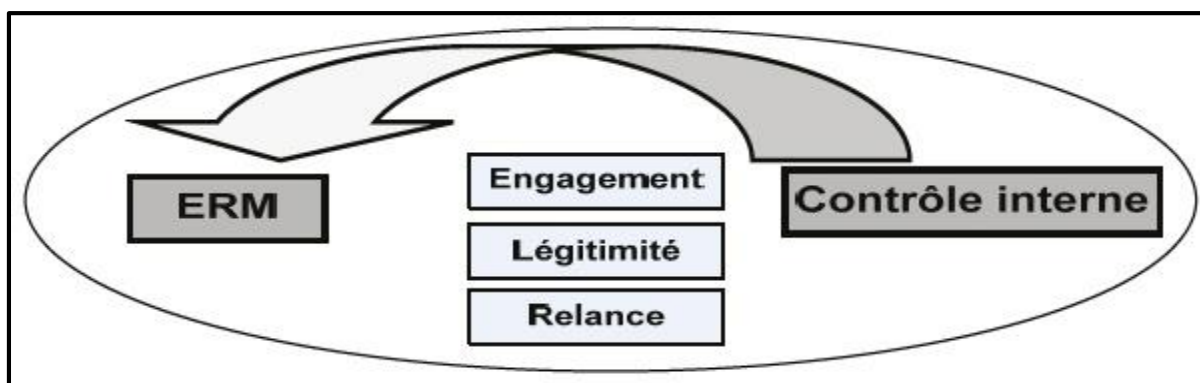
L'hypothèse d'une substitution trouve son fondement dans le contenu informationnel relativement pauvre du reporting sur le contrôle interne (Gumb et Noël, 2007). En effet, le contrôle interne a été réglementé et l'information qui s'y rapporte a été formalisée. Les actionnaires et le marché doivent désormais être informés sur les procédures de contrôle interne (SOX, LSF). Le contrôle interne s'est vu alors considéré comme la solution au problème et le rétablissement de la confiance des investisseurs était son enjeu. La fiabilité et la transparence de l'information comptable et financière sont supposées être garanties par un contrôle interne de qualité. Seulement, la littérature montre que les failles potentielles du contrôle interne demeurent toujours du domaine du caché (Gumb et Noël, 2007).

Une explication parmi plusieurs pourrait être la nature ponctuelle et subie du management traditionnel du contrôle interne, n'étant pas considéré, jusque-là, par la plupart des entreprises comme une fonction à part entière permanente et active (Cappelletti, 2006). Un reporting réussi nécessite la mise en œuvre permanente de dispositifs et d'outils de synchronisation, de pilotage, de toilettage, et d'information dédiés au contrôle interne ainsi qu'un AI qui, en lien avec la direction générale, pilote cette fonction, ceci risque de poser problème pour les entreprises qui ne possèdent pas une fonction d'audit interne. Dans l'hypothèse d'une fonction de contrôle interne structurée, les auditeurs internes conviennent que le reporting tel qu'imposé par la loi améliore les contrôles et de facto le travail de vérification sans qu'il soit instructif pour la prise de décisions (Hermanson, 2000). Ces éléments

sous-jacents à la rhétorique d'un changement de terminologie du contrôle interne vers la gestion des risques, effet de mode, corroborent l'hypothèse que la volonté était de dépasser l'échec qu'a vécu le reporting sur le contrôle interne mais aussi de tenter de fournir aux entreprises l'appétit et la légitimité de l'existence d'une telle fonction. (Hazami-Ammar, 2018, p 107-103)

L'engagement du management vis-à-vis de l'AI, la légitimité de la contribution de l'AI vis-à-vis de l'ERM et la relance du contrôle interne expliquent cet effet de substitution du contrôle interne vers l'ERM, la figure ci-dessous :

Figure 6 : Le contrôle interne et l'ERM se substituent



Source : revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias, n°127, p. 109 à 133

4.2 La contribution de l'audit interne à L'ERM : abandon, mérite et impact

Selon, Hazami-Ammar, (2018, p 107-103), « Le référentiel, au moment où il remplit sa fonction, ne se présente comme une réalité déjà séparée : il est actualisé par la façon d'être, quant à nous de la situation ». C'est sur cette hypothèse que semble reposer la rhétorique de l'innovation. Le contexte conceptuel et pratique actuel est présenté comme en état d'abandon avec l'univers dans lequel des pratiques « révolues » ont été conçues.

A ce jour, par exemple, la turbulence de l'environnement et la complication des stratégies sont censées interpeller un renouvellement dans l'implication d'autres acteurs dans l'ERM. L'AI est ainsi déclaré comme, censé aider la direction, le conseil d'administration ou le comité d'audit en recommandant une amélioration de l'adéquation et l'efficacité du risque d'entreprise (COSO II). Son intervention est censée être en abandon avec les pratiques qui résument son implication dans la fonction financière.

Elle se pose aussi comme en rupture avec l'impasse de la méconnaissance de certains dirigeants d'entreprise vis-à-vis de la volonté de percevoir l'AI comme un collaborateur

susceptible d'intervenir dans tous les processus et à toutes les fonctions d'une organisation. Ceci signifie que la mise en relation des dimensions financières, organisationnelles et structurelles, devrait briser la barrière de l'ignorance : « la mutation bien intégrée par la majorité des auditeurs, n'a pas été réellement perçue par nos managers » (Vaur, 2002). Le changement qui en résulte concerne les hypothèses sur lesquelles s'appuie son domaine d'intervention, qui abandonne l'idée d'un contrôle limité dans l'espace pour entrer dans celle d'une assistance à la gestion des risques.

Cet abandon n'est concrètement consommé que lorsque l'innovation s'accompagne d'un lexique spécifique. Ce lexique tient tout d'abord à l'innovation en elle-même. Le champ terminologique qui l'accompagne doit rendre l'abandon plus facilement saisissable. Plus généralement, les mots utilisés pour décrire l'idée « nouvelle » sont empruntés dans le vocabulaire des innovations les plus récentes.

Le mérite attribué au niveau de la cognition ne peut pas à lui seul établir le bien-fondé de l'innovation, il faut que cette dernière suscite une progression marquante en terme plus immédiatement pratique. Sa genèse est le fruit de multiples réflexions ou d'études empiriques, censées apporter une garantie supplémentaire aux managers. La contribution de l'AI à l'ERM été affichée comme répondant à ces exigences parce qu'elle aboutit à des connaissances « nouvelles », et « mieux organisées », elle ne peut aboutir qu'à de meilleures décisions.

D'ailleurs, dans le cadre de l'environnement externe, en rapport avec l'ERM, trois types d'analyse sont mises en place par l'AI : l'analyse des risques stratégiques, l'analyse des risques de processus et l'analyse des risques résiduels (Knechel, 2007). Au niveau interne, l'examen du contrôle interne, déjà en place, permet à l'AI de comprendre comment le management de l'entreprise conçoit et met en place des procédures pour identifier les risques et y faire face. Les risques correctement traités par le management seront éliminés de la liste dûment arrêtée par l'AI, les autres risques, non encore maîtrisés feront l'objet d'un repérage. Une telle évaluation lui donne une compréhension de la culture en matière de management des risques de l'organisation, son appétence pour le risque ainsi que la surveillance exercée par le conseil d'administration. D'autres paramètres sont pris en considération tels que l'intégrité, les valeurs éthiques, la compétence du personnel, la politique de délégation des pouvoirs et de responsabilités, l'organisation et le développement des collaborateurs.

L'innovation tient à la fois sur l'abandon et sur le mérite. Il est nécessaire, en plus, de se demander dans quelle mesure et sous quelles conditions l'innovation managériale est un

Chapitre I : Fondements théoriques de l'audit interne

facteur de performance (Reinmoeller et al., 2011, p42). Dans ce cadre le concept de 'valeur ajoutée' s'est considéré comme le motif permettant de faire évoluer la contribution de l'AI vers la gestion des risques (Arena et Azzone, 2009) et de facto à la réalisation des objectifs de l'organisation (Gramling et al., 2004 ; Yee et al., 2008).

C'est ainsi qu'il est censé aider à conserver la valeur actuelle par la prévention du gaspillage de capital (Marx, 1978, 1981) contre la fraude et l'inefficacité, mais aussi par l'amélioration des processus opérationnels. D'ailleurs on peut penser que l'approche par les risques mise en place par l'auditeur externe plus orientée sur le métier et la stratégie du client (Trunny-Dususson, 2003, Burt, 2016) pourrait être considérée comme un point de rencontre avec celle adoptée par l'AI. Mieux encore, l'AI peut contribuer à l'allègement des travaux de l'audit externe notamment en ce qui concerne le risque inhérent (Zulkifflee, 2012), créant ainsi de la valeur ajoutée à travers la réduction des honoraire d'audit externe (Morill et Morill, 2003).

La validité de la notion selon laquelle l'AI pourrait ajouter de la valeur aux organisations repose sur l'hypothèse implicite que l'AI est efficace. Or, quelques études (Mat Zain et al., 2006 ; Mihret et Yismaw, 2007), suggèrent que cette fonction n'est pas toujours efficace. Le degré d'efficacité de l'AI a tendance à varier selon la dynamique du milieu de l'AI en rapport avec le type de pays et la nature de l'organisation (Arena et al. 2006).

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que l'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle essentiel dans la gestion des risques et l'amélioration de la gouvernance d'une organisation. Ainsi, force est de constater que l'audit interne et le contrôle interne contribuent à renforcer la transparence, la responsabilisation et la performance de l'organisation.

En effet, L'audit interne fournit une évaluation indépendante et objective des contrôles internes existants, identifie les faiblesses et les risques potentiels, et formule des recommandations pour les améliorer. Le contrôle interne, quant à lui, met en place et maintient les contrôles nécessaires pour atténuer les risques identifiés, prévenir les erreurs et les fraudes, et assurer la conformité.

En combinant les efforts de l'audit interne et du contrôle interne, les organisations peuvent améliorer leur gouvernance, réduire les risques opérationnels et financiers, et renforcer la confiance des parties prenantes, telles que les actionnaires, les régulateurs et les clients. Il est donc essentiel de promouvoir une collaboration étroite entre les équipes d'audit interne et les responsables du contrôle interne pour assurer une gestion efficace des risques et une amélioration continue des processus et des opérations de l'organisation.

Conclusion du chapitre I

En conclusion, ce chapitre consacré aux fondements théoriques de l'audit interne nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie de cette discipline. Nous avons examiné son évolution historique, ses objectifs, ses missions, ainsi que l'importance du contrôle interne. Ces éléments clés sont essentiels pour appréhender pleinement le domaine de l'audit interne.

Nous avons tout d'abord constaté que l'audit interne possède une histoire riche et variée, couvrant plusieurs décennies. Au fil du temps, cette fonction s'est développée pour devenir un pilier fondamental de la gouvernance d'entreprise, influencée par des facteurs tels que les crises financières, les réglementations renforcées et les attentes changeantes des parties prenantes.

Ensuite, nous avons compris que l'audit interne est défini comme une activité indépendante et objective visant à fournir une assurance et à améliorer les opérations d'une organisation. Sa mission consiste à évaluer l'efficacité du contrôle interne, à identifier les risques potentiels et à formuler des recommandations pour renforcer les processus et les systèmes de gestion. Ainsi, l'audit interne contribue à accroître la transparence, à prévenir les fraudes et les erreurs, ainsi qu'à promouvoir une utilisation efficace des ressources de l'entreprise.

Par ailleurs, la méthodologie et les normes de l'audit interne fournissent un cadre professionnel pour guider les auditeurs internes dans l'exécution de leurs missions. Les normes internationalement reconnues, telles que celles établies par l'IIA (Institute of Internal Auditors), garantissent la qualité et la cohérence des pratiques d'audit interne à l'échelle mondiale. La méthodologie de l'audit interne comprend des étapes clés telles que la planification, l'exécution des travaux d'audit, la collecte et l'analyse des preuves, ainsi que la communication des résultats.

Dans ce contexte, nous allons essayer de mettre l'accent sur l'audit interne dans le secteur pétrolier. Comment s'exerce l'audit interne dans le secteur pétrolier ? Quelles sont ses spécificités ? Les réponses à ces questions feront l'objet du second chapitre de ce présent mémoire

Chapitre II :
L'audit interne dans le
secteur pétrolier

Introduction au chapitre II

L'audit interne est une pratique incontournable dans divers secteurs d'activité, jouant un rôle important dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne, la gestion des risques et la conformité réglementaire au sein des organisations. Son importance réside dans sa capacité à promouvoir l'efficacité opérationnelle, à protéger les actifs et à garantir une gouvernance d'entreprise solide. Toutefois, chaque secteur présente des particularités qui nécessitent une approche spécifique de l'audit interne pour répondre à ses besoins spécifiques (Renard, 2013, p. 46).

Le secteur pétrolier est d'une importance stratégique considérable pour tous les pays, sans exception. Outre son aspect stratégique, ce secteur se caractérise par des investissements massifs nécessaires à toutes les phases, de l'exploration à la mise hors service et à l'abandon des installations (Dr Abdellaoui, 2022, pp. 9-12). En raison de la complexité et des spécificités propres à l'industrie des hydrocarbures, l'audit interne doit être effectué avec une connaissance approfondie de ces particularités et des risques inhérents. Il est essentiel que les auditeurs comprennent les aspects techniques, réglementaires, environnementaux et économiques qui font partie intégrante du secteur pétrolier. Cela leur permettra d'évaluer de manière adéquate les risques associés aux activités pétrolières et de formuler des recommandations pertinentes pour assurer une gestion efficace et responsable dans ce domaine spécifique.

Dans ce contexte, il est primordial d'approfondir notre compréhension de la pratique de l'audit interne dans le secteur pétrolier, compte tenu de ses spécificités uniques et de son importance stratégique pour tous les pays. Ce deuxième chapitre se concentre sur l'exploration des caractéristiques particulières de ce secteur complexe et en constante évolution, ainsi que sur le rôle essentiel de l'audit interne dans la gestion des risques spécifiques qui lui sont associés.

La première section de ce chapitre se focalisera sur l'importance stratégique du secteur pétrolier pour tous les pays, en mettant en évidence ses spécificités particulières et les enjeux auxquels il est confronté. Les risques spécifiques nécessitant une gestion adéquate par l'audit interne seront également explorés. De plus, le fonctionnement technique et scientifique du secteur pétrolier ainsi que les acteurs clés qui y opèrent seront examinés. Cela nous permettra de mieux comprendre les défis spécifiques auxquels l'audit interne est confronté dans ce secteur.

La deuxième section de ce chapitre se penchera sur le rôle essentiel de l'audit interne dans le secteur pétrolier. Nous examinerons en détail l'importance de la gouvernance

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

d'entreprise et du contrôle interne dans ce secteur spécifique. Nous mettrons également en évidence l'importance d'un système de contrôle efficace pour garantir la transparence, l'éthique et la responsabilité au sein des entreprises pétrolières.

La dernière section traitera l'évolution de l'audit interne grâce aux technologies. Nous examinerons comment les avancées technologiques ont impacté les pratiques d'audit interne, en mettant en évidence les outils et techniques basés sur la technologie qui ont transformé ce domaine. Nous discuterons des avantages, des défis et des opportunités offertes par la technologie à l'audit interne, en soulignant son rôle croissant dans l'analyse des données, l'automatisation des processus et la surveillance continue.

Section 01 : Introduction au secteur pétrolier

Le secteur pétrolier occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale, représentant une source d'énergie vitale pour de nombreux pays. Son rôle stratégique est indéniable, tant sur le plan économique que géopolitique, influençant les marchés mondiaux et les relations internationales.

Dans cette première section, nous explorerons en profondeur le secteur pétrolier, en mettant l'accent sur ses caractéristiques distinctives et les défis auxquels il est confronté. En acquérant une compréhension approfondie de ce secteur dynamique, nous serons en mesure d'appréhender les spécificités qui lui sont propres ainsi que les enjeux qui en découlent. Cette connaissance préalable sera essentielle pour examiner par la suite le rôle essentiel de l'audit interne dans la gestion des risques spécifiques à l'industrie pétrolière.

1. Présentation générale de l'industrie pétrolière

L'industrie pétrolière (en anglais 'petroleum industry' ou 'oil industry') est un ensemble des processus complexe comprenant exploration, extraction, raffinage, transport et la distribution. Cette industrie transforme les ressources brutes extraites du sol, comme le BITUME, le PÉTROLE ET LE GAZ NATUREL, en produits utiles, comme l'essence, le diesel, le carburacteur, le kérosène, l'huile de chauffage, les plastiques et les fertilisants. Ces processus sont organisés dans une chaîne qui s'appelle une chaîne d'approvisionnement pétrolier qui peut être positionnée en amont et en aval (en anglais c'est 'upstream and downstream chains'), chacune de ces approches étant complexes. (Pétriart, 2021, p. 19).

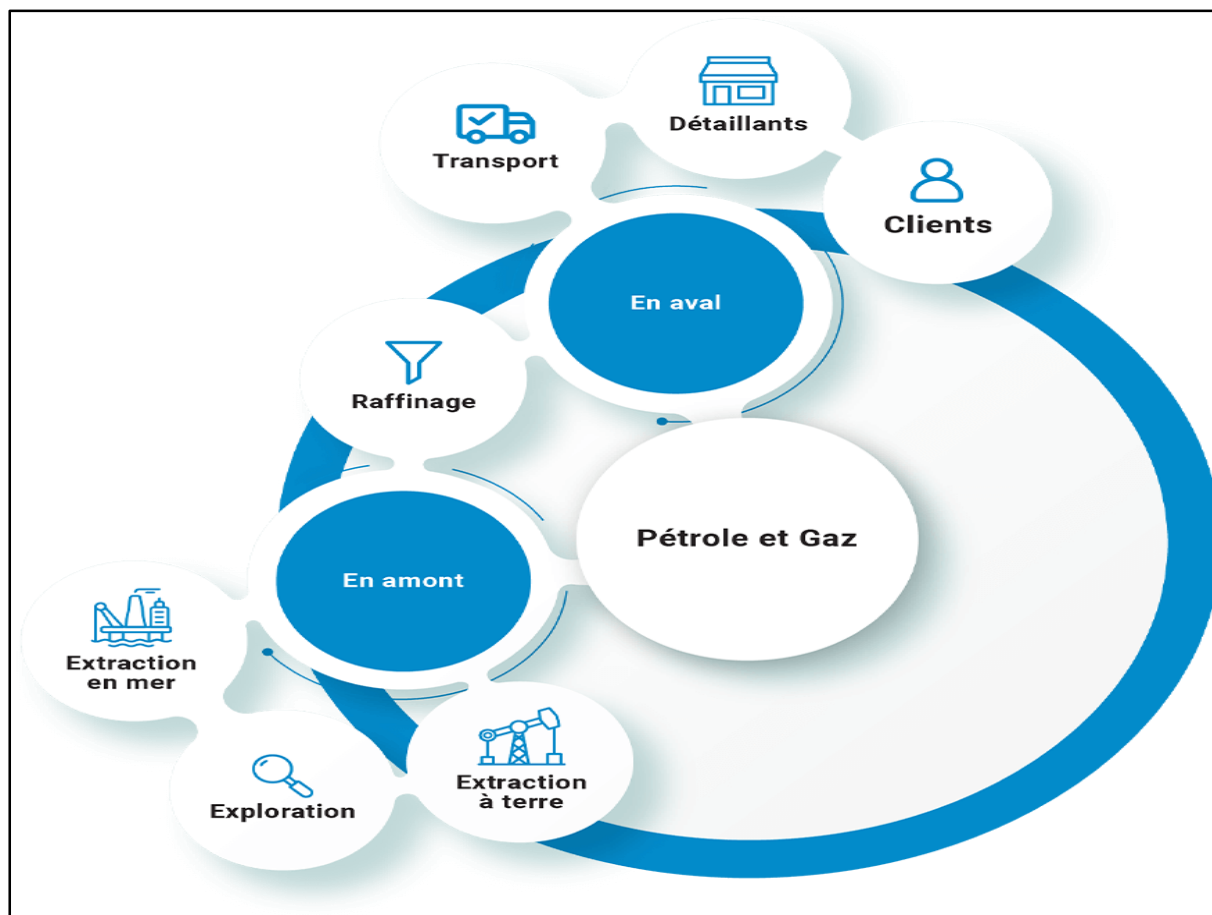
La chaîne d'approvisionnement est vaste et mondiale, de l'exploration en amont dans des environnements difficiles et éloignés au transport du pétrole et du gaz brut vers les installations de raffinage avant de se diriger vers la chaîne d'approvisionnement en aval où les produits sont distribués et consommés par l'industrie et la vente au détail.

Le lien entre les ressources pétrolières c.à.d. les champs de pétrole, raffineries et les marchés de consommateurs nécessitent un immense système d'infrastructures pour assurer la continuation d'approvisionnement des produits pétroliers. Les pipelines, les navires, les camions citernes et les centres des stockages sont les principaux composants critiques de ce système. Les défis de la chaîne d'approvisionnement en pétrole et en gaz sont à grande échelle

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

avec des produits divers, volumineux et dangereux qui se déplacent dans le monde entier. (Dr Abdellaoui, 2022, p. 7)

Figure 7 : La chaîne d'approvisionnement de l'industrie pétrolière



Source : business to business e-solution

Dans le secteur pétrolier, on nomme **opérateur** toute compagnie ou investisseur prenant la responsabilité de l'exploitation, du développement et de la production de gisements de pétrole ou de gaz. (Lamotte & Porcher, 2011, p. 310)

1.1 Caractéristiques du secteur pétrolier

Comparés à d'autres industries, la plupart des secteurs de l'industrie pétrolière sont à forte densité de capital (c'est-à-dire que les coûts de la machinerie et de l'équipement dépassent largement ceux de la main-d'œuvre) et comportent généralement des risques financiers élevés. La rentabilité et le niveau d'activité varient en fonction de l'offre et de la demande sur le marché

pétrolier et des conditions du marché. On décrit souvent ces industries comme étant des industries en « dents de scie » (Kamakura, 2009, p. 3).

En raison de la nature hautement capitalistique de l'industrie pétrolière et du délai nécessaire pour que les investissements génèrent des rendements positifs, de nouveaux projets ne sont entrepris que s'ils sont susceptibles de résister aux fluctuations du marché. Le prix du pétrole brut joue un rôle déterminant dans cette évaluation.

L'industrie pétrolière est une activité mondiale, avec de grandes organisations ayant des bases d'opérations partout dans le monde. Les auditeurs internes doivent donc être prêts à beaucoup voyager, pas toujours vers des destinations souhaitables avec des hébergements cinq étoiles. La nature mondiale de l'industrie met également l'accent sur les compétences de communication de l'auditeur (tout le monde ne parlera pas votre langue maternelle) et sur la nécessité de prendre en compte les sensibilités culturelles, les différences sur le lieu de travail et l'attitude envers l'audit. Les compétences en gestion du temps sont également importantes si vous souhaitez attraper votre vol de retour. (Mbelwa & Lenatusi, 2019)

1.2 Fonctionnement technique ou scientifique

Le secteur pétrolier se divise en deux grandes étapes, à savoir l'amont et l'aval, qui représentent les différentes phases du processus d'exploitation du pétrole (Wauquier, 2008, p. 45).

1.2.1 En amont : l'exploration pétrolière et la production

L'exploration consiste à rechercher des gisements. Géologues et géophysiciens collaborent à cette investigation chargée d'enjeux économiques. Après l'étude détaillée des structures géologiques en surface et en profondeur, et leur imagerie par la sismique, seul le forage peut certifier la présence de pétrole. Les profondeurs de forage dans la terre varient le plus souvent entre 2 000 et 4 000 m.

La phase de production, et plus précisément d'extraction du pétrole, nécessite des techniques complexes : le maillage du réservoir par des puits multiples, le maintien de la pression du réservoir par injection d'eau et/ou de gaz, la séparation pétrole/gaz en surface et l'expédition vers les marchés.

L'optimisation de la production finale est corrélée au choix crucial de l'emplacement et de la trajectoire des puits ainsi qu'à une gestion rigoureuse des réservoirs. En moyenne, seulement 35% des réserves en place peuvent être extraites.

L'exploration et la production ont prioritairement été effectuées à terre par facilité d'accès. Depuis les dernières décennies, les développements s'orientent aussi vers l'offshore (forage en mer) évoluant vers des techniques plus complexes et des eaux plus profondes.

1.2.2 En aval : le raffinage et la distribution

Le pétrole brut n'est pas utilisé tel quel et nécessite une transformation : le raffinage. Il consiste en premier lieu à distiller le pétrole afin de séparer les hydrocarbures suivant leur densité. Au fil du temps, nombre de procédés ont été développés (craquage, reformage) pour accroître la part des hydrocarbures les plus profitables (ex : essence et gazole) en diminuant celle de fioul lourd, et pour rendre les carburants plus propres à l'emploi (élimination du soufre).

Les zones de production sont le plus souvent éloignées des zones de consommation. Pour acheminer le pétrole d'une zone à l'autre, deux modes de transports principaux sont utilisés : l'oléoduc (ou pipeline) et le pétrolier par voie maritime.

2. Importance économiques du secteur pétrolier

Le secteur pétrolier revêt une importance primordiale pour l'économie mondiale, jouant un rôle majeur à la fois dans la fourniture d'énergie et dans son impact sur les marchés financiers. Ses implications économiques sont multiples et se révèlent essentielles (Beghoul, 2021, p. 43) :

2.1 Approvisionnement en énergie

En tant que source d'énergie prédominante, le pétrole est indispensable pour alimenter les infrastructures essentielles, les transports, les industries et les systèmes de chauffage. Cette dépendance élevée à l'égard du pétrole en fait un élément crucial pour maintenir les activités économiques à l'échelle mondiale.

Comptant pour 29,5 % de l'énergie primaire consommée en 2020, le pétrole est la source d'énergie la plus utilisée dans le monde devant le charbon (26,8 %) et le gaz naturel (23,7 %).

2.2 Création d'emplois

Le secteur pétrolier emploie des millions de personnes dans divers domaines, allant de l'exploration et de l'extraction du pétrole à sa raffinerie et sa distribution. Ces emplois contribuent à soutenir les moyens de subsistance des travailleurs et des communautés, jouant un rôle clé dans le développement économique.

2.3 Revenus et recettes fiscales

Les activités du secteur pétrolier génèrent des revenus importants pour les entreprises et les gouvernements. Les revenus tirés de l'industrie pétrolière alimentent les budgets publics par le biais des impôts, des royalties et des droits de licence. Ces ressources financières peuvent ensuite être investies dans des infrastructures, des programmes sociaux et d'autres initiatives économiques. (Okamba, 2019)

2.4 Impact sur les marchés financiers

Les fluctuations des prix du pétrole ont un impact sur les marchés financiers à l'échelle mondiale. Les hausses ou les baisses des prix du pétrole peuvent affecter les coûts de production des entreprises, les dépenses des consommateurs, l'inflation et la confiance des investisseurs. Par conséquent, le secteur pétrolier peut influencer la stabilité économique mondiale.

2.5 Interdépendance géopolitique

L'approvisionnement en pétrole peut avoir un impact sur les relations géopolitiques entre les pays. Les nations dépendantes du pétrole importé peuvent être vulnérables aux fluctuations des prix et à la volatilité des marchés pétroliers. Par conséquent, le secteur pétrolier peut jouer un rôle dans les négociations commerciales, les alliances et les conflits géopolitiques.

3. Acteurs clés du secteur pétrolier

Le secteur pétrolier est animé par une multitude d'acteurs qui jouent des rôles essentiels dans l'exploration, la production, le raffinage et la distribution du pétrole à travers le monde. Ces acteurs clés comprennent (Gilles, 2013, p. 5) :

3.1 Les compagnies pétrolières internationales

Les grandes sociétés multinationales telles que Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP, Chevron et Total jouent un rôle majeur dans l'exploration, la production, le raffinage et la distribution du pétrole à l'échelle mondiale. Elles ont souvent des opérations dans plusieurs pays et possèdent des infrastructures pétrolières considérables.

3.2 Les compagnies nationales de pétrole

De nombreux pays ont leur propre compagnie nationale de pétrole chargée de l'exploration, de la production et de la commercialisation du pétrole à l'intérieur de leurs frontières. Parmi les exemples les plus connus, on peut citer Saudi Aramco (Arabie saoudite), Rosneft (Russie), Petrobras (Brésil) et Petronas (Malaisie) Sonatrach (Algérie).

3.3 Les entreprises de services pétroliers

Ces entreprises fournissent des services spécialisés au secteur pétrolier, tels que la construction et la maintenance d'infrastructures, le forage de puits, les services géophysiques, les services de logistique et de transport, ainsi que les services d'ingénierie et de consultation. Halliburton, Schlumberger, Baker Hughes et Technip FMC sont des exemples d'entreprises de services pétroliers.

3.4 Les organisations internationales et les régulateurs

Des organisations telles que l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole), l'AIE (Agence internationale de l'énergie) et l'IEA (International Energy Agency) jouent un rôle important dans la coordination, la régulation et la surveillance du secteur pétrolier à l'échelle mondiale.

3.5 Les gouvernements nationaux

Les gouvernements des pays producteurs de pétrole ont un rôle clé dans la réglementation et la gestion des ressources pétrolières. Ils établissent les politiques énergétiques, accordent les licences d'exploration et de production, et perçoivent des redevances sur les activités pétrolières.

3.6 Les consommateurs et les industries utilisatrices

Les consommateurs finaux de produits pétroliers, tels que l'essence, le diesel, le gaz naturel et le fioul, jouent également un rôle important dans le secteur pétrolier. Les industries telles que l'aviation, l'automobile, la chimie et l'énergie dépendent du pétrole et de ses dérivés pour leurs activités.

4. Les enjeux spécifiques du secteur pétrolier

Le secteur pétrolier est confronté à des enjeux spécifiques qui influencent son fonctionnement, son développement et sa durabilité. Voici quelques-uns des principaux enjeux spécifiques du secteur pétrolier :

4.1 Volatilité des prix

La volatilité des prix du pétrole brut sur les marchés mondiaux représente un défi majeur pour les acteurs du secteur pétrolier. Les variations des prix, influencées par des facteurs tels que l'offre et la demande, les événements géopolitiques et les conditions économiques mondiales, peuvent avoir un impact significatif sur les revenus et les marges bénéficiaires des entreprises pétrolières. Ces fluctuations peuvent entraîner des coûts d'exploitation plus élevés en période de hausse des prix, tandis qu'une baisse des prix peut réduire les revenus et les marges bénéficiaires. Les entreprises doivent donc mettre en place des stratégies de gestion des risques et d'adaptation pour faire face à cette volatilité et maintenir leur rentabilité dans un environnement changeant (Chedrawy & Howayeck, 2019, pp. 49-64).

4.2 Risques géopolitiques

Les conflits régionaux et les tensions géopolitiques peuvent compromettre la stabilité de certaines régions riches en ressources pétrolières, ce qui entraîne des interruptions de l'approvisionnement en pétrole. Des exemples notables sont les conflits dans le Moyen-Orient, tels que ceux en Irak et en Syrie, qui ont entraîné des perturbations majeures dans la production et la distribution de pétrole.

Les tensions entre pays producteurs et pays consommateurs peuvent se manifester par des désaccords sur les quotas de production, les prix du pétrole ou d'autres problèmes liés à la coopération entre les acteurs clés du secteur pétrolier. Les décisions prises par les pays membres

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et d'autres grands producteurs peuvent avoir un impact significatif sur les niveaux de production et les prix mondiaux du pétrole.

Les tensions entre pays producteurs et pays consommateurs peuvent se manifester par des désaccords sur les quotas de production, les prix du pétrole ou d'autres problèmes liés à la coopération entre les acteurs clés du secteur pétrolier. Les décisions prises par les pays membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et d'autres grands producteurs peuvent avoir un impact significatif sur les niveaux de production et les prix mondiaux du pétrole.

Les événements politiques instables, tels que les changements de régime ou les crises politiques, peuvent avoir un impact direct sur la production et la distribution de pétrole. Les incertitudes politiques peuvent créer des obstacles à l'investissement dans de nouveaux projets pétroliers et nuire à la stabilité nécessaire à l'exploitation et au transport du pétrole (Lemaitre, 2019, p. 103).

4.3 Transition énergétique

La transition énergétique, un enjeu majeur actuel, est motivée par les préoccupations grandissantes liées au changement climatique et à la nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Cette transition vise à promouvoir l'utilisation croissante d'énergies renouvelables tout en réduisant la dépendance aux combustibles fossiles. Des sources d'énergie renouvelables telles que le solaire, l'éolien, l'hydraulique et la géothermie sont de plus en plus considérées comme des alternatives plus propres et durables. (Cassoret, 2020, p. 95)

La demande croissante en énergies renouvelables est soutenue par des initiatives mondiales, notamment l'Accord de Paris sur le climat, qui vise à limiter le réchauffement climatique en réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Cette prise de conscience mondiale a incité les gouvernements, les entreprises et les individus à agir en faveur d'un système énergétique plus respectueux de l'environnement.

La transition énergétique présente des opportunités et des défis pour le secteur pétrolier. D'une part, les entreprises pétrolières doivent s'adapter en investissant dans les énergies renouvelables et en développant des solutions énergétiques plus propres. Cela peut se traduire par des initiatives telles que l'exploration et la production d'énergies renouvelables, l'adoption de technologies de capture et de stockage du carbone, et la promotion de carburants plus propres

comme les biocarburants. D'autre part, cette transition peut également poser des défis pour le secteur pétrolier, notamment en termes de réduction de la demande de pétrole et de gaz, de dévaluation potentielle des actifs liés aux combustibles fossiles et de pressions réglementaires accrues pour réduire les émissions.

Pour relever ces défis et saisir les opportunités offertes par la transition énergétique, les acteurs du secteur pétrolier doivent adopter des stratégies d'entreprise qui intègrent les objectifs de durabilité, d'innovation technologique et de diversification des activités. Cela peut impliquer des investissements dans la recherche et le développement de technologies propres, des partenariats avec des acteurs des énergies renouvelables et des efforts de réduction des émissions tout au long de la chaîne de valeur.

4.4 Problématiques de sécurité et d'environnement

Les activités pétrolières présentent des risques environnementaux importants, notamment les marées noires, les fuites de pipelines et les déversements accidentels, ainsi que des préoccupations majeures en matière de sécurité des travailleurs sur les sites pétroliers. Ces risques nécessitent une gestion adéquate pour minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et assurer la sécurité des personnes impliquées (Pachauri & Meyer, 2014, p. 42).

Les marées noires, qui se produisent lorsqu'il y a une fuite ou une rupture dans les installations pétrolières, peuvent entraîner des déversements massifs de pétrole dans les océans et les écosystèmes côtiers. Ces incidents ont des conséquences dévastatrices sur la faune et la flore marines, ainsi que sur les activités économiques et les communautés locales qui dépendent des ressources côtières.

Les fuites de pipelines constituent une autre source de préoccupation environnementale majeure. Les pipelines sont utilisés pour le transport du pétrole sur de longues distances, et tout dysfonctionnement ou défaut dans leur infrastructure peut entraîner des fuites de pétrole dans les sols, les rivières et les zones sensibles sur le plan écologique. Cela peut avoir un impact sur la qualité de l'eau, les habitats naturels et la biodiversité.

En plus, les déversements accidentels, tels que les accidents de navire-citerne ou les incidents lors des opérations de forage, peuvent également causer des dommages environnementaux significatifs. Ces incidents peuvent libérer d'importantes quantités de pétrole dans

l'environnement, polluant les eaux et les terres avoisinantes, et mettant en danger les écosystèmes fragiles.

Parallèlement aux risques environnementaux, la sécurité des travailleurs sur les sites pétroliers est également une préoccupation majeure. Les activités pétrolières impliquent des tâches à haut risque, telles que l'exploration offshore, la production en mer et le raffinage, qui nécessitent des mesures de sécurité rigoureuses pour prévenir les accidents et protéger la santé et la vie des travailleurs.

Pour faire face à ces enjeux, les entreprises pétrolières doivent mettre en place des mesures de prévention et de gestion des risques environnementaux, telles que l'utilisation de technologies de pointe pour la détection des fuites, l'établissement de plans d'intervention d'urgence et la mise en œuvre de pratiques de remise en état écologique. De plus, des programmes de formation et des politiques de sécurité robustes doivent être mis en place pour garantir la sécurité des travailleurs et la conformité aux normes de sécurité.

4.5 Réglementations et normes

Le secteur pétrolier est soumis à un ensemble complexe de réglementations visant à garantir la sécurité, à protéger l'environnement, à promouvoir la transparence et à assurer la conformité aux lois. Ces réglementations sont mises en place par les gouvernements et les organismes de réglementation dans le but de minimiser les risques associés aux opérations pétrolières et de prévenir les incidents nuisibles à l'environnement et à la santé publique (Lemaitre, 2019, p. 201).

4.5.1 Sécurité des opérations pétrolières

- Normes strictes pour protéger les travailleurs, les installations et les communautés avoisinantes.
- Réglementations sur la sécurité des opérations de forage, la gestion des risques chimiques et la prévention des explosions et des incendies.
- Protocoles de sécurité en cas d'urgence.

4.5.2 Protection de l'environnement

- Réglementations visant à réduire les impacts néfastes sur les écosystèmes, les ressources en eau, l'air et les sols.
- Réglementations sur la gestion des déchets, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la prévention des déversements de pétrole.
- Mesures de remise en état écologique après les activités pétrolières.

4.5.3 Transparence et responsabilité

- Obligation de divulguer des informations sur les activités, les performances environnementales et la gouvernance des entreprises pétrolières.
- Renforcement de la transparence dans les opérations pétrolières et accroissement de la responsabilité des entreprises.
- Renforcement de la confiance des parties prenantes, y compris les investisseurs, les communautés locales et les régulateurs.

4.5.4 Conformité aux lois

- Obligation de se conformer aux lois et aux réglementations nationales et internationales.
- Respect des lois sur l'énergie, les droits de l'homme, le commerce international et la protection de l'environnement.
- Garantie que les activités pétrolières sont menées de manière légale, éthique et en respectant les intérêts des pays hôtes, des communautés locales et de la société dans son ensemble.

4.5.5 Réglementations et normes régissant l'audit interne dans le secteur pétrolier

Dans le secteur pétrolier, l'audit interne est soumis à un ensemble de réglementations et de normes spécifiques visant à garantir la transparence, l'intégrité et l'efficacité des processus d'audit. Ces réglementations et normes sont établies par des organismes de réglementation et des associations professionnelles pour encadrer les pratiques d'audit interne et assurer la conformité aux exigences légales et professionnelles. (Bousaid, 2021, pp. 29-35)

Parmi les réglementations et normes régissant l'audit interne dans le secteur pétrolier, on retrouve notamment :

4.5.6 Les normes internationales d'audit interne

Les normes internationales d'audit interne, telles que celles établies par (Institute of Internal Auditors (IIA)), sont conçues pour fournir un cadre global de bonnes pratiques dans la conduite des audits internes, indépendamment du secteur d'activité. Cependant, dans le secteur pétrolier, ces normes peuvent prendre une importance particulière en raison de la complexité et des enjeux spécifiques associés à cette industrie. (Albuquerque, Bernardo,, & Albuquerque, 2020, pp. 441-455)

La principale différence dans l'application des normes d'audit interne dans le secteur pétrolier réside dans les domaines de risques spécifiques qui nécessitent une attention particulière. Par exemple, l'évaluation des risques dans le secteur pétrolier peut inclure des aspects tels que la sécurité des installations, la gestion des déversements accidentels, la conformité aux normes environnementales et l'impact des activités sur les communautés locales. (Helmke, Pflugrath, & Da Veiga, 2019, pp. 155-183)

De plus, l'indépendance de l'auditeur interne est d'une importance cruciale dans le secteur pétrolier pour garantir l'objectivité et l'impartialité des évaluations (Fernandez, Arrazola, & Zarraga, (2018), pp. 95-106). Les enjeux liés aux intérêts économiques, aux pressions politiques ou aux conflits d'intérêts peuvent être plus prévalent dans cette industrie, nécessitant une vigilance accrue pour maintenir l'indépendance de l'audit interne.

La compétence professionnelle des auditeurs internes revêt également une importance capitale dans le secteur pétrolier, compte tenu de la nature technique et spécialisée des opérations (Mihret & Mihret, 2019, pp. 983-1005). Les auditeurs internes doivent posséder une connaissance approfondie des pratiques de l'industrie pétrolière, des réglementations environnementales et de sécurité, ainsi que des normes spécifiques à cette industrie pour mener des évaluations efficaces.

La communication des résultats d'audit joue un rôle essentiel dans le secteur pétrolier, où les décisions peuvent avoir un impact significatif sur la sécurité des travailleurs, la protection de l'environnement et la conformité réglementaire (Fangfang, Zhijun, & Minlei, 2018, pp. 334-349). Les rapports d'audit doivent être clairs, précis et fournir des recommandations pertinentes pour permettre une prise de décision éclairée et une amélioration continue des pratiques.

4.5.7 Les réglementations financières

Les entreprises opérant dans le secteur pétrolier sont soumises à un ensemble de réglementations financières spécifiques qui visent à assurer la transparence, la fiabilité et la gouvernance des opérations financières. Parmi les réglementations financières les plus importantes pour le secteur pétrolier, on retrouve celles établies par les autorités de régulation financière telles que la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis.

Les réglementations en matière de rapports financiers exigent aux entreprises pétrolières de produire des rapports périodiques détaillés sur leurs performances financières. Ces rapports doivent être conformes aux normes comptables en vigueur, telles que les principes comptables généralement reconnus (PCGR) ou les normes internationales d'information financière (IFRS).

Les PCGR sont des normes comptables établies au niveau national qui fournissent des directives spécifiques sur la manière dont les transactions financières doivent être enregistrées, évaluées et présentées dans les états financiers. Ces normes visent à assurer la cohérence, la comparabilité et la fiabilité des informations financières des entreprises.

Les PCGR définissent des règles pour la reconnaissance des revenus, la valorisation des actifs et des passifs ainsi que des directives spécifiques pour des industries ou des secteurs particuliers, la comptabilisation des dépenses et des charges, et d'autres aspects clés de la comptabilité financière. Ils précisent également les modalités de présentation et de divulgation des informations financières, afin de garantir la transparence et la compréhension des états financiers par les parties prenantes.

Les normes internationales d'information financière (IFRS) sont des normes comptables internationales adoptées par de nombreux pays à travers le monde. Elles sont élaborées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et visent à harmoniser les pratiques comptables au niveau mondial. Les entreprises pétrolières qui opèrent dans des pays où les IFRS sont adoptées doivent se conformer à ces normes pour la préparation de leurs états financiers. Outre les rapports financiers, les réglementations exigent également des entreprises pétrolières qu'elles mettent en place des contrôles internes solides. Les contrôles internes sont des procédures et des politiques mis en place pour garantir l'exactitude, la fiabilité et la sécurité des opérations financières. Ils permettent de prévenir la fraude, les erreurs comptables et les pratiques financières douteuses.

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

Les réglementations en matière de gouvernance d'entreprise visent à assurer une structure de gouvernance solide au sein des entreprises pétrolières. Cela implique notamment la composition du conseil d'administration, la séparation des pouvoirs entre la direction et les organes de surveillance, et la transparence des décisions et des politiques stratégiques.

Toutes ces réglementations et exigences visent à assurer la transparence, la fiabilité et la conformité des informations financières des entreprises pétrolières, ce qui est essentiel pour maintenir la confiance des investisseurs, des créanciers et des parties prenantes. (Bousaid, 2021)

4.5.8 Les réglementations environnementales et de sécurité

Étant donné l'impact significatif du secteur pétrolier sur l'environnement et la sécurité, des réglementations spécifiques sont en place pour garantir la conformité aux normes environnementales et de sécurité. Cela peut inclure des exigences de surveillance des émissions, de prévention des incidents environnementaux, de gestion des déchets, de santé et de sécurité des travailleurs.

Les réglementations environnementales exigent des entreprises pétrolières qu'elles surveillent et contrôlent de manière rigoureuse leurs émissions polluantes. Cela peut inclure des obligations de surveillance de la qualité de l'air et de l'eau, des limites strictes sur les rejets de polluants et des mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les entreprises doivent adopter des technologies et des pratiques qui réduisent leur empreinte environnementale et minimisent les risques de pollution (Wang et al., 2020).

Parallèlement, les réglementations de sécurité visent à prévenir les incidents et à protéger la santé et la sécurité des travailleurs dans l'industrie pétrolière. Les entreprises doivent se conformer à des normes strictes en matière de prévention des accidents, de gestion des risques et de formation des employés. Cela peut inclure des mesures telles que l'inspection régulière des équipements, l'établissement de plans d'urgence, la formation à la sécurité et l'utilisation d'équipements de protection individuelle (Fleiter et al., 2018).

En plus, les réglementations spécifiques régissent également la gestion des déchets, la remise en état des sites et la protection de la biodiversité. Ces réglementations visent à minimiser les effets néfastes de l'industrie pétrolière sur les écosystèmes et à promouvoir la durabilité environnementale (Pilavachi et al., 2019).

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

La conformité à ces réglementations environnementales et de sécurité est cruciale pour les entreprises pétrolières afin de prévenir les incidents environnementaux, de réduire les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, et de maintenir une image positive vis-à-vis des parties prenantes et du public. Les organismes de réglementation assurent la mise en application de ces réglementations et peuvent imposer des sanctions en cas de non-conformité (Stavins, 2017).

4.5.9 Les réglementations spécifiques à l'industrie pétrolière

Le secteur pétrolier est également soumis à des réglementations spécifiques liées à l'exploration, à la production, au transport et à la vente de pétrole et de gaz. Ces réglementations peuvent couvrir des domaines tels que l'octroi de licences, la gestion des réserves, les obligations fiscales et les obligations de conformité aux contrats internationaux. (Deffeyes, 2017).

L'octroi de licences est un aspect clé de la réglementation dans l'industrie pétrolière. Les entreprises doivent obtenir des licences pour explorer et produire du pétrole et du gaz dans des zones spécifiques, et ces licences peuvent comporter des conditions strictes en termes de protection de l'environnement et de respect des droits des communautés locales (Gilles, 2013, p. 55).

La gestion des réserves est également réglementée, avec des règles relatives à l'estimation des réserves, à la conservation des ressources et à la planification de la production. Ces réglementations visent à garantir une utilisation efficace des ressources et une gestion durable des gisements de pétrole et de gaz (Johnston & Maguire, 2018).

Les entreprises pétrolières sont soumises à des obligations fiscales, telles que le paiement de taxes sur les revenus pétroliers et les redevances sur la production. Ces obligations fiscales visent à assurer une contribution équitable au budget de l'État et à promouvoir la transparence financière (Mansfield, 2018).

Les entreprises du secteur pétrolier impliquées dans des activités transfrontalières doivent respecter les contrats de partage de production et les normes internationales en matière de commerce et d'environnement. Les contrats de partage de production régissent les droits, les obligations et les responsabilités des parties impliquées, tandis que les normes internationales assurent des pratiques commerciales équitables et durables. En se conformant à ces réglementations, les entreprises garantissent le respect des obligations contractuelles,

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

promeuvent des pratiques responsables et contribuent à une exploitation durable des ressources pétrolières. (Mansfield, 2018).

En conclusion, cette première section nous a offert une immersion complète dans le monde complexe du secteur pétrolier, nous permettant ainsi d'acquérir une compréhension approfondie de ses spécificités et d'apprécier les enjeux qui le caractérisent. Nous avons exploré les différentes facettes de ce secteur, notamment ses caractéristiques techniques et scientifiques, ses acteurs clés et son importance stratégique au sein de l'économie mondiale.

En comprenant les spécificités du secteur pétrolier, telles que les processus d'exploration, de production, de transport et de commercialisation du pétrole, ainsi que les défis associés tels que les contraintes réglementaires et environnementales, nous avons pris conscience des risques opérationnels et financiers auxquels les entreprises pétrolières sont confrontées. Cette connaissance approfondie des risques inhérents à l'industrie pétrolière est essentielle pour évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des risques et pour identifier les vulnérabilités potentielles.

Grâce à cette base solide de connaissances sur le secteur pétrolier, nous sommes désormais en mesure de nous tourner vers le rôle clé de l'audit interne dans la gestion de ces risques spécifiques. Dans la prochaine section, nous analyserons en détail le rôle de l'audit interne dans le secteur pétrolier, en mettant l'accent sur sa contribution à la gestion des risques et à l'amélioration de la performance opérationnelle.

Section 02 : Les spécificités de l'audit interne dans le secteur pétrolier

Dans un environnement où les risques opérationnels, réglementaires et géopolitiques sont omniprésents, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la surveillance et le contrôle de ces risques. Les auditeurs internes sont chargés d'évaluer l'efficacité des processus, des systèmes et des contrôles internes mis en place par les entreprises pétrolières pour gérer leurs activités et minimiser les risques.

L'audit interne dans le secteur pétrolier va au-delà de la simple conformité réglementaire. Il vise également à identifier les opportunités d'amélioration, à renforcer la gouvernance d'entreprise et à soutenir la prise de décision éclairée. Les auditeurs internes travaillent en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, notamment la direction, les opérations, les services juridiques et les départements de conformité, afin de fournir une assurance objective et indépendante sur la gestion des risques.

Dans cette section, nous explorerons en détail les divers aspects du rôle de l'audit interne dans le secteur pétrolier. Ainsi mettre en évidence l'importance de la gouvernance d'entreprise, du contrôle interne et d'un système de contrôle solide pour gérer les risques spécifiques à cette industrie.

1. Le rôle essentiel de l'audit interne dans le secteur pétrolier

Dans le secteur pétrolier, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion des risques spécifiques à cette industrie. Contrairement à d'autres secteurs, l'industrie pétrolière est confrontée à des risques opérationnels, environnementaux, financiers et géopolitiques qui lui sont propres.

1.1 Gestion des risques

L'audit interne vise à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels l'entreprise pétrolière est exposée, tels que les risques opérationnels, environnementaux, financiers et géopolitiques. Cela permet de mettre en place des mesures de prévention et de contrôle pour minimiser ces risques et assurer la pérennité de l'entreprise.

1.1.1 Les risques opérationnels

Dans le secteur pétrolier, les risques opérationnels peuvent se manifester à différentes étapes du processus, notamment dans l'exploration, la production et le transport de pétrole. L'audit interne joue un rôle crucial dans l'identification et l'évaluation de ces risques spécifiques afin de proposer des mesures de prévention adaptées. Voici quelques exemples de risques opérationnels dans le secteur pétrolier :

1.1.1.1 Risques liés à l'exploration

L'exploration de nouveaux gisements de pétrole comporte des risques inhérents qui nécessitent une attention particulière de la part de l'audit interne dans le secteur pétrolier. Ces risques peuvent provenir de diverses sources et avoir un impact significatif sur les résultats financiers et les opérations de l'entreprise. Les risques liés à l'exploration dans le secteur pétrolier sont :

➤ Présence de gisements non rentables

Lors de l'exploration pétrolière, il existe un risque inhérent de rencontrer des gisements qui ne sont pas suffisamment rentables pour justifier les coûts associés à leur exploitation. Cette incertitude provient de la complexité géologique des formations souterraines et des limites de l'information disponible. Pour évaluer le potentiel de rentabilité d'un gisement, des études géologiques et économiques approfondies doivent être menées. (Schlumberger, 2021)

Les études géologiques permettent de comprendre la structure géologique du gisement, la composition des formations rocheuses et la présence éventuelle de pièges à pétrole. Ces informations sont essentielles pour estimer les réserves de pétrole potentielles et évaluer la faisabilité de l'exploitation. Des techniques avancées telles que la cartographie sismique, l'imagerie par résonance magnétique et la modélisation numérique sont utilisées pour obtenir une image précise de la géologie du gisement. (Lemaitre, 2019, p. 169)

Les études économiques prennent en compte les coûts associés à l'exploration, au forage, à la production et à la commercialisation du pétrole. Elles intègrent également les fluctuations du prix du pétrole sur le marché, les contraintes réglementaires et les risques géopolitiques. L'objectif est d'estimer les revenus potentiels générés par l'exploitation du gisement et de comparer ces revenus aux coûts pour déterminer la viabilité économique. (Bousaid, 2021, p. 52)

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

L'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation de ces études géologiques et économiques. Il doit s'assurer que les données utilisées sont fiables, que les méthodologies de calcul sont appropriées et que les estimations des réserves et des coûts sont réalisées de manière rigoureuse et objective. L'audit interne vérifie également que les hypothèses sous-jacentes aux études sont raisonnables et que les risques associés à l'exploitation du gisement sont correctement pris en compte. (Kumar, Pachouri, & Misra, 2018, pp. 149-155)

➤ Échec des techniques d'exploration

L'échec des techniques d'exploration est un risque important dans le secteur pétrolier. Les techniques d'exploration, telles que la cartographie géologique, la prospection sismique et le forage de puits, sont utilisées pour identifier les gisements de pétrole potentiels. Cependant, ces techniques ne garantissent pas toujours la découverte de gisements rentables.

Ce risque peut se produire lorsque les résultats des techniques d'exploration ne sont pas concluants ou ne fournissent pas suffisamment d'informations précises sur la présence et la qualité des réserves de pétrole. Il peut également survenir lorsque les investissements dans des projets d'exploration ne produisent pas les résultats attendus en termes de découverte de gisements commercialement viables.

L'échec des techniques d'exploration peut entraîner des conséquences financières importantes, notamment des pertes d'investissement, des dépenses inutiles et des retards dans les projets. Il peut également affecter la stratégie de croissance de l'entreprise, sa capacité à trouver de nouvelles sources de pétrole et sa compétitivité sur le marché.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion de ce risque en évaluant les processus d'exploration utilisés, en vérifiant la fiabilité des données et des méthodologies, et en s'assurant que les décisions d'investissement sont basées sur des informations solides. L'audit interne contribue ainsi à minimiser les risques d'échec des techniques d'exploration et à améliorer l'efficacité des investissements dans l'exploration pétrolière. (Liu, Huang, Zhang, & Huang, 2018, pp. 342-351)

➤ Erreurs d'estimation des réserves

Les erreurs d'estimation des réserves de pétrole sont un risque significatif dans le secteur pétrolier. L'estimation des réserves est une étape cruciale qui implique l'évaluation de la quantité et de la qualité du pétrole récupérable dans un gisement. Cependant, il peut y avoir des incertitudes et des limitations inhérentes à ce processus, ce qui peut entraîner des erreurs

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

d'estimation. Ces erreurs peuvent résulter de divers facteurs, tels que des données géologiques incomplètes ou inexactes, des hypothèses incorrectes sur les caractéristiques du réservoir, des méthodologies d'estimation inappropriées ou des erreurs humaines lors de l'analyse des données. Les erreurs d'estimation peuvent conduire à une surestimation ou à une sous-estimation des réserves réelles de pétrole, ce qui a des implications financières et opérationnelles pour l'entreprise (Stiglitz & Weiss, 2021, pp. 777-823).

Une surestimation des réserves peut entraîner des investissements excessifs dans l'exploitation et la production, ce qui peut s'avérer non rentable à long terme. D'autre part, une sous-estimation des réserves peut conduire à des opportunités manquées et limiter la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion de ce risque en évaluant les méthodologies d'estimation des réserves utilisées par l'entreprise. Il s'assure que des processus rigoureux sont en place pour collecter et analyser les données géologiques, et que les hypothèses et les paramètres utilisés dans les modèles d'estimation sont appropriés et fondés sur des informations fiables. L'audit interne contribue ainsi à minimiser les erreurs d'estimation des réserves et à fournir une évaluation plus précise des ressources pétrolières de l'entreprise.

➤ Problèmes géotechniques

Les problèmes géotechniques dans l'exploitation des gisements de pétrole, tels que la présence de roches peu perméables, de zones de pression élevée ou de formations instables, peuvent avoir un impact significatif sur les opérations. Ces problèmes peuvent entraîner des difficultés techniques, une réduction de la productivité des puits et des coûts supplémentaires pour l'entreprise pétrolière. L'audit interne joue un rôle clé dans la gestion de ces problèmes en s'assurant que des études géotechniques appropriées sont menées pour évaluer la stabilité et la perméabilité des formations rocheuses. De plus, l'audit interne vérifie que des mesures préventives et de gestion des risques sont mises en place pour faire face à ces problèmes potentiels (Hidayat, Saar, & Vajdic, 2019). Cette approche garantit que les risques géotechniques sont pris en compte de manière efficace et contribue à assurer la sécurité et la rentabilité des opérations pétrolières.

1.1.1.2 Risques liés à la production

Dans le secteur pétrolier, la phase de production présente des risques opérationnels significatifs qui nécessitent une gestion proactive. L'audit interne se concentre sur l'identification et l'évaluation de ces risques afin de garantir une production efficace et sécurisée. Parmi les risques spécifiques associés à la production de pétrole, on retrouve notamment les pannes d'équipement, les fuites ou les ruptures de pipelines, les incidents sur les installations de forage et les plateformes offshore, ainsi que les accidents du travail. (Hidayat, Manurung, Arumugam, & Yeow, 2019, pp. 18-29)

Les pannes d'équipement représentent un risque majeur, car elles peuvent entraîner des interruptions de production, des coûts de réparation élevés et une diminution de la rentabilité. L'audit interne joue un rôle crucial en veillant à ce que des programmes de maintenance préventive soient en place pour minimiser ces pannes et à ce que les procédures de réparation et de remplacement des équipements défectueux soient suivies de manière adéquate.

Les fuites ou les ruptures de pipelines sont une autre source de risque opérationnel dans le secteur pétrolier. Outre les conséquences financières, ces incidents peuvent avoir un impact néfaste sur l'environnement, notamment en provoquant des déversements de pétrole. L'audit interne s'assure que des systèmes de surveillance des pipelines sont mis en place pour détecter les fuites rapidement et que des protocoles d'intervention d'urgence sont établis pour minimiser les impacts environnementaux.

Les incidents sur les installations de forage et les plateformes offshore peuvent entraîner des conséquences graves, y compris des accidents majeurs et des pertes de vies humaines. L'audit interne vérifie que des protocoles de sécurité stricts sont en place, que les équipements sont correctement entretenus et que les travailleurs sont formés aux procédures de sécurité appropriées. Cela vise à réduire les risques d'incidents et à assurer la sécurité des travailleurs.

Les accidents du travail représentent également un risque majeur dans le secteur pétrolier. Les travailleurs peuvent être exposés à des dangers tels que les chutes, les blessures liées aux opérations de levage et les expositions aux produits chimiques. L'audit interne veille à ce que des politiques et des procédures de santé et de sécurité au travail soient en place, que les travailleurs reçoivent une formation adéquate et que des mesures de prévention appropriées soient mises en œuvre pour minimiser les risques d'accidents.

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

Dans l'ensemble l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion de ces risques opérationnels liés à la production de pétrole. Il veille à ce que des programmes de maintenance préventive soient mis en œuvre pour réduire les pannes d'équipement, que des systèmes de surveillance des pipelines soient en place pour détecter les fuites à temps, que des inspections régulières des installations de forage et des plateformes offshore soient effectuées pour identifier les risques potentiels, et que des politiques de sécurité au travail strictes soient suivies pour prévenir les accidents. Cela permet d'assurer la continuité des opérations, de réduire les pertes financières et de prévenir les impacts négatifs sur l'environnement.

1.1.1.3 Risques liés au transport

Le transport du pétrole est une étape critique dans le secteur pétrolier, mais il comporte également des risques opérationnels importants (Legault & Roy, 2014, p. 34). Les entreprises pétrolières doivent faire face aux risques tels que les fuites de pipelines, les accidents maritimes, les déversements accidentels et les incidents de sécurité lors du transport du pétrole. Ces risques peuvent entraîner des conséquences financières graves, des dommages environnementaux et des atteintes à la réputation des entreprises.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion de ces risques en s'assurant que des protocoles de sécurité stricts sont mis en place tout au long du processus de transport. Il vérifie la conformité aux réglementations en vigueur, évalue l'efficacité des mesures de prévention et de contrôle des risques, et recommande des améliorations lorsque cela est nécessaire. En identifiant et en atténuant les risques liés au transport, l'audit interne contribue à assurer la sécurité des opérations de transport de pétrole et à minimiser les impacts négatifs sur l'environnement et la société. (Huang, Zhang, He, & Liu, 2020, pp. 248-255)

1.1.1.4 Risques liés aux erreurs humaines

Les erreurs humaines sont des facteurs importants de risques opérationnels dans le secteur pétrolier, pouvant avoir des conséquences graves sur la sécurité, les finances et l'environnement. Ces erreurs peuvent découler de décisions de gestion inappropriées, de manipulations incorrectes d'équipements, d'un manque de formation du personnel ou d'actes de négligence.

L'audit interne dans ce cas se concentre sur l'évaluation des procédures opérationnelles, l'analyse des systèmes de contrôle interne et l'évaluation des pratiques de gestion des ressources

humaines. Son objectif est de repérer les éventuelles lacunes et de formuler des recommandations de mesures correctives afin de réduire au minimum les erreurs humaines. En favorisant une culture de sécurité et de responsabilité, l'audit interne contribue à renforcer la fiabilité des opérations au sein de l'industrie pétrolière (Liu, Huang, Zhang, & Huang, 2018, pp. 342-351).

1.1.2 Conformité réglementaire

L'audit interne dans le secteur pétrolier revêt une importance particulière en raison des réglementations spécifiques qui lui sont propres. Contrairement à d'autres secteurs, l'industrie pétrolière est soumise à des normes et des exigences réglementaires strictes en matière de sécurité, d'environnement, de droits des travailleurs et d'obligations fiscales. Ces réglementations sont conçues pour atténuer les risques inhérents à l'exploitation pétrolière et pour assurer une exploitation responsable et durable. L'audit interne joue donc un rôle crucial en veillant à ce que l'entreprise respecte ces réglementations spécifiques au secteur pétrolier. Il examine attentivement les processus, les politiques et les pratiques de l'entreprise pour s'assurer de leur conformité et propose des mesures correctives en cas de non-conformité. Cela permet de minimiser les risques de sanctions réglementaires, de préjudices environnementaux et de réputation pour l'entreprise (Bousaid, 2021, p. 49)

1.1.3 Efficacité opérationnelle

Dans le secteur pétrolier, l'audit interne se concentre sur l'évaluation de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Contrairement à d'autres secteurs, l'industrie pétrolière est caractérisée par des opérations complexes et des processus spécifiques qui nécessitent une gestion efficace pour assurer une production rentable et durable. L'audit interne examine attentivement les différentes facettes des opérations, telles que la gestion des stocks, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des coûts et l'utilisation des ressources, afin de détecter les inefficacités, les lacunes et les opportunités d'amélioration (Alexandra Readhead, 2018, pp. 75-99).

En identifiant les domaines où des améliorations peuvent être apportées, l'audit interne joue un rôle clé dans l'optimisation des performances de l'entreprise. Il propose des recommandations stratégiques et opérationnelles pour accroître l'efficacité, réduire les coûts, améliorer la productivité et maximiser la rentabilité. Cela peut inclure des initiatives telles que

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

l'adoption de technologies innovantes, l'amélioration des processus, la mise en œuvre de pratiques de gestion efficaces et l'optimisation des ressources disponibles.

En veillant à ce que l'entreprise pétrolière fonctionne de manière efficace, l'audit interne contribue à renforcer sa compétitivité sur le marché, à accroître sa rentabilité et à assurer sa pérennité à long terme. En fournissant des évaluations objectives et des recommandations fondées sur des meilleures pratiques, l'audit interne joue un rôle essentiel dans l'amélioration continue des opérations et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise

1.1.4 Gouvernance d'entreprise

Dans le secteur pétrolier, la gouvernance d'entreprise joue un rôle essentiel dans la gestion et le contrôle des activités de l'entreprise. L'audit interne est chargé d'évaluer et de renforcer cette gouvernance en examinant de près les structures, les processus et les mécanismes de contrôle interne.

Une bonne gouvernance d'entreprise repose sur des principes tels que la transparence, l'éthique et la responsabilité. L'audit interne examine si ces principes sont respectés au sein de l'organisation pétrolière. Il évalue la structure de gouvernance mise en place, y compris le rôle et la composition des organes de gouvernance tels que le conseil d'administration et le comité d'audit. Il examine également les processus de prise de décision pour s'assurer qu'ils sont basés sur des informations fiables, impartiales et objectives.

En outre, l'audit interne évalue les mécanismes de contrôle interne mis en place pour gérer les risques et garantir la conformité aux lois, aux réglementations et aux politiques internes. Cela comprend l'évaluation des politiques et des procédures de contrôle, la vérification de leur mise en œuvre effective, ainsi que l'identification des éventuelles lacunes ou faiblesses dans le système de contrôle interne.

En contribuant à renforcer la gouvernance d'entreprise, l'audit interne favorise la confiance des parties prenantes, y compris les actionnaires, les investisseurs, les régulateurs et le grand public. Il aide à prévenir les abus, les pratiques frauduleuses et les comportements non éthiques au sein de l'organisation pétrolière. En mettant en évidence les faiblesses et les opportunités d'amélioration, l'audit interne joue un rôle clé dans l'adoption de meilleures pratiques de gouvernance et dans l'instauration d'une culture d'intégrité et de responsabilité au sein de l'entreprise.

2. Importance de la gouvernance d'entreprise et de contrôle interne dans le secteur pétrolier

La gouvernance d'entreprise et le contrôle interne sont des aspects essentiels pour le secteur pétrolier. Ces deux éléments jouent un rôle crucial dans la gestion efficace et transparente des entreprises pétrolières, et contribuent à assurer la confiance des investisseurs, des régulateurs et du public (Cabane, 2018, p. 62).

2.1 La Prise de décisions stratégiques

La gouvernance d'entreprise revêt une importance capitale dans le secteur pétrolier en ce qui concerne la prise de décisions stratégiques. Elle permet de mettre en place une structure décisionnelle claire et des processus solides afin d'assurer une orientation précise, une planification à long terme et une allocation optimale des ressources. Cette dimension revêt une importance critique pour l'industrie pétrolière qui nécessite des investissements considérables et des décisions stratégiques à long terme (Institute, 2021, p. 5).

La gouvernance d'entreprise établit une structure de décision en définissant les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes, tels que les dirigeants, les conseils d'administration et les comités spécialisés. Cette structuration clarifie la répartition du pouvoir décisionnel et favorise une prise de décision équilibrée et objective.

De plus, la gouvernance d'entreprise met en place des processus rigoureux pour guider les décisions stratégiques. Ces processus incluent généralement une évaluation approfondie des différentes options disponibles, en prenant en compte des facteurs tels que les objectifs à long terme de l'entreprise, les risques associés, les perspectives du marché et les considérations environnementales et sociales (Institut de recherche et débat sur la gouvernance, 2015).

Dans le contexte du secteur pétrolier, ces décisions stratégiques peuvent englober des enjeux majeurs tels que l'exploration de nouveaux gisements, le développement de projets d'exploitation, l'acquisition de sociétés concurrentes ou encore la diversification des activités. La gouvernance d'entreprise garantit que ces décisions soient prises de manière éclairée, en tenant compte des intérêts à long terme de l'entreprise, de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Elle favorise une planification à long terme au sein du secteur pétrolier. Étant donné la nature de l'industrie, avec des investissements importants et une volatilité des prix et de la demande, une vision à long terme est essentielle pour assurer la pérennité et la croissance de

l'entreprise. La gouvernance d'entreprise encourage ainsi l'élaboration de stratégies à long terme, la gestion des risques et l'adaptation aux changements du marché.

Aussi la gouvernance d'entreprise contribue à une allocation optimale des ressources dans le secteur pétrolier. Les entreprises doivent décider de la répartition des fonds entre les projets d'exploration, les investissements en recherche et développement, les activités d'exploitation, ainsi que les initiatives environnementales et sociales. Une gouvernance efficace permet une allocation stratégique des ressources, maximisant ainsi la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires.

2.2 Responsabilité et transparence

La responsabilité et la transparence sont des piliers essentiels de la gouvernance d'entreprise dans le secteur pétrolier. Elles englobent la responsabilité des dirigeants envers les actionnaires, les parties prenantes et le public, ainsi que l'obligation de divulguer des informations pertinentes. Ces principes renforcent la confiance du public et des investisseurs envers les entreprises pétrolières (Renouard, 2015, p. 22).

La responsabilité implique que les dirigeants assument leurs actions et leurs décisions vis-à-vis des différentes parties prenantes. Ils doivent agir dans l'intérêt des actionnaires en veillant à maximiser la valeur à long terme de l'entreprise. Cela nécessite la mise en place de mécanismes de surveillance et de contrôle pour éviter les abus de pouvoir et les conflits d'intérêts. Les dirigeants doivent également se conformer aux lois, aux réglementations et aux normes éthiques applicables.

La transparence joue un rôle clé dans la responsabilité en garantissant la divulgation d'informations pertinentes. Les entreprises pétrolières doivent fournir des informations financières claires, précises et complètes, conformément aux normes comptables internationales et aux exigences de divulgation. Cela permet aux actionnaires et aux investisseurs d'évaluer la performance financière de l'entreprise et de comprendre les risques associés à leurs investissements.

Outre les informations financières, la transparence englobe également la divulgation des politiques de gestion des risques. Les entreprises pétrolières sont exposées à une multitude de risques, tels que les fluctuations des prix du pétrole, les risques géopolitiques et les enjeux environnementaux. La divulgation de ces politiques permet aux parties prenantes de comprendre comment les risques sont identifiés, évalués et gérés par l'entreprise.

De plus, la transparence concerne également les performances environnementales et sociales des entreprises pétrolières. Étant donné l'impact considérable de l'industrie sur l'environnement et les communautés, il est essentiel que les entreprises divulguent leurs initiatives de durabilité, leurs actions de réduction des émissions de carbone, leur gestion des déchets et leur engagement envers les normes sociales et les droits de l'homme. Cette transparence permet au public et aux parties prenantes d'évaluer l'engagement réel des entreprises envers la durabilité et la responsabilité sociale.

2.3 Gestion des risques

Le secteur pétrolier est exposé à de nombreux risques, tels que les fluctuations des prix du pétrole, les risques géopolitiques, les réglementations environnementales et les accidents industriels. La gouvernance d'entreprise et le contrôle interne jouent un rôle fondamental dans la gestion des risques. Ils permettent aux entreprises de mettre en place des mécanismes solides pour identifier, évaluer et gérer efficacement les risques auxquels elles sont confrontées.

La gouvernance d'entreprise revêt une importance cruciale dans la gestion des risques en fournissant un cadre de décision clair et une structure de responsabilité bien définie. Elle garantit que les dirigeants sont tenus responsables envers les actionnaires, les parties prenantes et le public, et qu'ils prennent des décisions stratégiques éclairées dans l'intérêt à long terme de l'entreprise. Une gouvernance d'entreprise solide favorise la transparence, la responsabilité et la confiance des investisseurs (Hassid, 2011, p. 37).

Le contrôle interne, quant à lui, comprend les politiques, les procédures et les systèmes mis en place par l'entreprise pour gérer les risques opérationnels et financiers (Appercel, 2022, p. 42). Dans le secteur pétrolier, où les risques sont nombreux et complexes, le contrôle interne permet d'identifier, de mesurer et de contrôler les risques de manière proactive. Il aide à prévenir les incidents indésirables, à détecter les signes avant-coureurs de problèmes potentiels et à corriger les erreurs ou les déviations rapidement (Liu, Huang, Zhang, & Huang, 2018).

La gouvernance d'entreprise et le contrôle interne sont étroitement liés dans la gestion des risques. Une gouvernance d'entreprise efficace favorise la mise en place de structures de contrôle interne solides, en établissant des politiques et des procédures claires pour évaluer les risques, définir les responsabilités et assurer la conformité aux normes et réglementations en vigueur. Le contrôle interne, quant à lui, fournit les outils nécessaires pour mettre en œuvre ces

politiques et procédures, surveiller les activités de l'entreprise, détecter les anomalies et prendre des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

En combinant une gouvernance d'entreprise solide et un contrôle interne efficace, les entreprises pétrolières peuvent gérer de manière proactive les risques auxquels elles sont confrontées. Cela leur permet d'identifier les risques potentiels, d'évaluer leur impact sur les opérations et la rentabilité, et de mettre en place des stratégies appropriées pour les gérer. Les processus de planification, de suivi et de communication sont renforcés, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques.

2.4 Conformité réglementaire

La conformité réglementaire revêt une importance cruciale dans le secteur pétrolier, étant donné les réglementations strictes qui encadrent les aspects tels que la sécurité, l'environnement, la santé et la protection des consommateurs. Dans ce contexte, la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne jouent un rôle essentiel pour assurer la conformité aux lois et réglementations en vigueur, réduisant ainsi les risques juridiques, financiers et de réputation auxquels les entreprises pétrolières pourraient être confrontées (Vincent, 2021, pp. 40-62).

La gouvernance d'entreprise, en tant que système de responsabilité et de prise de décision, assure la mise en place de structures et de processus clairs pour garantir la conformité réglementaire. Elle établit des politiques et des lignes directrices qui s'alignent sur les réglementations en vigueur, et définit les responsabilités des dirigeants et des parties prenantes dans le respect de ces règles. En promouvant une culture d'intégrité et de respect des normes légales, la gouvernance d'entreprise favorise la conformité réglementaire comme une composante essentielle de la stratégie et des opérations de l'entreprise (Huet & Neiter, 2016, p. 169).

Le contrôle interne, quant à lui, met en place des mécanismes de surveillance et de contrôle pour s'assurer que les activités de l'entreprise sont en conformité avec les réglementations applicables. Il comprend la définition de procédures et de politiques spécifiques, ainsi que la mise en œuvre de systèmes de suivi et de rapports pour évaluer la conformité et identifier les écarts éventuels. Le contrôle interne permet de détecter les non-conformités et de prendre des mesures correctives appropriées afin de remédier aux problèmes et de minimiser les risques de non-conformité.

En garantissant la conformité réglementaire, la gouvernance d'entreprise et le contrôle interne contribuent à protéger l'entreprise pétrolière contre les sanctions légales, les amendes financières et les conséquences négatives sur la réputation. En se conformant aux réglementations, les entreprises démontrent leur engagement envers la responsabilité sociale, la protection de l'environnement et la sécurité des parties prenantes. De plus, la conformité réglementaire renforce la confiance des investisseurs, des partenaires commerciaux et du public, renforçant ainsi la réputation de l'entreprise et sa pérennité à long terme.

2.5 Protection des intérêts des actionnaires

La protection des intérêts des actionnaires est l'un des objectifs essentiels de la gouvernance d'entreprise. La gouvernance d'entreprise établit un cadre de responsabilité et de transparence pour veiller à ce que les décisions prises par la direction soient alignées sur les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires (Finet, 2009, p. 70).

Dans le secteur pétrolier, la gouvernance d'entreprise accorde une attention particulière aux pratiques de rémunération des dirigeants. Étant donné la nature cyclique et volatile des marchés pétroliers, ainsi que les risques inhérents aux activités pétrolières, il est essentiel d'adopter des politiques de rémunération équilibrées. Celles-ci doivent être alignées sur la performance de l'entreprise, tenir compte des fluctuations des prix du pétrole et des résultats financiers, et garantir un équilibre entre les incitations à court terme et les objectifs à long terme des actionnaires (Huang, Zhang, He, & Liu, 2020).

Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise dans le secteur pétrolier met en place des mécanismes spécifiques pour évaluer la performance de l'entreprise de manière objective et indépendante. Étant donné la complexité des opérations pétrolières, ces évaluations visent à mesurer la rentabilité, l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques, ainsi que les aspects environnementaux et sociaux. Elles permettent d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, de prendre des mesures correctives lorsque nécessaire et de prendre des décisions stratégiques éclairées (Thénot & Lescieux-Katir, 2016, pp. 139-163).

En outre, la gouvernance d'entreprise dans le secteur pétrolier met un accent particulier sur la prévention des abus de pouvoir et des conflits d'intérêts. En raison de l'importance géopolitique et économique du pétrole, ainsi que des risques environnementaux associés à son exploitation, il est primordial d'assurer la transparence, l'intégrité et l'éthique dans les prises de décision. Des mécanismes de contrôle interne stricts et des politiques de déclaration des conflits

d'intérêts sont mis en place pour prévenir tout comportement non éthique et maintenir la confiance des actionnaires et des parties prenantes.

3. L'importance de bons systèmes de contrôle

D'après Watton, (2013, p10) la catastrophe de Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique, qui a tué 11 travailleurs et provoqué la plus grande marée noire des États-Unis, démontre de manière horrible ce qui peut se produire lorsque les systèmes de contrôle s'effondrent.

Il y a eu d'autres exemples d'échec des contrôles, notamment dans l'industrie, au cours de la dernière décennie, notamment la disparition d'Enron en 2001, qui a également provoqué la dissolution du cabinet comptable Arthur Andersen et conduit à la législation Sarbanes-Oxley, et aux réserves d'hydrocarbures de Shell. Surestimation en 2004, qui a entraîné une amende importante et des indemnités de plusieurs millions de dollars. Le Foreign Corrupt Practices Act américain et, plus récemment, le Bribery Act britannique mettent également clairement l'accent sur l'importance des contrôles, en particulier dans les opérations éloignées du siège social, comme l'a démontré l'affaire Panalpina qui a touché un certain nombre d'entreprises du secteur pétrolier.

Il a été avancé que chacun de ces cas aurait pu être évité si les systèmes de contrôle et le modèle des trois lignes de défense avaient fonctionné efficacement. Les auditeurs internes ont un rôle clé à jouer pour aider à garantir que de tels événements ne se reproduisent pas. (Bousaid, 2021, p. 85)

En conclusion, l'audit interne joue un rôle crucial dans le secteur pétrolier en favorisant une gouvernance solide, un contrôle interne efficace et une gestion proactive des risques spécifiques à cette industrie. Il fournit des objectifs d'évaluation, identifie les faiblesses et propose des améliorations pour renforcer la gestion des risques et optimiser les performances opérationnelles.

L'audit interne contribue ainsi à la transparence, à la confiance des parties prenantes et à la durabilité du secteur pétrolier. Dans la section suivante, nous examinons comment les avancées technologiques ont favorisé l'audit interne et les pratiques de contrôle, ainsi que les défis et opportunités associés à cette évolution.

Section 03 : Perspectives d'avenir pour l'audit interne dans le secteur pétrolier

L'audit, en tant que processus essentiel pour garantir la fiabilité des informations financières et la conformité réglementaire, est confronté à de nouveaux défis dans un environnement commercial en constante évolution. Les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et l'analyse des données offrent de nouvelles opportunités pour améliorer l'efficacité, la précision et la transparence de l'audit (M. Agustí & Orta-Pérez, 2022).

Au cours de cette section, nous allons nous attarder sur les différentes ressources technologiques qui sont utilisées en audit. Par ailleurs nous allons mettre l'accent sur la promesse qu'offre ces nouvelles technologies et la manière dont cela va révolutionner le monde de l'audit ainsi que des exemples concrets où leur efficacité a été démontrée. Enfin, nous allons aborder l'apport de l'intelligence artificielle au sein de l'audit

1. Exploration des outils technologiques dans l'audit interne

Les ressources technologiques utilisées dans l'exécution des audits comprennent :

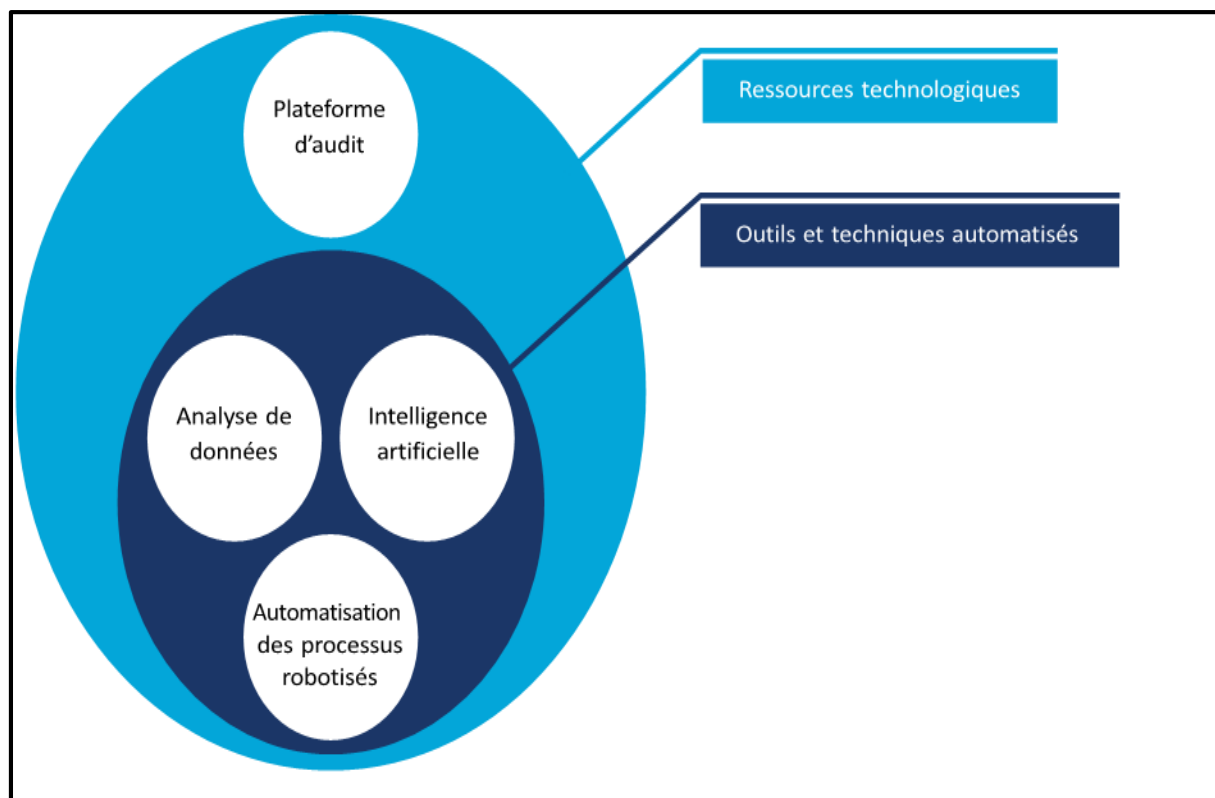
- Les applications informatiques utilisées pour préparer et compiler la documentation d'audit (c'est-à-dire, la plateforme d'audit).
- Les applications informatiques utilisées pour les outils de référence.
- Les applications informatiques utilisées comme OTA pour exécuter les procédures d'audit.

Les plateformes d'audit s'automatisent de plus en plus. Certains cabinets ont intégré leurs outils de référence (c'est-à-dire, les politiques et procédures, les obligations déontologiques, les alertes et méthodes d'audit, et les guides sur les traitements comptables, sur des industries particulières et sur des sujets techniques) dans leurs plateformes d'audit. De plus, les cabinets standardisent de plus en plus leurs procédures d'audit afin d'en améliorer l'uniformité. L'automatisation des plateformes d'audit permet également la centralisation de la supervision des audits par la direction de la pratique « assurance » de certains cabinets (Adnan Allbabidi, 2021).

Cette section présente sur la troisième catégorie : les OTA. Les auditeurs utilisent ces outils pour évaluer les risques et mener d'autres procédures d'audit (c'est-à-dire, des tests des

contrôles et des procédures de corroboration). Les OTA comprennent l'analyse des données, l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation des processus robotisés (APR). (L'Échange CCRC,2021, p2)

Figure 8 : Illustration de la relation entre les ressources technologique et les OTA



Source : L'Échange CCRC,2021, p2

1.1 L'intégration de la technologie dans l'audit interne

Selon le CCRC (Le Conseil canadien sur la reddition de comptes), les OTA ouvrent la voie à une amélioration de la qualité des audits dans deux sphères importantes. La première permet aux auditeurs de tirer parti de la puissance informatique de ces outils pour analyser des groupes de données. La seconde concerne la plus grande variété d'informations pertinentes, au-delà des documents comptables des entités, que les auditeurs peuvent consulter et analyser grâce à ces outils.

1.1.1 Analyse exhaustive des données

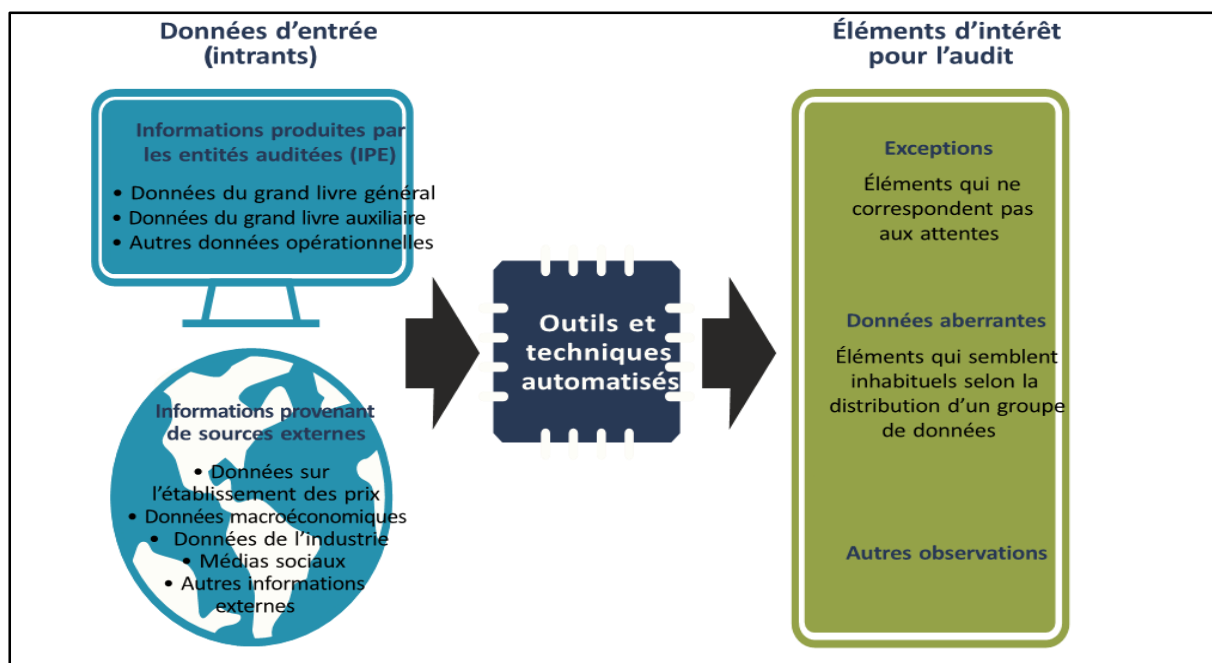
Les OTA permettent aux auditeurs d'analyser de grands groupes de données (souvent des populations entières) de sorte à mieux les comprendre, à repérer des tendances inhabituelles

et à remettre en question plus efficacement les assertions de la direction. Les auditeurs sont ainsi davantage capables de faire preuve d'esprit critique dans le cadre de leur travail. Il ne s'agit toutefois pas d'utiliser les OTA pour tester chaque élément d'un groupe de données. Leur avantage réside plutôt dans le fait que le résultat de la sélection par ces outils devient pour l'auditeur l'échantillon de la population par opposition à non un échantillon sélectionné aléatoirement qui peut ou non inclure des éléments pertinents à l'audit.

1.1.2 Aller au-delà des documents comptables de l'entité : une exploration étendue des données

Encore aujourd'hui, les documents comptables audités des entités demeurent la principale source d'information utilisée par les auditeurs. Cependant, les progrès technologiques rendent d'autres sources d'information pertinente plus accessibles, notamment les informations provenant aussi bien des entités auditées que de sources externes. Les auditeurs doivent reconnaître que ces informations peuvent venir donner encore plus de poids aux éléments probants obtenus dans le cadre de leurs audits. (L'Échange CCRC,2021, p3-4)

Figure 9 : Les OTA dans les états financiers



Source : L'Échange CCRC,2021, p5

1.2 Applications concrètes de la technologie en audit

Selon L'IFIAR, il est nécessaire de donner des exemples concrets d'utilisation de ces OTA par les cabinets pour améliorer la qualité de leurs audits.

Depuis maintenant plusieurs années, les auditeurs utilisent les OTA pour vérifier le caractère approprié des écritures de journal. Plus récemment, les auditeurs les utilisent de plus en plus dans le cadre de leur évaluation des risques et d'autres procédures d'audit c'est-à-dire, des tests des contrôles et des procédures de corroboration.

1.2.1 Tests des écritures de journal

La fraude dans la présentation de l'information financière est souvent le contournement par la direction des contrôles internes pour, par exemple, passer des écritures de journal fictives. Les auditeurs utilisent assez couramment les OTA pour filtrer les écritures de journal afin d'identifier celles qui semblent inappropriées ou inhabituelles. Les filtres (et l'importance relative attribuée à chacun d'eux) sont déterminés par les auditeurs en fonction de leurs attentes quant à la façon dont les écritures frauduleuses pourraient se produire pour l'entité auditée (par exemple, écritures enregistrées par la haute direction, qui enregistre occasionnellement).

L'utilisation des OTA est plus efficace qu'une inspection visuelle pour identifier, souvent parmi plusieurs milliers d'entrées, les écritures de journal qui présentent un intérêt pour l'audit. Il faut noter que les OTA ne sauraient remplacer le jugement professionnel des auditeurs. D'ailleurs, le fait de ne pas adapter les filtres de sélection aux circonstances propres à l'entité auditée n'aidera pas l'auditeur à identifier des écritures de journal frauduleuses. Par conséquent, l'évaluation du risque de fraude par l'auditeur continue de jouer un rôle important dans l'audit.

1.2.2 Évaluation des risques

Parmi les OTA qui sont davantage utilisés dans le cadre des audits, mentionnons l'exploration des données sur les processus. Cette démarche aide les auditeurs à comprendre le cheminement des transactions au sein d'un cycle particulier (par exemple, les ventes, les achats, la paie) au sein des systèmes d'information de l'entité, y compris la manière dont ces transactions sont créées dans les systèmes et consignées dans le grand livre.

Citons à titre d'exemple les procédures traditionnelles d'évaluation des risques que les auditeurs appliquent pour le cycle d'achat, « depuis l'achat au paiement ». Les auditeurs

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

acquièrent une compréhension du cheminement des transactions de l'achat au paiement dans le système d'information en s'enquérant auprès des membres du personnel concerné, en inspectant les manuels des politiques ou procédures, ou en effectuant un test de cheminement sur une ou plusieurs transactions depuis l'achat au paiement. Certains auditeurs utilisent alors les OTA pour confirmer leur compréhension acquise à la suite de leurs procédures traditionnelles d'évaluation des risques. (Norme ISA 315, Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives, p137)

L'exploration des données sur les processus peut améliorer considérablement la qualité des évaluations des risques faites par les auditeurs. Cette démarche leur permet de mieux comprendre le fonctionnement réel des entités auditées. Les processus opérationnels fonctionnent rarement de façon aussi uniforme ou cohérente que le laissent entendre les manuels de politiques ou procédures.

L'exploration des données sur les processus peut améliorer considérablement la qualité des évaluations des risques faites par les auditeurs. Cette démarche leur permet de mieux comprendre le fonctionnement réel des entités auditées. Les processus opérationnels fonctionnent rarement de façon aussi uniforme ou cohérente que le laissent entendre les manuels de politiques ou procédures. En prenons comme exemple les transactions de l'achat au paiement ; les auditeurs trouveront souvent des raisons légitimes qui expliquent pourquoi des transactions ne respectent pas les processus approuvés par la direction (tel que, des achats d'urgence faits auprès de fournisseurs, etc.). Cependant, les écarts par rapport aux processus approuvés ou attendus peuvent également révéler des lacunes dans la conception des contrôles internes d'une entité et des risques d'anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs.

1.2.3 Procédures de corroboration

Un exemple des OTA que les auditeurs utilisent pour corroborer les produits s'appelle la procédure du triple rapprochement. Cette procédure consiste à comparer les données (par exemple, les dates, les quantités, les prix, etc.) des transactions de vente enregistrées au cours de la période avec les commandes des clients, les documents d'expédition et les factures (ou avec les documents d'expédition, les factures et les encaissements). Les données qui ne correspondent pas aux documents comptables à l'appui sont considérées comme des exceptions et font l'objet d'une analyse approfondie par les auditeurs afin de déterminer s'il s'agit ou non

d'inexactitudes (par exemple, des produits comptabilisés prématurément, des montants comptabilisés inexacts, etc.).

La procédure du triple rapprochement peut être très efficace pour détecter les erreurs dans les conventions de vente moins complexes à l'égard desquels le moment de la comptabilisation des produits coïncide avec le moment où les biens sont expédiés aux clients. Toutefois, force est de constater que les OTA ne sauraient remplacer l'esprit critique des auditeurs. Par exemple, les auditeurs devront déterminer si le triple rapprochement traite adéquatement les risques de fraude évalués et si des procédures ciblées additionnelles s'imposent. Les auditeurs pourraient notamment déterminer qu'il existe un risque de fraude élevé que les documents comptables à l'appui servant au triple rapprochement puissent être modifiés par la direction dans le but de manipuler les résultats financiers. Ils devraient alors concevoir et mettre en œuvre des procédures d'audit supplémentaires pour traiter spécifiquement ce risque de fraude lorsqu'ils testent la fiabilité des entrées de données dans de leurs OTA.

1.2.4 Tests des contrôles

Les auditeurs ont également recours aux OTA pour analyser la configuration de certains progiciels de gestion intégrés plus complexes utilisés par les entités, notamment les configurations de sécurité, ainsi que tout changement apporté à ces configurations au cours de la période visée par l'audit. Cette démarche aide les auditeurs à comprendre et à tester les contrôles généraux informatiques qui atténuent les risques pour les processus informatiques suivants : la gestion des accès, la gestion des modifications apportées aux programmes et la gestion des activités liées à l'informatique.

Cette démarche peut améliorer la qualité des tests des contrôles généraux informatiques. Traditionnellement, les auditeurs se sont appuyés sur leur propre compréhension technique et sur l'aide du personnel de l'entité auditée pour évaluer la configuration des progiciels de gestion intégrés qui présentent un intérêt pour l'audit. En revanche, les OTA conçus spécifiquement à cette fin permettent aux cabinets de normaliser les procédures effectuées par les auditeurs et d'interagir de façon plus indépendante avec les progiciels de gestion intégrés.

1.2.5 L'IA dans l'audit

Grace aux progrès technologiques, les outils de détection de fraude en audit sont de plus en plus avancés. Les OTA utilisent l'apprentissage machine, une branche de l'intelligence artificielle, afin d'identifier des indicateurs potentiels de fraude en s'appuyant sur les connaissances accumulées au fil des audits.

L'utilisation de l'IA promet d'améliorer la détection de la fraude. Toutefois, cette approche présente également des inconvénients, notamment le manque de transparence quant aux méthodes utilisées par les OTA pour parvenir à leurs conclusions. Ces défis doivent être gérés avec précaution par les cabinets d'audit. (L'Échange CCRC,2021, p5)

1.3 Composer avec les normes d'audit

L'utilisation croissante de la technologie dans les audits soulève des questions auxquelles les normes d'audit actuelles ne répondent pas clairement. C'est ce qui explique les divergences que le CCRC observe dans les travaux d'audit relativement aux éléments suivants :

- Test des entrées de données des OTA.
- Test des extraits des OTA.

1.3.1 Données d'entrée (intrants)

Un audit axé sur les données peut améliorer considérablement la qualité de l'audit. Les auditeurs utilisent alors les OTA pour soustraire à partir des données de l'information qui mérite leur attention et qui orientent leurs tests. Cependant, une insuffisance de tests des données qui alimentent l'approche nuit à la qualité de l'audit.

Les normes d'audit exigent que les auditeurs évaluent si l'information utilisée dans leurs audits (entre autres les intrants), regroupant les informations produites par les entités (IPE) et les informations provenant de sources externes, est pertinente et fiable. En ce qui concerne les IPE, les auditeurs sont également tenus d'évaluer si les informations sont suffisamment fiables compte tenu de leurs besoins, et pertinentes dans les circonstances ; à savoir :

- Obtenir des éléments probants sur l'exactitude et l'exhaustivité des informations
- Évaluer si les informations sont suffisamment précises et détaillées pour répondre à leurs besoins.

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

L'utilisation croissante de la technologie et l'évolution de la nature et des sources de l'information utilisée dans les audits soulèvent des questions sur la manière d'appliquer ces exigences dans la pratique actuelle. Ces questions sont actuellement à l'étude par l'International Auditing and Assurance Board (IAASB), qui révisé la Norme ISA 500, Éléments probants. Cependant, la nouvelle norme révisée n'est pas attendue avant juin 2023 et nous sommes préoccupés par la qualité des tests susmentionnés alors que les modifications à la Norme ISA 500 sont à l'étude. (Norme ISA 500, Éléments probants, paragraphes 7 et 9)

1.3.1.1 Vérification de la fiabilité des données d'entrée des OTA

Lorsque les auditeurs utilisent les OTA pour mener des procédures de corroboration, les tests qu'ils effectuent sur les intrants (regroupant des IPE et de l'information externe) seront, dans certains cas, les seuls qu'ils effectueront sur les données sous-jacentes. C'est le cas, par exemple, lorsque les extraits des OTA ne permettent pas d'identifier les éléments de la population qui pourraient demander une analyse approfondie de la part des auditeurs. Il est important que les auditeurs s'assurent que les données des OTA sont fiables (c'est-à-dire, exactes, complètes et valides). (L'IAASB,2019, P8)

Les auditeurs utilisent généralement une ou deux des approches suivantes pour vérifier la fiabilité des intrants des IPE utilisées dans pour leurs procédures de corroboration :

- **Une approche** de test direct qui consiste à rapprocher les détails pour un échantillon d'éléments dans la base des IPE aux documents de support afin de déterminer si ces données IPE sont exactes, complètes et valides.

L'approche n'exige pas que les auditeurs évaluent les risques associés à la fiabilité des IPE ; par conséquent, la nature et l'étendue du travail effectué ne sont pas liées à la fiabilité perçue des IPE.

- **Une approche** de test des contrôles internes associés à l'exactitude, à l'exhaustivité et à la validité des IPE.

Les auditeurs adoptent souvent par défaut une approche de test direct pour tester les intrants des IPE de leurs OTA, en particulier parce que les tests directs à eux seuls peuvent se montrer insuffisants dans certains cas. Selon les normes d'audit, les auditeurs doivent effectuer un éventail de travaux en fonction de leur évaluation de la fiabilité des IPE et si celles-ci sont suffisamment fiables ou non pour être utilisées.

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

Prenons, par exemple, un groupe de données IPE qui comprend les détails des transactions de vente obtenue du grand livre auxiliaire d'une entité et servant d'intrants des OTA pour effectuer des tests de détail sur les revenus. Les revenus constituent souvent une catégorie importante d'opérations, et les auditeurs sont tenus de comprendre comment ces opérations sont traitées et maintenues dans le système d'information de l'entité dans le cadre des procédures d'évaluation des risques. Si des risques importants liés aux transactions de vente sont identifiés, les auditeurs sont tenus de comprendre les contrôles internes pertinents (regroupant leur conception et leur mise en œuvre), y compris les tests des contrôles généraux informatiques qui atténuent les risques découlant de l'utilisation des TI par l'entité pour les applications informatiques applicables. (Norme ISA 315,2019, p7)

Enfin, les auditeurs sont également tenus de comprendre et de tester les contrôles pertinents (c'est à dire une efficacité opérationnelle) lorsqu'on s'attend à ce que les tests de corroboration seuls, réalisés avec les OTA ou les techniques d'audit traditionnelles, ne fournissent pas suffisamment d'éléments probants appropriés. (Norme ISA 330, Réponses de l'auditeur à l'évaluation des risques, paragraphes 8 (b) et A24)

1.3.1.2 Fiabilité des intrants des OTA utilisés dans la mise en œuvre des procédures d'évaluation des risques

Les auditeurs utilisent de plus en plus les OTA pour appuyer leurs évaluations des risques d'anomalies significatives au niveau des assertions pour des catégories importantes d'opérations et de soldes de comptes. Par conséquent, les OTA les aident à déterminer dans quels cas des procédures d'audit supplémentaires (regroupant les tests des contrôles et les procédures de corroboration) s'imposent. Les cabinets d'audit interprètent différemment l'effort de travail requis pour vérifier la fiabilité des intrants des OTA utilisés dans l'évaluation des risques.

L'effort de travail devrait dépendre de l'importance de l'utilisation des OTA dans l'évaluation des risques d'anomalies significatives faite par les auditeurs. Plus cette utilisation est importante, plus grand sera l'effort de travail des auditeurs pour tester les entrants au niveau des OTA. Pour illustrer cela prenons l'exemple d'un auditeur qui utilise les OTA dans l'évaluation des risques comme principale source de données probantes pour conclure que les risques d'anomalies significatives sont peu élevés au niveau des assertions relatives à une source de revenus. (L'Échange CCRC,2021, p10)

1.3.2 Données de sortie (extrants)

Un autre point négligé dans les normes d'audit porte sur l'effort requis pour vérifier les exceptions et les données aberrantes identifiées par les OTA.

Les exceptions sont les éléments d'un groupe de données qui ne correspondent pas aux attentes de l'auditeur. Ainsi, dans une procédure du triple rapprochement, on peut relever des transactions de vente pour lesquelles il n'existe aucun document d'expédition correspondant. Les données aberrantes, quant à elles, sont les éléments identifiés par les OTA et présentant des caractéristiques inhabituelles par rapport à la distribution du groupe de données. Tel que, un OTA peut identifier une croissance des ventes inhabituelle pour un magasin de détail par rapport aux autres magasins de l'entité dans une région donnée.

Les exceptions ou les données aberrantes identifiées par les OTA ne représentent pas toutes des anomalies dans les états financiers. En effet, l'auditeur peut déterminer, après analyse approfondie, que les ventes du magasin sont dûment étayées par des éléments probants. Il est toutefois important de noter que comme toute exception ou donnée aberrante représente potentiellement une anomalie dans les états financiers, une analyse approfondie de la part des auditeurs se justifie. Cependant, une analyse approfondie s'impose sans égard si les exceptions ou aberrations identifiées par les OTA sont utilisées dans le cadre de procédures de corroboration ou de procédures d'évaluation des risques. C'est que la nature des OTA n'est pas pertinente lorsque les extrants indiquent l'existence d'anomalies potentielles qui peuvent être importantes, individuellement ou collectivement, pour les utilisateurs des états financiers.

Souvent, les auditeurs peuvent réduire le nombre d'exceptions ou de données aberrantes en ajustant les résultats attendus de leurs OTA pour mieux refléter les circonstances particulières de l'entité auditée. Par exemple, les auditeurs peuvent déterminer que les écritures entrées les fins de semaine (un filtre populaire préétabli pour la vérification du caractère approprié des écritures de journal) ne sont en réalité pas inhabituelles du fait que les employés du département Finance de l'entité travaillent les weekends.

Pour ce qui est des exceptions ou des données aberrantes restantes, les auditeurs ne peuvent pas y appliquer une approche d'échantillonnage pour tester cette population, à moins qu'ils soient en mesure de diviser la population restante, des exceptions et données aberrantes, en sous-groupes homogènes. Plus précisément :

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

- Lorsque le regroupement en sous-groupes est possible, les auditeurs doivent étayer leurs conclusions selon lesquelles les exceptions ou les données aberrantes ainsi regroupées partagent les mêmes caractéristiques (donc ont les mêmes motifs sous-jacents), ce qui justifie une approche d'échantillonnage par sous-groupes.
- Lorsque le regroupement en sous-groupes n'est pas possible, les auditeurs doivent analyser toutes les exceptions ou les données aberrantes jusqu'à ce que l'incidence financière des éléments non testés restants passe en deçà de leur seuil d'anomalie tolérable.

1.4 Gestion de la qualité des OTA et contrôle par les cabinets d'audit

Les cabinets qui conçoivent ou obtiennent des OTA aux fins de l'exécution des audits ont des politiques et des procédures de contrôle de la qualité qui doivent répondre aux deux risques suivants :

- La conception ou le fonctionnement des OTA n'est pas adapté aux fins prévues.
- Les équipes de mission n'utilisent pas les OTA comme il se doit.

Le premier risque est essentiellement géré au niveau du cabinet par le processus d'approbation des OTA (appelés « processus d'attestation ») avant leur déploiement et leur utilisation par les équipes de mission. En 2019, le CCRC a commencé à ajouter une analyse des processus d'attestation à ses évaluations annuelles des processus de contrôle de la qualité des grands cabinets. Ces derniers conçoivent généralement leurs propres OTA, bien qu'ils fassent appel dans certains cas à des fournisseurs de services tiers (fournisseurs de services), alors que les autres cabinets les obtiennent généralement auprès de fournisseurs de services OTA.

Le deuxième risque est quant à lui géré essentiellement au niveau des équipes de mission par les associés d'audit. Les cabinets vérifient ensuite que les OTA sont utilisés de manière appropriée au moment d'inspecter les audits effectués.

1.4.1 Conception et fonctionnement appropriés des OTA

Les OTA sont de plus en plus sophistiqués, et leur apport relatif au travail d'audit va en augmentant. De plus en plus, le CCRC verra à évaluer la pertinence des processus d'évaluation des risques des cabinets en ce qui concerne la conception ou la mise en œuvre d'OTA appropriés.

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

L'ISQM 1 exige que les cabinets se fixent l'objectif en matière de qualité repris ci-contre. Les cabinets sont tenus de se fixer des sous-objectifs visant à mieux repérer et évaluer les risques liés à la qualité, et concevoir et mettre en œuvre les réponses. Les sous-objectifs sont propres à chaque cabinet, en fonction de sa situation. (ISQM 1, paragraphes 24 et A44)

Les cabinets qui autorisent les équipes de mission à concevoir ou à obtenir leurs propres OTA (comme des macros complexes dans Microsoft Excel) doivent se fixer un sous-objectif quant au bien-fondé de ceux-ci. (Le Guide de mise en œuvre pour la première fois de l'ISQM 1 de l'IAASB)

Lorsque revient aux équipes de mission la responsabilité d'exécuter essentiellement leurs propres processus d'attestation, les cabinets doivent établir des politiques ou procédures, semblables à celles suivies à l'échelle des cabinets, que les équipes de mission se devront de suivre avant de pouvoir utiliser les OTA dans leurs audits. Il devrait entre autres y avoir des politiques ou des procédures qui permettent de déterminer si l'OTA fonctionne comme prévu et atteint l'objectif visé. Les cabinets doivent ensuite vérifier que les équipes de mission suivent dûment ces politiques et ces procédures dans le cadre de leurs activités de surveillance. (ISQM,2019, 100)

Les nouvelles normes de gestion de la qualité sont les suivantes :

- Norme internationale de gestion de la qualité (ISQM) 1, Gestion de la qualité pour les cabinets qui effectuent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions d'assurance ou de services connexes.
- ISQM 2, Revues de la qualité des missions.
- Norme internationale d'audit (ISA) 220 (révisée), Gestion de la qualité d'un audit d'états financiers.

Les cabinets qui conçoivent ou obtiennent des OTA complexes, y compris ceux qui utilisent des algorithmes d'IA, aient des sous-objectifs connexes. Par exemple, certains cabinets conçoivent des OTA qui tirent parti des réseaux neuronaux. Les réseaux neuronaux sont généralement hautement efficaces (par ex., hautement efficaces à prédire des résultats), mais difficiles à expliquer, du fait qu'il est ardu de traduire en termes humains la façon dont ils en arrivent à leurs conclusions. Les cabinets doivent réfléchir à la façon dont ils répondront à ce risque lié à l'explication, y compris à la façon dont ils vérifieront et documenteront (donc expliqueront) si les OTA ont atteint ou non l'objectif voulu.

1.4.2 Fournisseurs de services

Lorsque des OTA sont obtenus auprès de fournisseurs de services, les cabinets ont toujours la responsabilité de s'assurer qu'ils sont appropriés aux fins de l'exécution des audits. Les risques liés à la qualité dépendront, entre autres, de la complexité de ces OTA, ainsi que de leur importance pour le travail d'audit.

En effet, les fournisseurs de services, soucieux de protéger leur propriété intellectuelle, sont parfois peu disposés à divulguer des informations sensibles au sujet de leurs OTA (comme le code source), ce qui n'est pas sans compliquer la tâche aux cabinets lorsque vient le temps d'évaluer le caractère approprié ou non de ces OTA. Selon les lignes directrices de l'IAASB, lorsque le fournisseur de services ne fournit pas les informations dont le cabinet a besoin et que ce dernier ne peut obtenir autrement les informations qui lui permettraient de s'assurer que le fournisseur peut remplir sa mission, le cabinet pourrait devoir se tourner vers un autre fournisseur. (Norme ISA 330,2019, p22)

Les cabinets sont attendus d'obtenir suffisamment d'informations ou d'effectuer suffisamment de tests sur les OTA obtenus auprès de fournisseurs de services pour conclure raisonnablement que leur conception et leur fonctionnement sont adaptés aux fins prévues.

1.4.3 Utilisation appropriée des OTA

Il revient ultimement aux associés responsables de missions de déterminer s'il y a lieu d'utiliser les OTA dans les audits et de voir à ce que les équipes de mission en fassent une utilisation appropriée. Il incombe aux cabinets de fournir l'infrastructure nécessaire à l'utilisation appropriée des OTA, y compris des manuels de procédures, de la formation ainsi que du soutien et des ressources spécialisées.

Selon Le CCRC, l'utilisation appropriée des OTA dans les audits est une responsabilité partagée entre la direction des cabinets et les associés responsables de missions. Les réponses aux risques liés à la qualité connexe devraient quant à elles être traitées à la fois par les cabinets et par les équipes de mission. Par exemple, en guise de réponse combinée, les cabinets peuvent établir des politiques et des procédures qui décrivent les cas où les équipes de mission doivent consulter des spécialistes compétents, entre autres pour interpréter les extraits d'OTA complexes. (L'Échange CCRC,2021, p14)

Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier

Pour conclure cette section, il est nécessaire de noter que l'audit et les technologies sont des éléments essentiels dans le paysage commercial du monde 2.0 en constante évolution. Grâce à l'intégration de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation des processus et l'analyse des données, les professionnels de l'audit sont en mesure d'améliorer l'efficacité et la précision de leurs travaux.

Ces technologies permettent de rationaliser les tâches manuelles et répétitives, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur des analyses plus approfondies et des conseils stratégiques. Les outils d'analyse des données facilitent l'examen des grands ensembles de données, détectent les anomalies et les modèles cachés, ce qui contribue à une meilleure identification des risques et à une prise de décision plus éclairée.

Cependant, malgré les avantages indéniables des technologies dans l'audit, il est important de reconnaître que l'expertise humaine reste essentielle. Les professionnels de l'audit doivent être en mesure de comprendre et d'interpréter les résultats générés par les outils technologiques, tout en maintenant leur jugement professionnel et leur objectivité.

Conclusion du chapitre II

De ce qui précède, nous pouvons affirmer que l'audit interne joue un rôle vital dans le secteur pétrolier en garantissant une gouvernance solide, une conformité réglementaire et une gestion efficace des risques.

Dans un contexte où les entreprises pétrolières sont confrontées à des défis complexes, tels que la volatilité des prix du pétrole, les contraintes environnementales et les avancées technologiques, l'audit interne devient une fonction stratégique essentielle.

A cet effet, l'audit interne aide les entreprises pétrolières à identifier et à atténuer les risques opérationnels, financiers et de conformité. Grâce à des processus d'audit rigoureux, il permet de renforcer la confiance des parties prenantes, notamment les investisseurs, les régulateurs et les communautés locales.

De plus, l'audit interne doit s'adapter à l'évolution rapide du secteur pétrolier, notamment avec l'avènement de l'ère technologique. Les auditeurs internes doivent être en mesure de comprendre et d'évaluer les nouvelles technologies telles que l'automatisation des opérations, l'analyse des données en temps réel et les solutions de cybersécurité avancées. Cela leur permettra de fournir des recommandations pertinentes pour améliorer l'efficacité, la résilience et la sécurité des activités pétrolières.

Dans le prochain et dernier chapitre, nous aborderons de manière concrète l'importance de l'audit interne au sein des entreprises du secteur pétrolier, en examinant l'étude de cas de naftal Tizi-Ouzou. Cette étude de cas démontrera l'importance de l'audit interne dans le secteur pétrolier et sa capacité à contribuer au succès des entreprises dans un environnement complexe et exigeant.

**Chapitre III : La pratique
de l'audit interne au sein
de NAFTA**

Introduction au Chapitre III

Le secteur pétrolier occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale et constitue une source vitale d'énergie pour de nombreux pays notamment l'Algérie. Dans le cadre de notre stage pratique au sein de l'entreprise Naftal à Tizi Ouzou, d'une durée de trois mois, nous avons eu l'opportunité d'explorer en profondeur le domaine de l'audit interne dans le secteur pétrolier.

NAFTAL, une entreprise majeure opérant en Algérie, joue un rôle crucial dans la fourniture de produits pétroliers essentiels tels que l'essence, le diesel et le fioul domestique, contribuant ainsi à l'approvisionnement énergétique du pays.

Au cours de notre stage, nous avons pu observer directement la mise en œuvre des pratiques d'audit interne au sein de l'entreprise Naftal. Cela nous a permis de comprendre comment cette entreprise pétrolière met en œuvre des pratiques d'audit rigoureuses pour garantir l'intégrité de ses opérations, assurer la conformité réglementaire et gérer efficacement les risques. Dans ce chapitre, nous partagerons notre expérience pratique et approfondie de l'audit interne au sein de l'entreprise Naftal.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons l'entreprise Naftal dans son ensemble. Nous examinerons son historique, son envergure dans le secteur pétrolier et son rôle clé dans l'approvisionnement énergétique de l'Algérie. Nous discuterons également de la structure organisationnelle de Naftal et de son impact sur la mise en place de pratiques d'audit interne solides.

La deuxième section sera consacrée à la description détaillée des procédures de la pratique de l'audit interne au sein de Naftal. Nous expliquerons les étapes clés de l'audit interne, de la planification à la collecte des données, en passant par l'analyse des risques et la formulation de recommandations. En mettant l'accent sur une branche de carburant spécifique, nous examinerons les procédures spécifiques suivies lors de la conduite d'une mission d'audit, y compris l'évaluation des processus de gestion des stocks, la traçabilité des produits et la conformité réglementaire.

Enfin, dans la troisième section, nous analyserons la contribution de l'audit interne aux performances globales de l'entreprise Naftal. Nous mettrons en évidence les avantages de l'audit interne en termes d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, de renforcement de la conformité

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

réglementaire et de gestion des risques. Nous illustrerons également comment l'audit interne favorise une culture d'intégrité et de responsabilité au sein de l'entreprise, tout en renforçant la confiance des parties prenantes. Ainsi, En examinant les procédures spécifiques de l'audit interne et en soulignant sa contribution aux performances de l'entreprise, nous mettrons en évidence l'importance stratégique de cette pratique pour assurer la transparence, la fiabilité et la durabilité des activités dans le secteur pétrolier.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons présenter une description succincte de Naftal, une société étatique algérienne opérant dans le secteur pétrolier. En utilisant un guide d'entretien spécifiquement élaboré pour la collecte d'informations (**Annexe n°03**), et en se basant sur les documents internes de l'entreprise, nous fournirons un aperçu de ses activités. Notre stage pratique s'est déroulé à Tizi-Ouzou, une région stratégique où Naftal exerce ses opérations.

De prime abord, nous explorerons l'histoire, l'organisation et l'importance de l'entreprise Naftal dans l'approvisionnement énergétique de l'Algérie. En se concentrant sur notre expérience pratique à Tizi-Ouzou, nous mettrons en évidence les spécificités de cette branche de l'entreprise et son impact sur la région.

1. L'historique de la société Naftal

Afin de mieux comprendre l'évolution et l'importance de Naftal, il est primordial de commencer par explorer l'historique de Sonatrach.

1.1 Historique de groupe Sonatrach

SONATRACH, la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures, une histoire riche et variée.

L'entreprise a été créée le 31 décembre 1963, après l'indépendance de l'Algérie, lorsque l'État a nationalisé les compagnies pétrolières étrangères opérant dans le pays. Sonatrach a ainsi pris en charge la gestion des ressources pétrolières et gazières du pays.

Au cours des premières années de son existence, Sonatrach s'est concentrée sur l'exploration et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures en Algérie. La compagnie a rapidement établi des partenariats avec des sociétés internationales, ce qui a permis de bénéficier de leur expertise technique et de renforcer les capacités d'exploration et de production.

Dans les années 1970, Sonatrach a joué un rôle clé dans la nationalisation des compagnies pétrolières étrangères présentes en Algérie, ce qui a permis à l'entreprise de renforcer son contrôle sur les ressources énergétiques du pays. Elle est devenue une entreprise

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

intégrée verticalement, couvrant l'amont (exploration et production), l'aval (raffinage et transformation) et le transport par canalisations.

SONATRACH a également étendu ses activités à l'international, en participant à des projets pétroliers et gaziers dans d'autres pays africains, en Amérique latine et en Europe. Ces partenariats internationaux ont contribué à diversifier les sources de revenus de Sonatrach et à renforcer sa position en tant qu'acteur majeur sur la scène mondiale de l'industrie pétrolière et gazière.

Au fil des décennies, Sonatrach s'est adaptée aux évolutions du marché mondial de l'énergie. Elle a investi dans de nouveaux secteurs économiques tels que la production d'électricité, l'eau, le transport aérien et maritime, cherchant à diversifier ses sources de revenus et à créer de la valeur ajoutée pour le développement économique et social de l'Algérie.

En parallèle, Sonatrach s'est également engagée dans des initiatives de responsabilité sociale et environnementale. L'entreprise a accordé une attention croissante à la protection de l'environnement, à la préservation des écosystèmes et au développement durable. Elle a mis en place des mesures visant à améliorer la sécurité, la santé et l'environnement (HSE) dans toutes ses opérations.

Aujourd'hui, Sonatrach continue d'être un acteur clé de l'industrie pétrolière et gazière en Afrique et en Méditerranée. Elle poursuit son engagement en faveur du développement économique, social et culturel de l'Algérie, tout en veillant à concilier ses activités avec les impératifs de préservation de l'environnement et de durabilité.

1.2 Création de l'entreprise NAFTAL

Créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981, l'expertise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biais, activité et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 01 janvier 1982.

Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage et la distribution des produits pétroliers en Algérie. En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret N0 87/189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- NAFTAL chargée de raffinage du pétrole.
- NAFTAL chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

La société a bénéficié du monopole de la distribution des produits pétroliers de la date de sa création jusqu'à la fin des années 90 bien que la libéralisation des produits pétroliers a débutée de manière effective quelques années auparavant avec le lancement des unités de fabrication des bitumes et par l'importance de pneumatiques par les privés nationaux dès 1991.

1.3 La nature juridique de la NAFTAL

La NAFTAL est une société par actions (SPA) dont l'État est l'actionnaire principal. Elle bénéficie d'une autonomie financière tout en étant soumise au contrôle de l'État. En tant que filiale à 100% du SONATRACH, elle dispose d'un capital social de 40 000 000 000 DA. Ses relations avec l'État sont régies par le droit public.

La NAFTAL possède un organe délibérant et un conseil d'orientation et de surveillance, composé de hauts fonctionnaires et d'un représentant des consommateurs, tous désignés par l'administration, ainsi que des représentants du personnel.

1.4 La mission de NAFTAL

Les activités de NAFTAL consistent en la commercialisation des produits pétroliers à travers l'organisation de la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 10 millions de tonnes des produits pétroliers par an sous forme de :

- Carburants (8 millions de TM).
- Gaz de pétrole liquéfiés (plus de 11.6 millions de TM).
- Bitumes (plus de 0.5 million de TM).
- Lubrifiants (plus de 70 000 TM).

Pour cela elle dispose :

- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques.
- 26 centres et dépôts Aviation, 06 centres marines
- 49 dépôts relais de stockage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions de tonnes/an.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

- 3 centres Vrac GPL.
- 15 unités de bitumes d'une capacité de formulation de 360 000 tonnes/an.
- 3 000 véhicules de distributions et 800 engins de manutention et de maintenance.
- 730 Km de canalisation.

Et son réseau de distribution s'étend sur :

- 1 952 stations-services dont 671 en toute propriété.
- 925 points de vente GPL.

1.5 Objectifs de NAFTAL

L'objectif de NAFTAL est :

- Assurer la distribution des produits pétroliers ;
- Améliorer la qualité du service ;
- Optimiser la rotation des stocks ;
- Réduire les couts de transport ;
- Assurer une meilleure offre au marché.

2. L'offre de la NAFTAL

La NAFTAL pratique une politique de distribution dite extensive, c'est-à-dire qu'elle s'attache à couvrir l'ensemble du territoire national. Son offre est très diversifiée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et services.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

Tableau 6 : Les gammes de produits et services de NAFTAL

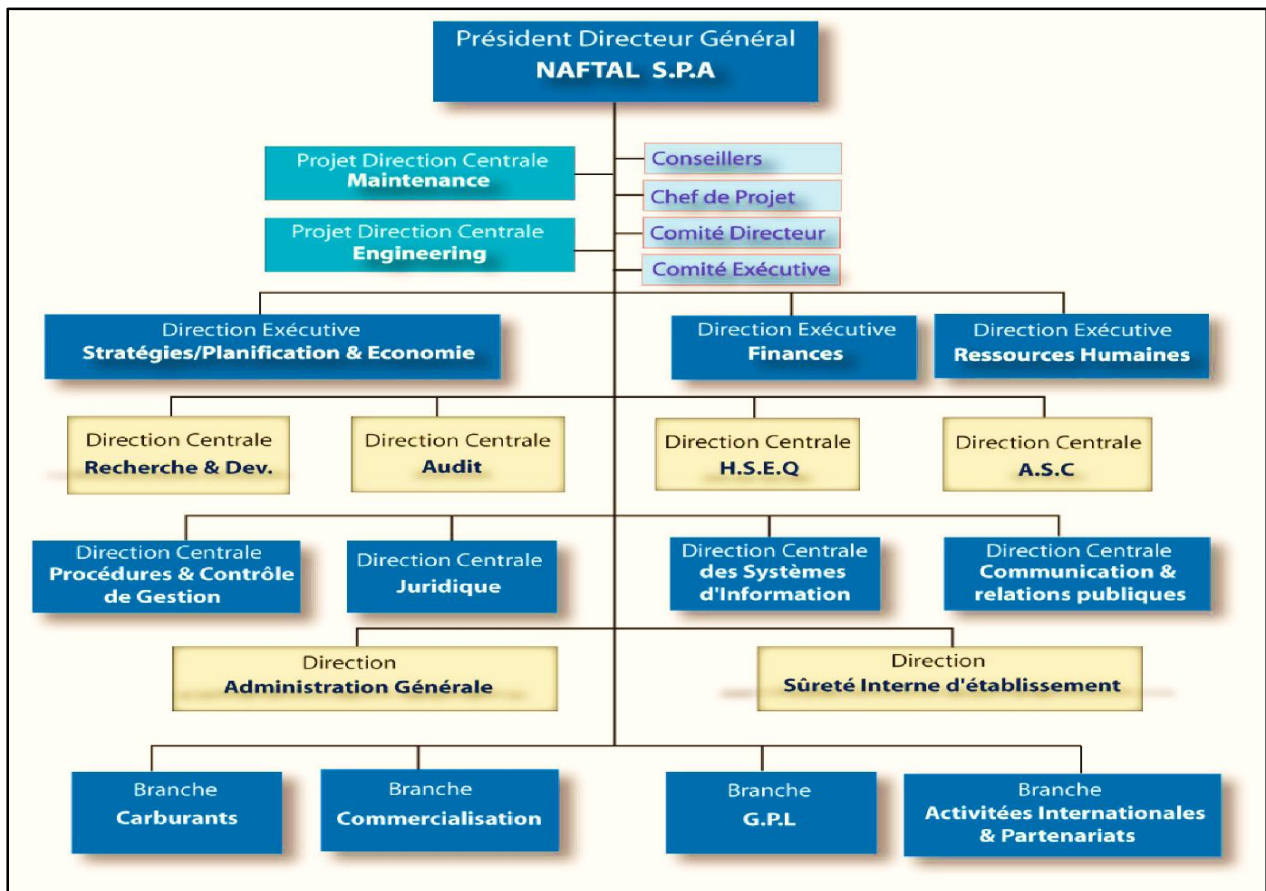
Les carburants « terre »	Les carburants Aviation	Les carburants marins
<ul style="list-style-type: none"> • Essence normale • Essence super • Essence sans plomb • Gaz oil • GPL/Carburant 	<ul style="list-style-type: none"> • Carburacteur jet A1 • Le kérosène (déclassé) • L'essence AVGAS 100L 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Fuel oil Bunker C • Le Fuel oil BTS • Le Gaz oil
Les gaz pétrole liquéfiés-GPL	Les lubrifiants	Les produits spéciaux
<ul style="list-style-type: none"> • Le Butane conditionné • Le Butane en Vrac • Le propane conditionné • Le propane en Vrac 	<ul style="list-style-type: none"> • Les huiles/moteurs diesel • Huiles/moteurs essence • Les huiles de transmission • Les huiles industrielles • Les graisses • Les lubrifiants/marine 	<ul style="list-style-type: none"> • La paraffine • Les aromatiques • Les essences spéciales • Le toluène • Le xylène • Le methmix (aviation)
Les bitumes	Pneumatiques	Les prestations de service
<ul style="list-style-type: none"> • Les bitumes purs • Les bitumes oxydés • Les bitumes fluidifiés • Les émulsions de bitumes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pneumatiques « tourisme » • Les pneumatiques « poids lourds » • Les pneumatiques « véhicules utilitaires » • Les pneumatiques « génies civils » 	<ul style="list-style-type: none"> • Service de vidange-lavage-graissage • Services de maintenance des équipements et installation (volucompteurs, cuves, citernes...). • Installation d'équipement de distribution

Source : élaborer par nos soins à partir des informations de NAFTAL D-C Tizi-Ouzou

3. La structure de NAFTAL

Le fonctionnement actuel de NAFTAL repose sur trois directions exécutives et six directions centrales plus deux directions de soutien et en fin quatre branche produits. Le figure ci-après nous montre l'organisation générale de NAFTAL.

Figure 10 : Organigramme générale de NAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise.

Parmi les différents Branches que nous avons vu dans l'organigramme générale de la NAFTAL, nous allons se focaliser sur la Branche commercialisation plus précisément le cas de Tizi-Ouzou en décrivant ses actions et la stratégie de l'entreprise

4. Présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le district commercialisation de Tizi-Ouzou est situé dans la zone industrielle AISSAT IDIR à Oued-Aissi (environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou Ville). Il couvre une zone d'influence regroupant la wilaya de Tizi-Ouzou, une partie de la wilaya de BOUMERDES et l'agence commerciale de BEJAIA.

Il gère deux centres de stockages CSD (Centre de stockage et de distribution) et CMP (Centre multi produits) et un réseau de seize stations-services en gestion directe (GD). En générale il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatique. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations-services.

Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents

4.1 Les missions du district COM de T-O

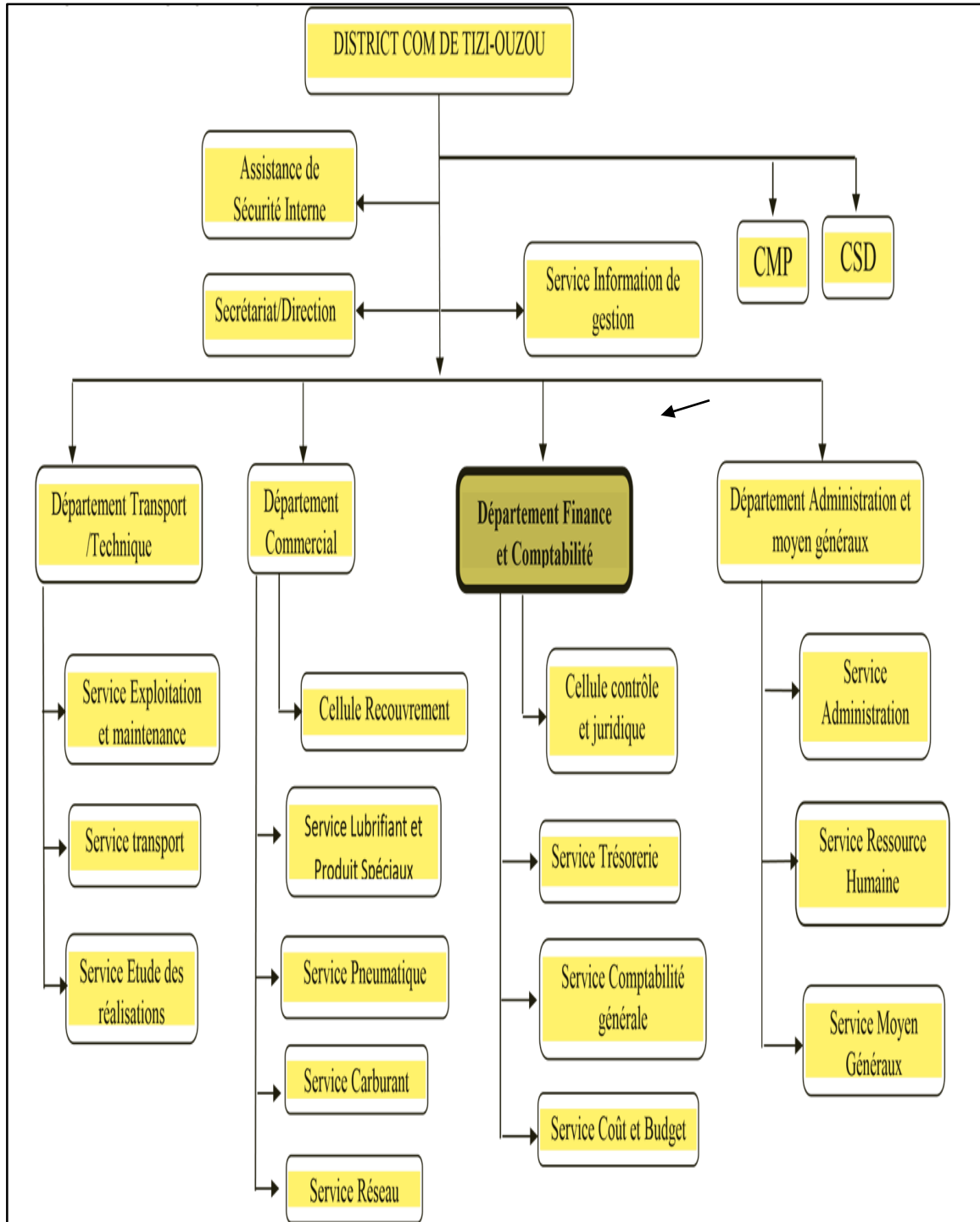
Le district COM de T-O est chargé des activités liées aux transports, stockages distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société NAFTAL. Ces principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatique et d'autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente au prêt de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation, spécification), etc.
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;
- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines (techniques, transports, stockages, sécurités, commercialisations, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recour au tiers ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dont les domaines de la gestion, de la maintenance, de développement et de la sécurité des ressources humains et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer au structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budgets et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérives ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité de flux physique et financière et au suivi et recouvrement des créances détenus sur les tiers ;
- Gérer les relations avec les clientèles carburant terre ;

- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distributions carburants.

4.2 Organigramme du district COM/ T-O

Figure 11 : Organigramme générale du district commercialisation T-O



Source : Document interne de l'entreprise.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

Les départements qui composent le district COM/T-O sont :

4.2.1 Département commerciale

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adopter par les directions produites. Il élabore aussi, les plans de budget prévisionnelle des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, ce département comprend :

4.2.1.1 Cellule recouvrement :

La cellule de recouvrement est une entité directement rattachée au département. Sa principale fonction est de suivre et de contrôler le règlement des clients à terme. Elle est également chargée du recouvrement des créances sur les clients, réglant les reçus d'encaissement et prenant des mesures si nécessaires pour les clients en retard de paiement.

4.2.1.2 Service carburants

Le service carburants a pour mission principale la commercialisation des carburants. Il analyse les données du marché pour établir des plans prévisionnels, gère les stocks et garantit la qualité et la conformité du produit.

4.2.1.3 Service lubrifiants et produits spéciaux :

Le service lubrifiants et produits spéciaux est responsable des activités liées à la présentation et au conseil aux clients concernant l'utilisation des lubrifiants de NAFTAL. Il assure également le suivi et l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi-produits, tout en élaborant des plans d'approvisionnement et de distribution. De plus, il répond aux doléances des clients pour garantir leur satisfaction.

4.2.1.4 Service pneumatique

Le service pneumatique est chargé du suivi et de l'analyse des ventes de pneumatiques. Il est également responsable de l'élaboration des plans de vente, ainsi que de l'établissement des programmes et des plannings d'approvisionnement.

4.2.1.5 Service réseau

Le service réseau est responsable de la gestion des réseaux de stations-service, y compris la gestion directe (GD), les gestions libres (GL) et les points de vente agréés (PVA). Il analyse la performance des stations en gestion directe, veille au respect des normes de gestion et à la présentation de l'image de la marque NAFTAL.

4.2.2 Département transport et technique

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant des pièces de recharges et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôt, et canalisation et ensuite les exécutions. Il est subdivisé en quatre services :

4.2.2.1 Service transport ;

Le service transport est chargé des responsabilités suivantes :

- Élaborer le plan d'approvisionnement et de distribution des carburants en fonction des consommés indiqués par le service carburant. Cela comprend la planification des approvisionnements par canal, par commune et par segments spécifiques.
- Assurer le suivi des contrats avec les transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite nécessaires pour les opérations de transport.

4.2.2.2 Service approvisionnement et distribution

4.2.2.3 Service exploitation et maintenance

Le service d'exploitation et de maintenance est chargé des tâches suivantes :

- Assurer le maintien du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative ;
- Effectuer la répartition des volucompteurs et procéder à l'achat des pièces de rechange nécessaires, ainsi que leur stockage ;
- Appliquer les plans de maintenance du réseau, en veillant à la réalisation des opérations de maintenance prévues pour assurer le bon fonctionnement du réseau.

4.2.2.4 Service étude et réalisations.

Le service d'études et de réalisations a pour rôle :

- Élaborateur d'études technico-économiques et architecturales, permettant d'évaluer les aspects techniques et financiers des projets.
- Entreprendre des études de rénovation ou d'extension des installations existantes.
- Assurer le suivi des travaux en cours, en établissant des situations provisoires pour permettre le paiement des prestataires ou entrepreneurs en fonction de l'avancement des travaux.

4.2.3 Département finance et comptabilité

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptable, puis il les traduit en bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilités, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département finance et comptabilité comprend :

4.2.3.1 Cellule contrôle et juridique

La cellule contrôle et juridique est chargée de veiller au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (tickets à crédit).
- Protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent survenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

4.2.3.2 Service trésorerie

Le service trésorerie a pour responsabilités principales :

- Contrôler les flux de recettes et de dépenses du district ;
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses ;
- Établir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie ;
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et du grand livre de la trésorerie ;

4.2.3.3 Service comptabilité générale

Le service comptabilité générale est composé des responsabilités suivantes :

- Traduction des documents en écritures comptables ;
- Suivi de l'état des stocks, de l'état des ventes et des marges par point de vente ou par client ;
- Suivi du mouvement des stocks, y compris leur réception et leur règlement ;
- Comptabilisation des charges salariales et préparation de la déclaration fiscale ;

4.2.3.4 Service budget et coûts

Le service budget et coûts a pour mission :

- Élaborer les budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider toutes les charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables et procéder au calcul des charges d'exploitation.

4.2.4 Département administration et moyens généraux

Le département assure la gestion des moyens généraux, la gestion de ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

4.2.4.1 Service des moyens généraux ;

Le service des moyens généraux assure les responsabilités suivantes :

- Prestations de services en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- Gestion du stock du magasin.
- Réception du courrier.
- Enregistrement du courrier.
- Répartition du courrier.

4.2.4.2 Service administration et gestion ;

Le service d'administration et de gestion a pour mission :

- Gérer le personnel en effectuant les déclarations aux assurances sociales.
- Élaborer la paie mensuelle des employés.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

4.2.4.3 Service formation et ressources humains

Le service de formation et des ressources humaines a pour rôle de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Élaborer le plan de formation annuel pour le développement des compétences du personnel.
- Organiser les départs en retraite et gérer les transitions.

4.2.5 Département informatique

Le département informatique du district COM se compose de :

Aspect humain :

- Deux ingénieurs d'État en informatique dans le service ING (information de gestion).
- Deux ingénieurs d'État en informatique pour le service réseau et le CSD (cellule de suivi et de développement).

Aspect logiciel :

- SGC (système de gestion des créances) pour la cellule recouvrement.
- NAFT COMPTA, un système pour le service comptabilité générale.
- Logiciel de paie.
- WINCANAL pour le service coûts et budget.
- NAFT COM, un logiciel de facturation installé au niveau des centres.
- AMORT, un logiciel de gestion des amortissements.

Ces applications logicielles soutiennent les opérations du district COM en assurant une gestion efficace des informations et des processus, tandis que l'équipe d'ingénieurs en informatique contribue à leur développement et à leur maintenance.

4.2.6 Centre multi produit (CMP)

Le centre multi-produit (CMP) est un établissement qui assure le stockage et la vente d'une gamme diversifiée de produits, notamment les lubrifiants, les pneus, les acides et l'eau distillée. Pour approvisionner son stock, le CMP dépend principalement de son fournisseur, la

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

raffinerie d'Arzew. C'est auprès de cette dernière que le CMP se procure les produits nécessaires à ses activités.

En termes d'emplacement, le CMP est idéalement situé sur la route nationale N° 12, à seulement 500 mètres du centre-ville de Tizi-Ouzou. Cette localisation stratégique facilite l'accès et la distribution des produits aux clients de la région.

4.2.7 Centre de stockage et de distribution (CSD)

Le centre multi-produit (CMP) est doté d'installations annexes et générales, ainsi que d'unités de stockage et de distribution des carburants. Il dispose d'un hangar de stockage pour les pneumatiques et les lubrifiants. Sa capacité de stockage comprend 100 m³ de carburants et 500 m³ d'huile. Le CMP se approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACHE pour assurer son approvisionnement en produits pétroliers.

En conclusion, nous avons présenté l'entreprise NAFTAL, une entreprise algérienne opérant dans le secteur pétrolier. Notre stage pratique s'est déroulé à Tizi-Ouzou, une région stratégique où NAFTAL exerce ses activités. Cette présentation nous a permis de comprendre l'importance de NAFTAL dans l'approvisionnement énergétique de l'Algérie et son impact sur la région.

C'est dans ce contexte que la section ci-après portera sur la description des procédures de la pratique de l'audit interne et la conduite d'une mission d'audit dans une branche de carburant au sein de l'entreprise NAFTAL.

Section 02 : conduite d'une mission d'audit au niveau de la Station-service GD R15XX

Dans le cadre de cette étude sur l'audit interne de l'entreprise NAFTAL, il est important de préciser que les informations détaillées concernant les procédures d'audit interne et les instructions de gestion spécifiques à NAFTAL sont considérées comme sensibles et confidentielles. Ces informations sont accessibles uniquement aux personnes internes autorisées et ne sont pas disponibles pour une consultation externe. Pour approfondir notre compréhension du cas spécifique de l'entreprise NAFTAL et évaluer l'impact de l'audit interne dans le secteur pétrolier, nous avons jugé nécessaire de nous référer à un guide d'entretien. Grâce à ce dernier, nous pouvons recueillir des informations cruciales sur les pratiques d'audit interne de NAFTAL et examiner de plus près les effets de ces audits dans le contexte pétrolier. (**Annexe n°3**)

Dans cette étude, nous présenterons une description adaptée des procédures d'audit interne, en tenant compte des particularités de NAFTAL, basée sur notre compréhension des principes généraux de l'audit interne et en nous appuyant sur les informations disponibles dans la mesure du possible. Nous tenons à souligner que toutes les informations et les analyses présentées dans ce mémoire sont basées sur des hypothèses réalistes et notre connaissance limitée de NAFTAL

1. Description des procédures d'une mission d'audit interne à NAFTAL

Au sein de NAFTAL, les procédures d'audit interne suivent les normes internationales de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) et sont adaptées à la réalité de l'entreprise. La mission d'audit interne pour la gestion des stations de service se déroule en trois phases distinctes, en accord avec ces procédures adaptées :

1.1 Phase de préparation

Dans la phase de préparation de la mission d'audit interne pour la gestion des stations de service de NAFTAL, l'équipe d'audit interne se mobilise pour planifier et organiser les activités nécessaires à la réalisation de la mission. Cette phase revêt une importance capitale, car elle permet de définir les objectifs spécifiques de l'audit et de mettre en place les fondements nécessaires à sa réussite

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

L'équipe d'audit interne évalue les risques potentiels liés à la gestion des stations de service, en tenant compte des enjeux spécifiques à l'entreprise NAFTAL. Ces risques peuvent inclure des problématiques telles que la gestion inadéquate des stocks de marchandises et de carburant, les erreurs dans les registres légaux, les lacunes en matière de sécurité, d'hygiène et de conformité réglementaire, ainsi que des problèmes liés au personnel et à la qualité du carburant.

Une fois les objectifs et les risques identifiés, l'équipe d'audit interne alloue les ressources nécessaires pour mener à bien la mission. Cela comprend la désignation des auditeurs compétents, la planification des horaires et des déplacements, ainsi que l'accès aux outils et aux informations nécessaires à la réalisation des travaux d'audit.

1.2 Phase de réalisation

Pendant la phase de réalisation de la mission d'audit interne sur la gestion des stations de service de NAFTAL, l'équipe d'audit interne se rend sur le terrain pour mener des vérifications directes au sein des stations de service auditées. Cette étape nécessite un accès complet à tous les dossiers, documents et personnes pertinents pour permettre aux auditeurs d'accomplir leur mission de manière approfondie.

Les auditeurs internes effectuent des examens minutieux et détaillés des différents aspects précédemment mentionnés, tels que les stocks de marchandises et de carburant, l'état de la caisse, les registres légaux, la sécurité, l'hygiène, le personnel et la qualité du carburant. Ils analysent les processus en place, réalisent des tests appropriés et collectent des informations essentielles pour évaluer la conformité et l'efficacité des pratiques opérationnelles.

Pendant cette phase, les auditeurs interagissent avec le personnel des stations de service, interviewent les responsables concernés et effectuent des observations directes sur le terrain. Ils veillent à obtenir des preuves tangibles et fiables pour étayer leurs conclusions.

L'objectif principal de cette phase est de recueillir des éléments probants pour évaluer la conformité aux normes internes et externes, identifier les éventuelles faiblesses ou risques, et formuler des recommandations pour améliorer les processus et renforcer les contrôles internes.

1.3 Phase de conclusion

Une fois les travaux sur le terrain terminés, l'équipe d'audit interne passe à la phase de conclusion de la mission d'audit sur la gestion des stations de service de Naftal. Cette étape cruciale consiste à analyser en détail les constatations et les résultats obtenus lors des vérifications réalisées.

Les auditeurs internes examinent attentivement les informations collectées, les données recueillies et les preuves obtenues pour évaluer la conformité aux normes, identifier les lacunes, les risques et les opportunités d'amélioration. Ils effectuent une analyse critique des pratiques existantes et comparent les résultats aux objectifs définis en début de mission.

Sur la base de cette analyse approfondie, les auditeurs formulent des recommandations spécifiques et ciblées visant à améliorer les processus de gestion des stations de service de Naftal. Ces recommandations sont élaborées de manière à fournir des solutions pratiques et réalisables pour remédier aux problèmes identifiés et renforcer les contrôles internes.

Une fois les recommandations établies, un rapport d'audit est rédigé. Ce rapport constitue le document final de la mission et présente de manière claire et concise les conclusions de l'audit, les constatations clés, les recommandations spécifiques et les actions correctives proposées. Il est destiné à être communiqué aux parties prenantes concernées, telles que la direction de Naftal, afin de les informer des résultats de l'audit et de les inciter à prendre des mesures appropriées pour améliorer la gestion des stations de service.

2. Exemple d'un rapport d'audit effectué au niveau d'une station de services qui appartient à NAFTAL district Commercialisation

Au sein du district commercial de Naftal, nous avons eu l'opportunité de contribuer à la réalisation d'un rapport d'audit en observant attentivement les documents disponibles (**Annexe n°04**) et en menant des entretiens pertinents (**Annexe n°03**). Cette mission d'audit était axée sur l'examen d'une station de service spécifique au sein de l'entreprise.

2.1 La synthèse de l'audit effectué dans la station GDR15XX de NAFTAL

L'audit réalisé à la station GDR15xx du (20.05. N au 21.05.N) a révélé les éléments suivants :

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

2.1.1 Trésorerie

Nous avons constaté que :

- Le versement des recettes se fait régulièrement ;
- Les mandats de versements sont bien classés ;
- Les dépenses de la caisse régie ne sont pas remboursées dans les délais ; Registre des mandats tenus à jour.

2.1.2 . Stocks

Nous avons constaté que :

Excédents constatés au 20.05.N pour un montant de 41161.2DA :

Nous avons présenté les excédents constatés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Excédents constatés au 20.05.N de la station GD

Produit en litre	Montants en DA
Essence sans plomb 832L	17 347,20
Gas-oil 1890L	23 814,00

Source : élaborer par nos soins à partir des informations de NAFTAL D-C Tizi-Ouzou

- Coulage constaté en GPL/C au 20.05.N pour un montant de 9590,00 DA ;
- Présence d'un stock mort de produits phytosanitaires d'une valeur de 11 282,81 DA ;
- Rupture de produit en Essence Sans Plomb ;
- Présence de registre de passation de consignes entre les brigades ;
- Les fiches de stocks sont bien tenues et mises à jour ;
- Aucun écart n'a été constaté sur les stocks lubrifiants, pneumatiques et GPL ;
- Le système de gestion NAFT GD est à jour.

2.1.3 . Divers

Nous avons constaté que :

- Bouches de dépotage non cadenassées ;
- Présence d'auvent ;
- Absence de barrière à l'entrée et à la sortie de la station ;

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

- Jauges non fiables ;
- Présence d'un volucompteur en GPL/C à l'arrêt depuis le 15.02.2017 ;
- Présence d'un démonte pneu en bon état non exploité ;
- Les documents de la station sont bien archivés.

2.2 Description de la station

La station GD se situe à 140Km du Naftal District Commercialisation Tizi Ouzou.

2.2.1 Système du travail

03X 8h ce qui signifie que cette station ouverte 24/24.

2.2.2 Etat de la station

Nous avons remarqué que :

- Station propre ;
- Bloc de gérance en dur.

2.2.3 Equipements

Ce qui concerne les équipements nous avons constaté que :

- 04 Volucompteurs en Essence Sans Plomb, pour une cuve de 5000L ;
- 06 Volucompteurs Gasoil, pour deux cuves d'une capacité de stockage globale de 15 000L ;
- 02 Volucompteurs GPL/C, pour une cuve de 20 000L.

2.2.4 Effectif existant

Les effectifs existants dans la station sont les suivants :

- 01 chef de station ;
- 01 Gestionnaire ;
- 02 Chefs d'équipe ;
- 12 pompistes permanents ;
- 03 pompistes temporaires.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

Conformément à la lettre de mission n° 92/79 du 07.05.N, une mission d'audit a été effectuée du 20.05.N au 21.05.N à l'une des stations GDR15xxx de Naftal District

Commercialisation Tizi-Ouzou par nous même à l'aide de notre tuteur de stage :

La mission a porté sur la gestion de la station.

2.3 La gestion de la station

Concernant la gestion de la station nous avons constaté que :

2.3.1 La trésorerie

2.3.1.1 Arrêté de la caisse recette

L'arrêté de la caisse recette au 20.05.N n'a fait ressortir aucun écart.

2.3.1.2 Arrêté de la DRA

L'arrêté de la DRA n'a fait ressortir aucun écart.

Le tableau suivant représente l'état de l'arrêté de la caisse de la station :

Tableau 8 : Arrêté de caisse de la station GD

La nature des montants	Montant en DA
Fonds alloués	20 000, 00
Dépenses en instance de remboursement	10 550,00
Dépenses justifiées	9450,00
Solde en caisse	néant

Source : élaborer par nos soins à partir des informations de NAFTAL D-C Tizi-Ouzou

2.3.2 Versement des recettes

Se fait comme suivant :

- L'examen des versements de la période allant du 01.12.N-1 au 19.05.N, montre que les recettes journalières sont versées régulièrement ;
- Le rapprochement effectué pour la période allant du 01.12.N-1 au 19.05.N entre les relevés des CCP obtenu par accès au CCP et les mandats de versements n'ont fait ressortir aucune anomalie ;
- Les mandats sont bien suivis dans un registre de trésorerie.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

2.3.3 Versement des marges

Les marges de la période du 01.01.N-1 au 31.12.N-1 sont versées dans les délais.

2.3.4 Gestion des TAC

Le chef de station comptabilise les TAC au jour le jour sur feuille de journée et négociés régulièrement.

2.4 Stocks

Le rapprochement des stocks comptables avec l'inventaire physique des produits carburants arrêté au 20.02.N a fait ressortir les écarts suivants :

Tableau 9 : Les écarts après le rapprochement du bilan comptable des stocks et le Bilan physiques des produits carburants de la station auditée

Désignations	Stock au 20.05.N		Ecart	Valeur
	Comptable	Physique		
Gasoil	15410	17300	+1890	3502,8
Essence Sans Plomb	1867	2700	+832	17 347,20
GPL/C	6370	5000	-1370	17 347,20

Source : élaborer par nos soins à partir des informations de NAFTAL D-C Tizi-Ouzou

D'après le tableau nous constatons que :

- Aucun écart n'a été constaté sur les produits lubrifiants, Pneumatiques et GPL ;
- Présence d'un stock mort de produits phytosanitaires d'une valeur de 11 282,81DA ;
- Ruptures fréquents de produits en Essence Sans Plomb ;
- Jauges non fiables.

2.4.1 Le passage des index des volucompteurs

Le relevé des index de la période du 01.12.N-1 au 20.05.N reflète les ventes comptabilisées sur feuille de journée.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

2.4.2 Suivi des fiches de stock 016

Les fiches de stock sont bien tenues et mises à jour ; les entrées et les sorties sont enregistrées quotidiennement sur la fiche 016.

2.4.3 Inventaire mensuel

Le chef de station procède à l'inventaire mensuel des produits

2.5 Reconstitution de la dotation

Le montant de la dotation de la station est fixé à 3 061 591,96 DA.

Tableau 10 : Reconstitution de la dotation de la station

Libellé	Montants en DA
Dotation initiale	3 061 591,96
Dotation calculée au 20.05.N	4 023 542,40
- Valeur des stocks	2 201 937,04
- Valeur des disponibles	1 821 605,36
Différence sur dotation	961 950,44
Détail de la différence sur dotation	
- Marge réalisée au 20.05.N	+ 649 770,11
- Excédents constatés au 20.05.N	+ 88 942,05
- Coulages constatés au 20.05.N	- 9590,00
- Bons livraison (*) en GPL non réglés	+ 232 944,00
- Ecart sur les prix d'achat en GPL/C	- 115,72
Total	+ 961 950,44

Source : élaborer par nos soins à partir des informations de NAFTAL D-C Tizi-Ouzou

(*) : BL n° 648196 du 19.05.N pour un montant de 38 665,00DA.

BL n° 648294 du 19.05.N pour un montant de 19 425,00 DA.

BL n° 648256 du 18.05.N pour un montant de 2500,00 DA.

BL n° 650819 du 18.05.N pour un montant de 86 177,00DA.

BL n° 650821 du 19.05.N pour un montant de 86 177,00 DA.

2.6 Aspect exploitation et gestion

Réalisé selon les étapes suivantes :

2.6.1 Passation de consignes

La passation de consigne entre les brigades se fait sur un registre.

2.6.2 Archivage de documents

Les documents de gestion sont bien archivés.

2.6.3 NAFT GD

Le système de gestion NAFT GD est à jour.

2.6.4 Registres tenus

11 registres sont tenus au niveau de la station :

- Registre de doléances ;
- Registre de passation de consignes ;
- Registre d'inspection ;
- Registre des mandats ;
- Registre de jaugeage ;
- Registre hygiène et sécurité de travail ;
- Registre de congé annuel ;
- Registre d'accident de travail ;
- Registre du personnel ;
- Registre entrée et sortie du personnel ;
- Registre des commandes

2.6.5 Sécurité

Existence de :

12 extincteurs en co2 de 11Kg ;

03 chariots de 50 Kg ;

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

La dernière vérification de l'UNM centre en date du 10.09.N-1.

2.6.6 Image de marque

Nous avons remarqué :

- Absence de barrière à l'entrée et à la sortie de la station ;
- Station bien éclairée ;
- Bouches de dépotage non cadenassées ;
- Existence de bacs à sable ;
- Existence d'un démonte pneu en bon état non opérationnel ;
- Présence d'un volucompteur en GPL/C à l'arrêt depuis le 06.03.N.

2.7 Recommandations

En fin, nous sommes arrivés à formuler les recommandations suivantes :

- Traiter les excédents et coulages constatés au 20.05.N ;
- Assainir le stock mort de produits phytosanitaires ;
- Mettre fin aux ruptures fréquents en Essence Sans Plomb ;
- Doter la station de jauges fiables ;
- Installer les barrières entrée et sortie de la station.

En conclusion, cette étude sur l'audit interne de l'entreprise Naftal a réussi à fournir une description appropriée des pratiques d'audit interne, en prenant en considération les spécificités de Naftal. Bien que nous ayons fait face à des restrictions d'accès aux informations détaillées, notre analyse s'est appuyée sur une compréhension des principes généraux de l'audit interne, ainsi que sur les informations disponibles, y compris notre participation à l'observation et à la réalisation d'un rapport d'audit sur une station de service, en collaboration avec notre tutrice de stage.

C'est dans ce contexte que la section suivante nous examinerons de manière approfondie comment l'audit interne peut jouer un rôle essentiel dans l'amélioration des performances de l'entreprise.

Section 03 : Contribution de l'audit interne aux performance de NAFTAL

NAFTAL, en qualité de filiale du groupe SONATRACH, accorde une importance fondamentale à l'optimisation de sa performance. Dans cette perspective, des mesures tangibles ont été prises, avec une attention particulière portée à l'audit interne. La société reconnaît l'importance cruciale de cette fonction en tant qu'outil stratégique permettant d'évaluer et de renforcer les processus internes, d'identifier les risques potentiels et de proposer des mesures préventives et correctives.

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de contrôle interne et de bonne gouvernance au sein de Naftal. C'est dans cet esprit que des actions spécifiques ont été entreprises pour renforcer et optimiser cette fonction clé, en vue d'atteindre des niveaux de performance encore plus élevés.

Dans cette section, nous examinerons les mesures spécifiques prises par Naftal pour renforcer l'efficacité de son audit interne. Nous analyserons les actions concrètes entreprises pour améliorer la qualité des processus d'audit et optimiser la performance globale. Nous passerons en revue les étapes de mise en œuvre, les politiques adoptées et les résultats obtenus, mettant en évidence l'engagement de Naftal envers une gestion rigoureuse et une amélioration continue de ses pratiques internes.

1. La certification de l'Audit interne chez NAFTAL

La certification de la Fonction Audit interne de NAFTAL présente plusieurs avantages importants :

- Elle permettra à Naftal de se doter d'une fonction d'audit interne de renommée mondiale, qui sera alignée sur les normes internationales, solide et performante. Cela facilitera son processus d'adaptation aux réformes en cours, de développement, de changement et d'ouverture à l'international.
- La certification sera un signe tangible et visible pour toutes les parties prenantes de l'organisation, attestant de la rigueur avec laquelle les processus de gestion des risques et de contrôle interne sont évalués au sein de Naftal.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

- Elle a renforcé la capacité de l'audit interne à éclairer les décisions prises par la direction, notamment dans les domaines stratégiques où les enjeux sont importants, et à accompagner les projets innovants de l'entreprise.
- La reconnaissance officielle accordée à la nature de l'audit interne au sein de l'organisation, délivrée par un organisme indépendant de renom, confèrera sa légitimité et sa valeur.
- La certification a contribué à la pérennisation, à l'amélioration et à l'harmonisation des pratiques organisationnelles au sein de Naftal, en veillant à ce que les différentes structures d'audit adoptent des normes et des procédures homogènes.
- Elle permettra aussi de rassembler une équipe d'audit motivée et ambitieuse autour d'un projet dynamique et exigeant, favorisant ainsi l'attraction, la formation et la rétention des meilleurs professionnels dans ce domaine.

2. Les impacts de la modernisation de la fonction chez NAFTAL :

Les piliers fondamentaux d'un système d'audit interne performant résident dans l'indépendance et le professionnalisme comme conditions primordiales.

2.1 Indépendance

Au sein de Naftal et à travers l'ensemble du groupe Sonatrach, l'indépendance est définitivement ancrée grâce à plusieurs documents réglementaires, notamment la Charte d'Audit Interne, la Politique de Contrôle Interne et la Décision A463 (R5) du 24/10 /07. Ces textes définis :

- Le renforcement du poste de la Fonction Audit grâce à son rattachement hiérarchique direct à la plus haute autorité de l'organisation, à savoir le Président Directeur Général. Cette mesure consolide le statut et l'influence de la Direction Centrale Audit Groupe.
- L'augmentation du pouvoir fonctionnel de l'Audit Central sur les Structures d'Audit des Activités, garantissant ainsi une supervision et une coordination efficaces des activités d'audit au sein de l'entreprise.
- Le droit d'accès de l'audit à toutes les informations et à toutes les personnes nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Cette disposition permet à l'audit d'obtenir les données pertinentes pour mener à bien ses évaluations de manière complète et objective.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

- L'élaboration d'un plan d'audit basé sur les risques, intégrant des thèmes directement liés à la bonne gouvernance. Ces thèmes englobent la gestion des contrats et la passation des marchés, les processus stratégiques tels que l'organisation, la planification et le reporting, ainsi que les aspects opérationnels incluant la cohérence des flux, la santé, la sécurité et l'environnement.
- Le reporting des résultats d'audit à la Direction Générale, assurant ainsi une communication transparente des conclusions et des recommandations de l'audit interne à l'instance décisionnelle la plus élevée de l'entreprise.

Ces mesures institutionnelles favorisent l'engagement de Naftal et du groupe Sonatrach envers l'indépendance de la fonction d'audit interne, favorisant ainsi une évaluation effectuée et impartiale des activités, des risques et des contrôles au sein de l'organisation.

2.2 Professionnalisme

La norme "1210" spécifie trois exigences essentielles (connaissances, compétences et comportement) pour assurer le professionnalisme au sein de la fonction d'audit. Au sein du groupe Sonatrach, ces exigences sont prises en compte de la manière suivante :

- Un référentiel des compétences est mis en place, couvrant les aspects du recrutement, de l'évaluation et de la gestion de carrière. Ce référentiel permet d'identifier les compétences nécessaires et de veiller à l'adéquation des profils des auditeurs internes aux attentes de la fonction.
- Une méthodologie homogène et systématique est appliquée, en conformité avec les normes et les meilleures pratiques de la profession. Cette méthodologie est traduite dans le manuel des procédures du groupe Sonatrach, assurant ainsi une approche cohérente dans les activités d'audit.
- Des exigences de comportement professionnel et d'éthique sont encadrées par un code déontologique. Ce code définit les normes de conduite attendues des auditeurs internes, se situant en avant l'intégrité, l'objectivité et la confidentialité dans l'exercice de leurs fonctions.
- Un cycle de professionnalisation est mis en place pour préparer les auditeurs aux certifications professionnelles. Cette démarche vise à respecter les compétences techniques

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

et méthodologiques des auditeurs, leur permettant ainsi de maintenir un niveau de professionnalisme élevé.

- Des outils pragmatiques sont développés pour faciliter la gestion et le suivi des activités d'audit, tels que des indicateurs de performance. Ces outils permettent de mesurer l'efficacité de la fonction d'audit et d'identifier les domaines d'amélioration.
- La capitalisation des expériences est encouragée à travers la mise en place et l'exploitation des bases de données dédiées à la fonction d'audit. Ces bases de données permettent de stocker et d'analyser les informations issues des audits précédents, favorisant ainsi l'apprentissage et l'amélioration continue de la fonction.

En mettant en œuvre ces différentes initiatives, le groupe Sonatrach s'engage à garantir le professionnalisme des auditeurs internes, assurant ainsi la qualité, la pertinence et l'efficacité des activités d'audit au sein de l'organisation.

2.3 Renforcement de la culture du contrôle interne : Une priorité pour NAFTAL

L'adoption d'une politique de contrôle interne, inspirée des meilleures pratiques au sein du Groupe Sonatrach, constitue un pilier essentiel pour la promotion d'une culture de contrôle interne au sein de Naftal.

Cette politique a mis en place un cadre de référence solide, fondé sur les normes et les pratiques exemplaires du secteur, afin de garantir une gestion désignée des activités de l'entreprise. Elle définit les principes directeurs et les orientations claires nécessaires pour prévenir, détecter et gérer efficacement les risques.

En s'appuyant sur les meilleures pratiques, cette politique vise à instaurer des normes élevées de contrôle interne au sein de Naftal. Elle précise les responsabilités et les rôles des différents acteurs impliqués dans le processus de contrôle, favorisant ainsi une approche cohérente et intégrée.

La politique de contrôle interne du Groupe Sonatrach offre également des directives détaillées sur les mécanismes de surveillance, d'évaluation et de communication des résultats du contrôle interne. Elle encourage la mise en place de systèmes de suivi efficaces et de rapports transparents, contribuant ainsi à assurer la transparence et la responsabilité dans la gestion des risques.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

En adoptant cette politique de contrôle interne, qui s'inspire des meilleures pratiques, Naftal s'engage à promouvoir une culture d'excellence en matière de contrôle interne. Cette démarche vise à sensibiliser tous les membres de l'organisation à l'importance du contrôle interne, tout en veillant à la conformité, à la réduction des risques et à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise.

2.4 La promotion de l'image de la fonction

Favoriser une perception positive de l'audit interne : Cultiver une relation de partenariat et de confiance entre les auditeurs et les audités. L'objectif de la promotion de l'audit interne est de changer la perception des audités envers cette fonction. Il s'agit de développer une relation de partenariat solide et de confiance entre les auditeurs et les audités.

Cette approche repose sur une communication transparente et ouverte, où les auditeurs expliquent clairement les objectifs et les avantages de l'audit interne. Ils cherchent à comprendre les préoccupations des audités et à les impliquer dans le processus d'audit.

En favorisant cette relation de partenariat, les auditeurs peuvent fournir des informations précieuses, identifier les problèmes et formuler des recommandations applicables. De leur côté, les audités bénéficient d'une expertise externe qui les aide à renforcer leurs pratiques et à améliorer leur gestion des risques.

Cette approche permet de créer une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation, en favorisant l'adoption de normes et de bonnes pratiques. Elle renforce également la confiance des parties prenantes et contribue à optimiser la performance globale de l'entreprise.

2.5 La promotion d'une culture de Management des risques

La promotion d'une culture de management des risques vise à intégrer la gestion des risques dans tous les aspects de l'organisation, de manière à améliorer la performance globale et à réduire les incertitudes. Cela implique de sensibiliser et d'impliquer l'ensemble des membres de l'organisation, du personnel de base jusqu'à la direction, de manière à ce que chacun perçoive la gestion des risques comme une responsabilité partagée et intégrée dans les processus décisionnels.

Pour y parvenir, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes et des outils qui permettent d'identifier, d'évaluer et de gérer de manière proactive les risques susceptibles

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

d'exposer l'organisation. Des processus structurés de gestion des risques sont établis, avec des rôles et des responsabilités clairement définis, ainsi que des mesures pour atténuer les risques identifiés.

La promotion d'une culture de gestion des risques repose également sur une communication transparente et ouverte au sein de l'organisation. Les informations relatives aux risques, aux mesures d'atténuation et aux bonnes pratiques sont partagées de manière régulière et accessibles à tous les niveaux hiérarchiques.

2.6 La contribution au renforcement des liens de Groupe

La diffusion d'une culture commune d'audit au niveau des filiales consiste à intégrer ces entités dans le plan de formation du groupe. Cela permet de renforcer les compétences en matière d'audit et de promouvoir une approche cohérente dans les pratiques d'audit.

En soutenant les filiales dans la modernisation de leurs structures d'audit, on favorise l'adoption de meilleures pratiques et l'alignement sur les normes et standards internationaux. Cela permet d'améliorer l'efficacité et la qualité des processus d'audit au sein de chaque filiale.

La promotion d'une relation partenariale entre les auditeurs et les audités vise à instaurer une collaboration basée sur la confiance et le respect mutuel. Cette approche favorise un échange constructif d'informations, d'idées et de perspectives, permettant ainsi une évaluation plus objective et pertinente des activités auditées.

En encourageant une relation partenariale, les auditeurs sont perçus comme des collaborateurs et des conseillers, plutôt que comme des contrôleurs. Cela facilite la communication et la coopération entre les différentes parties, favorisant ainsi une meilleure compréhension des enjeux et des objectifs communs.

L'objectif ultime de cette approche est de renforcer la confiance et l'engagement des audités envers le processus d'audit, tout en favorisant une culture de transparence, d'amélioration continue et d'apprentissage organisationnel.

3. Mise en place des recommandations

La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance de NAFTAL repose sur la mise en œuvre des recommandations émises par les audits internes et externes. Ces

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

recommandations sont essentielles pour identifier les lacunes, les risques et les opportunités d'amélioration au sein de l'organisation.

La mise en œuvre des recommandations d'audit interne et externe implique la prise d'actions concrètes pour remédier aux faiblesses identifiées, renforcer les contrôles internes, optimiser les processus opérationnels, et adopter les meilleures pratiques. Cela nécessite une collaboration étroite entre les responsables des différentes entités et les équipes d'audit, afin de mettre en place les mesures correctives nécessaires.

En suivant les recommandations d'audit, NAFTAL peut améliorer sa performance de manière significative. Cela permet de réduire les risques, d'accroître l'efficacité opérationnelle, d'optimiser l'utilisation des ressources, et de renforcer la gouvernance et la transparence de l'organisation.

Il est important de souligner que la mise en œuvre des recommandations d'audit nécessite un suivi rigoureux et une évaluation continue de leur efficacité. Cela permet de s'assurer que les actions correctives produisent les résultats escomptés et que les objectifs d'amélioration de la performance sont atteints.

3.1 Apports des recommandations d'audit dans l'amélioration de la performance

L'audit se concentre sur l'évaluation du système plutôt que sur les personnes, adoptant une approche constructive plutôt que répressive. Son objectif est d'identifier les bonnes pratiques et de mettre en évidence les points positifs, les points à améliorer et les recommandations dans le rapport d'audit. Un plan d'action est établi pour mettre en œuvre ces recommandations.

La norme 2500 met l'accent sur la surveillance des actions de progrès. Le responsable de l'audit interne est chargé de mettre en place un système de suivi pour s'assurer que les résultats communiqués au management font l'objet d'un suivi adéquat. Les procédures comprennent un délai de réponse du management aux observations et recommandations de l'audit, une évaluation de cette réponse, une vérification si nécessaire, un suivi si nécessaire, et une procédure pour signaler au niveau de management approprié les réponses/actions jugées insatisfaisantes ainsi que l'acceptation des risques qui en découlent.

Certaines observations et recommandations de l'audit sont considérées d'une importance telle qu'elles exigent une action immédiate du management. L'audit interne surveille ces

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

situations jusqu'à leur correction en raison de leurs conséquences potentielles sur l'organisation. La mise en œuvre des recommandations d'audit est une responsabilité partagée entre l'audit interne, qui établit un dispositif de suivi efficace et rigoureux, et l'audité, qui met concrètement en œuvre les recommandations acceptées comme moyen d'améliorer son contrôle interne et d'apporter de la valeur ajoutée à ses processus.

Ainsi, le processus de mise en œuvre des recommandations d'audit joue un rôle essentiel dans l'amélioration continue de l'organisation. Il garantit que les problèmes identifiés sont résolus de manière appropriée et contribue à renforcer le contrôle interne, tout en permettant à l'organisation de gérer efficacement les risques auxquels elle est confrontée.

3.2 Les dispositifs mis en place pour s'assurer de la mise en œuvre des recommandations d'audit au niveau de NAFTAL

NAFTAL a mis en place des dispositifs rigoureux pour garantir la mise en œuvre des recommandations d'audit, assurant ainsi un suivi diligent et efficace des actions nécessaires pour améliorer les pratiques et les processus au sein de l'entreprise. Ces dispositifs sont :

3.2.1 Organisation de la fonction Audit interne

L'entreprise Naftal a adopté une structure organisationnelle de forme matricielle, où chaque fonction ou poste au niveau central est relayé aux différents niveaux des activités. Cette approche favorise la coordination, la communication et la prise de décision efficace à tous les niveaux de l'organisation. Elle permet une allocation optimale des ressources, une répartition claire des responsabilités et une gestion efficiente des projets transversaux.

3.2.2 Charte de l'audit

Les entités auditées s'engagent à fournir dans les délais convenus les réponses aux recommandations des rapports d'audit, en précisant les actions entreprises. Elles tiennent également informée leur hiérarchie ainsi que la Direction Centrale Audit Groupe ou la structure d'audit interne de la mise en œuvre des mesures correctives. Toute absence ou retard dans la mise en œuvre doit être justifié par la hiérarchie auprès du Président Directeur Général du Groupe. Cette démarche vise à assurer la responsabilité et la transparence dans la mise en place des actions correctives suite aux audits internes.

3.2.3 Mise en œuvre des Recommandations

La mise en œuvre des recommandations n'est pas seulement une exigence pour les structures et activités qui souhaitent améliorer leur performance en termes de gestion et de maîtrise des opérations, mais c'est également une obligation énoncée dans la charte de l'audit interne en vigueur dans le groupe.

Cela démontre l'importance accordée à la mise en place d'un processus d'amélioration continue au sein de l'organisation. De plus, pour assurer une mise en œuvre efficace des plans d'actions de progrès, la Direction Générale fournit un soutien fort et permanent. Cette implication démontre l'engagement de la direction envers l'amélioration des performances et la volonté de mettre en place les actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

3.2.4 Procédure d'audit interne

Les procédures d'audit interne constituent un ensemble d'activités et de processus essentiels qui visent à garantir la qualité et l'efficacité de l'audit interne au sein d'une organisation.

Elles englobent la supervision des structures d'audit interne, la production de rapports d'activité, le contrôle qualité, l'évaluation des performances des auditeurs internes, la gestion du fonds documentaire, l'utilisation des outils informatiques, l'élaboration méthodologique du plan d'audit interne, la collaboration avec des tiers, la coordination avec les commissaires aux comptes et les auditeurs externes, la conduite des missions d'audit interne, l'approbation et la réalisation des missions hors plan, l'élaboration et la gestion du programme de travail, la supervision des missions, l'utilisation d'outils spécifiques de l'audit interne, la validation des constats d'audit, le processus d'alerte, l'indexation des documents, la gestion des dossiers permanents et des dossiers de mission, le suivi des recommandations, le retour d'expérience, la rédaction des rapports d'audit interne, et la satisfaction des clients de l'audit interne.

3.2.5 Documents supports

Les documents supports jouent un rôle essentiel dans le processus d'audit interne. Ils comprennent la Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes, qui permet de recueillir et d'analyser les problèmes identifiés lors de l'audit. Le rapport d'audit interne, également connu

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

sous le nom de cahier des recommandations, est un document clé qui récapitule les constats, les recommandations et les mesures correctives proposées par les auditeurs internes.

Et aussi, le Tableau des états d'actions de progrès actualisé permet de suivre et de mettre à jour l'état d'avancement des actions correctives mises en place suite aux recommandations de l'audit. Ces documents fournissent une base solide pour la gestion et le suivi des problèmes identifiés, et contribuent à l'amélioration continue des processus et des performances de l'organisation.

3.2.6 Optimisation de la gestion des missions d'audit grâce à une base de données dédiée

La base de données de gestion des missions d'audit constitue un système centralisé et structuré permettant l'application et le suivi efficace des missions d'audit interne. Cette ressource essentielle offre une plateforme intégrée pour la collecte, le stockage et la gestion des informations clés liées aux missions d'audit, y compris les objectifs, les calendriers, les équipes d'audit, les résultats et les recommandations.

Grâce à cette base de données, les responsables d'audit peuvent suivre en temps réel l'avancement des missions, assigner des tâches aux auditeurs, générer des rapports d'état actualisés et disposer d'un historique complet des activités d'audit. Cet outil favorise la coordination efficace des équipes d'audit, améliore la productivité et la traçabilité des actions prises pour résoudre les problèmes identifiés lors des audits. En résumé, la base de données de gestion des missions d'audit constitue un pilier fondamental pour assurer la cohérence, la transparence et la qualité des processus d'audit interne au sein de l'organisation.

3.3 Principales étapes du processus de suivi des recommandations

- Envoi du projet de rapport et du cahier des recommandations ;
- Réception du projet de rapport commenté et du cahier de recommandations renseigné ;
- Examen du plan d'action par les responsables de la mission ;
- Envoi du rapport définitif et du cahier des recommandations ;
- Envoi du Tableau des États d'Actions et de Progrès Actualisés (TEAPA) aux audités ;
- Suivi et évaluation du plan d'action par la structure dédiée au suivi.

3.4 Méthodes de suivi des recommandations

- Identification des recommandations antérieures : Intégration des recommandations précédentes dans la mission en cours.
- Méthode déclarative : Échange de courriers entre l'audit et les audité(s).
- Retour sur audit : Planification d'une mission en fonction de la gravité des risques identifiés.

3.5 Communication de la mise en œuvre des Recommandations

La communication de la mise en œuvre des Recommandations joue un rôle crucial dans le processus d'amélioration continue, les actions entreprises sont :

3.5.1 Reporting trimestriel et annuel

Dans le cadre de l'audit interne, le suivi des recommandations est une étape essentielle pour garantir leur mise en œuvre effective. Cela implique de suivre de près les actions entreprises pour répondre aux recommandations formulées par l'audit interne. Une synthèse détaillée de ces actions est établie, mettant en évidence les progrès réalisés, les éventuels retards ou déviations constatés et les mesures correctives mises en place.

Cette synthèse est ensuite intégrée dans le reporting qui est transmis au Président Directeur Général. Cette approche permet d'assurer une communication transparente et régulière sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'audit interne, donnant ainsi au Président Directeur Général une vision claire de l'engagement de l'organisation à améliorer ses pratiques internes et à corriger les éventuels dysfonctionnements identifiés.

3.5.2 Bilan annuel des recommandations

Chaque année, un bilan détaillé des recommandations est établi dans le cadre de l'audit interne. Ce bilan, sous la forme d'un rapport annuel, est transmis au Haut Management de l'Entreprise. Son objectif est d'évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne.

Le rapport met en évidence les actions réalisées, les progrès accomplis et les mesures prises pour corriger les éventuels écarts identifiés. Grâce à ce bilan annuel, le Haut Management est en mesure d'apprécier de manière circonstanciée les résultats obtenus et d'identifier les domaines où des efforts supplémentaires peuvent être nécessaires. Il s'agit d'un outil précieux

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

pour assurer un suivi rigoureux et efficace des recommandations d'audit interne et garantir une amélioration continue des pratiques et des processus au sein de l'entreprise.

3.6 Facteurs clés de réussite du processus de suivi des recommandations

La réussite de cette action repose sur l'implication de tous les acteurs impliqués dans le processus, en adoptant les mesures suivantes :

- Un suivi régulier de la mise en œuvre des recommandations d'audit par les équipes d'audit.
- L'engagement concret des audités dans la prise en charge des recommandations d'audit.
- Une approche de partenariat basée sur un contrat gagnant-gagnant, visant à atteindre des objectifs communs.

4. Les perspectives de la Fonction Audit interne de Naftal dans le cadre du processus de modernisation

La mise en place d'un Comité d'Audit conforme aux principes de bonne gouvernance et la réalisation d'un contrôle qualité externe quinquennal de la Fonction Audit Interne de Naftal sont des mesures essentielles pour assurer la certification de l'audit interne à l'horizon 2011. Ces actions s'inscrivent dans la continuité des efforts de professionnalisation de l'audit interne au sein de Naftal, qui joue un rôle central dans la modernisation de l'ensemble de la Fonction au sein du groupe.

La poursuite de ces initiatives de modernisation et de professionnalisation renforcera le rôle de l'audit interne en tant qu'acteur clé dans l'amélioration du dispositif de contrôle interne et du fonctionnement opérationnel de l'entreprise. L'audit interne est chargé d'identifier et d'évaluer les risques auxquels l'entreprise est exposée, ainsi que de suivre la mise en œuvre des recommandations émises à cet égard. Ces actions démontrent l'engagement et la contribution de l'audit interne à la bonne gouvernance de Naftal.

5. Limites de la contribution de l'audit opérationnel aux performances de Naftal

La contribution de l'audit opérationnel aux performances de Naftal présente certaines limites. Pour qu'une entreprise soit compétitive, elle doit être performante, c'est-à-dire surpasser ses concurrents tant au niveau de sa stratégie que de son organisation. Cependant, l'audit interne, en tant que fonction de conseil et de consultation, n'a pas d'obligation de produire des résultats quantifiables.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

L'audit opérationnel ne peut pas toujours chiffrer les résultats de ses actions et démontrer qu'il génère des bénéfices tangibles. Par exemple, la performance de la fonction marketing est mesurée en termes de parts de marché, de rentabilité et de notoriété de la marque et de l'image de l'entreprise.

La fonction achats doit évaluer ses performances en prenant en compte l'importance accordée par l'entreprise aux coûts, à la sécurité et à la flexibilité de ses approvisionnements. La fonction vente ne peut être mesurée que par rapport à des critères multiples reflétant la politique générale de l'entreprise. Quant à la fonction production, elle se matérialise par des coûts de revient bas, une disponibilité des produits conformément aux normes de qualité prévues, ainsi qu'une capacité de communication avec les autres secteurs et agents de l'entreprise.

La performance nécessite une vision globale et interdépendante de tous les paramètres internes et externes, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, techniques ou humains, physiques ou financiers. Elle n'existe pas de manière intrinsèque, mais elle est définie en fonction d'un contexte décisionnel spécifique à chaque domaine. La performance n'est pas ponctuelle et ne peut être comprise que de manière dynamique, sur le long terme. Le terme de performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période suffisamment longue.

La performance ne peut pas être mesurée de manière absolue, car il n'existe pas de définition exhaustive et universelle de la performance. Pourtant, chaque entreprise doit définir le terme dans le cadre de sa communication interne et externe. Afin d'évaluer correctement le succès de l'organisation, il est essentiel de distinguer entre les bons et les mauvais indicateurs de performance. Les mauvaises mesures sont souvent vagues et peu claires, tandis que les bons indicateurs de performance prennent en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer un résultat et nécessitent la participation de tous les services de l'entreprise.

La définition d'objectifs et de mesures appropriés doit résulter d'un effort collectif impliquant tous les employés de l'entreprise. Un indicateur de performance est nécessairement lié à un objectif précis qui doit être étroitement lié aux orientations sélectionnées pour orienter au mieux les actions, et il entraîne toujours une décision. Un bon indicateur de performance est simple ; la complexité du calcul et la difficulté de collecte des données ne sont pas des critères de valeur pour évaluer la pertinence d'un indicateur. De plus, un indicateur clé appartient à celui qui l'utilise.

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

En conclusion, l'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance de Naftal, bien que sa contribution soit principalement activée sur des mesures qualitatives plutôt que quantitatives. Son objectif principal est d'identifier les risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée. Ensuite, la formule des recommandations pertinentes pour réduire ces risques et renforcer les processus et les contrôles internes de l'entreprise.

Bien que les résultats financiers ne soient pas directement liés à l'audit interne, son travail contribue à la performance financière en utilisant les risques opérationnels et en améliorant la transparence. Les recommandations émises par l'audit interne visent à optimiser les opérations, à renforcer l'efficacité des processus et à garantir la conformité aux réglementations en vigueur.

Pour évaluer l'efficacité de l'audit interne, différents indicateurs peuvent être pris en compte, tels que la couverture des audits réalisés, le taux de mise en œuvre des recommandations émises et la satisfaction des parties concernées. Ces indicateurs permettent d'évaluer la portée de l'audit interne, son impact sur les opérations de l'entreprise et la mesure dans laquelle les recommandations sont suivies et mises en pratique.

Conclusion du Chapitre III

Ce troisième et dernier chapitre de ce présent mémoire a été consacré à l'exploration de l'audit interne dans le secteur pétrolier, en se concentrant sur l'étude de cas de l'entreprise Naftal. Notre compréhension de ce domaine a été renforcée grâce à notre stage de fin d'étude au sein de l'entreprise Naftal, qui s'est déroulé pendant une période de 3 mois.

À travers trois sections clés, nous avons examiné en détail la présentation de Naftal, les procédures de la pratique de l'audit interne et la conduite d'une mission d'audit dans une branche de carburant, ainsi que la contribution de l'audit interne aux performances globales de l'entreprise.

Dans la première section, nous avons introduit Naftal en tant qu'entreprise étatique algérienne opérant dans le secteur pétrolier. Nous avons souligné l'importance stratégique de Naftal en tant que fournisseur majeur de produits pétroliers en Algérie, contribuant ainsi à l'approvisionnement énergétique du pays. Notre stage pratique au sein de l'entreprise Naftal nous a permis d'acquérir une connaissance approfondie de son fonctionnement interne, renforçant ainsi notre compréhension de son rôle clé dans le secteur pétrolier.

La deuxième section s'est concentrée sur la description détaillée des procédures de la pratique de l'audit interne, avec un accent particulier sur la conduite d'une mission d'audit dans une branche de carburant. Grâce à notre stage au sein de Naftal, nous avons pu observer directement la mise en œuvre de ces procédures d'audit interne. Cette expérience concrète nous a permis de comprendre les différentes étapes de l'audit interne, de la planification à l'évaluation des risques, en passant par la collecte de données et l'analyse des processus spécifiques au secteur pétrolier.

Enfin, dans la troisième section, nous avons examiné la contribution de l'audit interne aux performances de Naftal. Notre stage pratique nous a permis de constater de manière concrète comment l'audit interne joue un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et la conformité réglementaire au sein de l'entreprise. Nous avons pu observer les résultats concrets de l'audit interne, qui fournissent des informations précieuses et des recommandations stratégiques pour soutenir la prise de décisions éclairées et optimiser les performances globales de Naftal.

Ainsi, force est de signaler que nous avons tiré de cette expérience enrichissante plusieurs enseignements qui nous ont permis de comprendre davantage les rouages du secteur

Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL

pétrolier. Tout d'abord, nous avons développé une compréhension approfondie du secteur pétrolier, en apprenant les spécificités de ses opérations, de ses réglementations et de ses défis. Nous avons acquis une connaissance pratique des processus de production, de la logistique et des risques associés aux produits pétroliers.

En observant directement la mise en œuvre des procédures d'audit interne au sein de Naftal, nous avons consolidé notre compréhension des différentes étapes de l'audit. Nous avons appris à planifier efficacement une mission d'audit, à collecter et analyser des données pertinentes, et à formuler des recommandations précises pour améliorer les processus et la conformité réglementaire. Ces compétences d'audit interne spécifiques au secteur pétrolier sont inestimables pour notre développement professionnel. Une des leçons les plus importantes que nous avons apprises est la gestion des risques spécifiques au secteur pétrolier. Nous avons pris conscience des risques opérationnels, environnementaux, de sécurité et de conformité réglementaire qui pèsent sur les entreprises pétrolières. Nous avons appris à les identifier, à évaluer leur impact potentiel et à mettre en place des contrôles appropriés pour les atténuer.

La capacité de gérer efficacement ces risques est essentielle pour assurer la durabilité et la performance de l'entreprise. En plus, notre stage pratique au sein de l'entreprise Naftal nous a permis de développer une expertise solide dans le domaine de l'audit interne dans le secteur pétrolier. Nous avons acquis une compréhension approfondie du secteur, des procédures d'audit interne et de la gestion des risques spécifiques. Ces enseignements nous serviront de base solide pour notre carrière future, en nous permettant de contribuer de manière significative à l'amélioration des performances des entreprises pétrolières grâce à des pratiques d'audit rigoureuses et adaptées aux enjeux du secteur

Conclusion Générale

Conclusion Générale

L'objet de la présente étude était d'établir une synthèse empirique afin d'explorer le rôle crucial de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie, en se concentrant sur l'entreprise étatique Naftal. L'objectif était d'analyser les pratiques actuelles d'audit interne, d'identifier les défis spécifiques rencontrés par Naftal en matière de gestion des risques et de performances, et de proposer des mesures pour optimiser l'audit interne afin de renforcer la gestion des risques et d'améliorer les performances dans le secteur pétrolier.

L'audit interne occupe une place stratégique dans le secteur pétrolier en Algérie, en raison de l'importance économique et géopolitique de cette industrie. En tant que principale source de revenus pour le pays, le secteur pétrolier est soumis à des défis complexes liés à la gestion des risques, à la conformité réglementaire et à la performance opérationnelle. Considérant que les recherches traitant les problématiques de l'audit interne dans l'industrie pétrolière en Algérie sont quasi-inexistantes, nous avons jugé important d'étudier ce phénomène et de mettre l'accent sur l'intérêt de l'audit interne pour ce secteur.

Reconnaissant l'importance de l'audit interne à réaliser un double objectif économique et stratégique pour l'économie en général et pour l'entreprise en particulier, notre étude s'est articulée autour de la question centrale suivante : **“ Comment Optimisé l'audit interne chez l'entreprise NAFTAL pour renforcer la gestion des risques et améliorer les performances dans le secteur pétrolier ?”**

Pour argumenter notre travail avec un cas réel, nous nous sommes intéressés à Naftal, une entreprise nationale algérienne spécialisée dans le domaine de la distribution des produits pétroliers, qui joue un rôle crucial dans l'approvisionnement en carburants et en gaz en Algérie, contribuant ainsi au développement économique et à la mobilité des citoyens. C'est dans cette optique que nous nous sommes posé les sous-questions suivantes :

- Quelles sont les pratiques actuelles d'audit interne mises en place par Naftal dans le secteur pétrolier en Algérie ?
- Quels sont les défis spécifiques rencontrés par Naftal en matière de gestion des risques et de performances dans le secteur pétrolier en Algérie ?
- Quelles mesures peuvent être prises pour optimiser l'audit interne dans l'entreprise Naftal et renforcer la gestion des risques et les performances dans le secteur pétrolier en Algérie ?

Conclusion Générale

Pour répondre aux questions citées précédemment, nous avons formulé les hypothèses ci-après

Hypothèse n° 01 : Les pratiques actuelles d'audit interne dans l'entreprise Naftal sont axées sur la conformité réglementaire et la vérification des processus opérationnels.

Hypothèse n° 02 : Les défis auxquels fait face Naftal en matière de gestion des risques et de performances dans le secteur pétrolier comprennent la volatilité des prix du pétrole, les risques environnementaux et la sécurité des installations.

Hypothèse n° 03 : L'optimisation de l'audit interne dans l'entreprise Naftal, en renforçant notamment les évaluations des risques, la formation du personnel et l'utilisation de technologies innovantes, peut contribuer à une gestion plus efficace des risques et à l'amélioration des performances dans le secteur pétrolier.

Pour réaliser notre étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Dans les deux premiers chapitres, nous avons concentré notre étude, dans un premier temps sur les concepts théoriques ayant trait à l'audit interne. Par la suite, nous nous sommes focalisés sur les différentes pratiques de l'audit interne dans l'industrie pétrolière. Dans le troisième chapitre, nous nous sommes intéressés à la réalité de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie, en prenant pour cas d'étude l'entreprise Naftal.

Il en ressort de notre étude que les audits internes se concentrent sur la conformité aux normes et aux réglementations en vigueur, ainsi que sur la vérification des opérations internes de l'entreprise. Les auditeurs internes évaluent les processus opérationnels, identifient les lacunes et les non-conformités, et formulent des recommandations visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations.

C'est ainsi que nous pouvons confirmer la première hypothèse sus citée. Les pratiques actuelles d'audit interne dans l'entreprise Naftal se concentrent principalement sur la conformité réglementaire et la vérification des processus opérationnels. Cela permet de s'assurer que l'entreprise respecte les lois et les normes en vigueur, ainsi que de vérifier l'efficacité des opérations. Ces pratiques confirment l'hypothèse selon laquelle l'audit interne dans Naftal est axé sur la conformité réglementaire et la vérification des processus opérationnels.

Par ailleurs, nos résultats confirment partiellement l'hypothèse selon laquelle Naftal est confrontée à des défis spécifiques en matière de gestion des risques et de performances dans le secteur pétrolier en Algérie. Certes, cette entreprise est confrontée à certains défis, notamment la sécurité des installations. La fluctuation des prix du pétrole sur le marché mondial a un impact

Conclusion Générale

direct sur les revenus de l'entreprise, ce qui rend la gestion financière et budgétaire particulièrement complexe. De plus, la sécurité des installations pétrolières est une préoccupation majeure, car toute atteinte à la sécurité peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise et l'environnement

Toutefois, malgré nos efforts, nous n'avons pas pu confirmer de manière concluante l'existence de risques environnementaux spécifiques ou de la volatilité des prix du pétrole qui entraveraient le fonctionnement de l'entreprise Naftal. Cependant, compte tenu de la nature de l'industrie pétrolière et des défis couramment associés à ce secteur, nous estimons que ces risques sont réels et méritent une attention particulière.

Les risques environnementaux dans le secteur pétrolier peuvent inclure la pollution des sols et des eaux, les incidents de déversement d'hydrocarbures, les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que les conséquences environnementales liées à l'exploration, l'exploitation et le transport du pétrole. Bien que nous n'ayons pas pu documenter spécifiquement ces risques pour l'entreprise Naftal, il est largement reconnu que l'industrie pétrolière présente des impacts environnementaux significatifs qui nécessitent une gestion appropriée.

De même, la volatilité des prix du pétrole est une caractéristique inhérente à l'industrie, avec des fluctuations souvent rapides et imprévisibles. Ces fluctuations peuvent avoir un impact considérable sur les revenus, les marges bénéficiaires et la planification financière des entreprises pétrolières, y compris Naftal.

Enfin, l'optimisation de l'audit interne implique plusieurs actions essentielles. Tout d'abord, il est nécessaire de renforcer les évaluations des risques en adoptant une approche plus approfondie et adaptée au secteur pétrolier. Cela permet d'identifier les vulnérabilités potentielles et de mettre en place des mesures préventives appropriées pour atténuer les risques. Par ailleurs, l'amélioration de la formation du personnel joue un rôle crucial dans l'optimisation de l'audit interne. Une formation continue en matière de gestion des risques, de conformité et de techniques d'audit permet de renforcer les compétences des auditeurs internes et d'accroître leur sensibilisation aux enjeux spécifiques du secteur pétrolier. Un personnel bien formé est mieux préparé pour identifier, évaluer et gérer les risques de manière efficace.

En effet, l'utilisation de technologies innovantes se révèle être un levier important pour renforcer l'efficacité et l'efficience de l'audit interne. L'analyse de données et l'automatisation des processus d'audit permettent d'identifier plus rapidement les anomalies, de faciliter l'analyse des informations complexes et de réaliser des tests plus approfondis. Cela permet aux auditeurs

Conclusion Générale

internes de se concentrer sur les aspects à plus forte valeur ajoutée de leur travail, tels que l'analyse des risques et la proposition de recommandations stratégiques, raison pour laquelle nous pouvons confirmer notre troisième et dernière hypothèse.

Tout au long de notre étude, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses à notre question centrale. C'est ainsi que nous pouvons dire que

Toutefois, nous avons identifiés certains axes d'amélioration pour renforcer l'audit interne dans l'entreprise Naftal et favoriser une meilleure gestion des risques et des performances dans le secteur pétrolier en Algérie, c'est pour cela que nous proposons les recommandations suivantes :

- Renforcer la planification des missions d'audit interne pour une meilleure couverture des risques.
- Mettre en place des procédures d'audit plus rigoureuses pour garantir la conformité réglementaire.
- Améliorer la coordination entre les différentes entités de l'entreprise pour une gestion intégrée des risques.
- Renforcer la formation et le développement des compétences du personnel d'audit interne.
- Adopter des outils technologiques avancés pour faciliter l'analyse des données et l'automatisation des processus d'audit.
- Mettre en œuvre un système de suivi et de suivi des recommandations d'audit pour assurer leur mise en œuvre effective.
- Renforcer l'indépendance de l'audit interne en assurant une supervision adéquate.
- Encourager la collaboration et l'échange d'expériences avec d'autres entreprises du secteur pétrolier.
- Effectuer des revues périodiques de l'efficacité des pratiques d'audit interne et mettre en place des actions correctives si nécessaire.

Notre étude présente des limites que nous avons résumées dans ce qui suit :

- Manque de sources bibliographiques spécifiques traitant de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie.
- Limitation des articles disponibles qui abordent les pratiques d'audit interne dans le contexte de l'entreprise NAFTAL.
- Absence de recherches approfondies sur l'optimisation de l'audit interne dans le secteur pétrolier en Algérie.

Conclusion Générale

- Ressources limitées en termes de publications académiques sur les meilleures pratiques d'audit interne dans le secteur pétrolier
- Limitation de la généralisation à Naftal et au secteur pétrolier en Algérie.
- Contraintes de temps et de ressources pour une analyse exhaustive.
- A l'issue de cette étude, nous proposons les perspectives de recherches suivantes :
- Explorer les approches innovantes et les nouvelles technologies pouvant être utilisées dans l'audit interne pour améliorer la gestion des risques et les performances dans le secteur pétrolier.
- Examiner l'efficacité de l'audit interne dans d'autres domaines spécifiques de l'entreprise Naftal, tels que la gestion financière, la conformité réglementaire ou la gestion des ressources humaines.
- Évaluer l'impact des facteurs externes tels que les changements législatifs, les fluctuations des prix du pétrole ou les contraintes environnementales sur l'audit interne et les mesures prises pour y faire face.
- Analyser les meilleures pratiques d'audit interne dans d'autres pays ayant des similitudes avec l'industrie pétrolière en Algérie, afin de tirer des enseignements et des recommandations pour améliorer les pratiques locales.



Bibliographie

Ouvrages

1. Alexandra Readhead, D. M. (2018). Audits publics des coûts des projets pétroliers et gaziers en vue d'optimiser la collecte de. Royaume-Uni. : Oxfam International.
2. Appercel, R. (2022). Le contrôle et l'audit interne. Paris : Ellipses.
3. Auzanneau, M. (2021). Or Noir ; La grande histoire du pétrole. Paris : Edition La Découverte.
4. Beghoul, M. s. (2021). Pétrole algérien ; Les barils de la peur. Alger : Éditions Saint Honoré.
5. Benhamou, S. (2001). L'audit interne levier de performance dans les organisations publiques : Cas drapor. Rabat.
6. Bousaid, M. (2021). Audit de la procédure de gestion des investissements et des concessions au niveau d'une société pétrolière. Paris : Editions universitaires européennes.
7. Cabane, P. (2018). Manuel de gouvernance d'entreprise Les meilleures pratiques pour créer de la valeur (éd. 2). Paris : Eyrolles.
8. Cappelletti, L. (2012). Le contrôle de gestion de l'immatériel. Paris : Dunod.
9. Cassoret, B. (2020). Transition énergétique. Bruxelles (Belgique) : DE BOECK SUPÉRIEUR.
10. Elisabeth, B. (2007). Audit interne : enjeux et pratique à l'internationale. Paris : édition Eyrolles.
11. Gilles, D. (2013). Le partage de la rente pétrolière. État des lieux et bonnes pratiques. Paris : Editions TECHNIP.
12. Glamotchak, M. (2023). L'insécurité énergétique européenne. Paris : Edition Technip.
13. Hassid, O. (2011). Le management des risques et des crises. Paris : Dunod.
14. Igalense, J., & Peretti, J.-M. (2011). Audit Social. Paris : Edition d'Organisation.
15. Jean-Jacques, I. (2013). COMMENT PARTAGER LA RENTE PÉTROLIÈRE ? Paris : Edition technip.
16. Pétriat, P. (2021). Aux pays de l'or noir : Une histoire arabe du pétrole. Gallimard.
17. Pierre, S. (2007). Mémento d'audit interne. Paris : DUNOD.
18. Renard, J. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris : Editions Eyrolles.
19. Renard, J. (2013). Théorie et pratique de l'audit interne. Paris : édition Eyrolles.
20. Wauquier, J.-P. (2008). Raffinage du pétrole (Le). Tome 2. Procédés de séparation (Vol. 2). Paris : Editions Technip.

21. Tufféry, S. (2019). *Big data, machine learning et apprentissage profond*. Paris : Edition Technip.

Articles

1. Albuquerque, L. G., B. A., & Albuquerque, P. H. (2020). Audit Quality and Risk Management : Evidence from the Brazilian Oil and Gas Industry. (Australian Accounting Review, Éd.) 30(4), pp. 441-455.
2. Chedrawy, C, & Howayeck, P. (2019, 10). « L'influence de la chute des prix du pétrole sur lessecteurs d'énergie et du transport au Liban ». Acte du colloque : Internationalisation desservices : une perspective Euro-méditerranéenne. Proche-Orient Études En Management, 31(2), pp. 49-64.
3. Chemangui, M. (2012). Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit : expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes. Comptabilité Contrôle Audit, 15, pp. 225-247.
4. Curtis, M. B., & Payne, E. A. (2008). An examination of contextual factors and individual characteristics affecting technology implementation decisions in auditing. International Journal of Accounting Information Systems, 9(2), pp. 104-121. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.accinf.2007.10.002>
5. Fangfang, L., Zhijun, L., & Minlei, M. (2018). Do Internal Control Audit Reports Matter ? Evidence from the Oil and Gas Industry. International Journal of Auditing, 22(2), pp. 334-349.
6. Fernandez, B., Arrazola, M., & Zarraga, A. ((2018)). Does Internal Audit Function Independence Matter for Audit Delay ? Evidence from the Petroleum Industry. BRQ Business Research Quarterly, 21(02), pp. 95-106.
7. Feujo, I. (2005). *Guide Des Audits Quelles Synergies Gagnantes Pour L'entreprise*. Sain-Denis: Edition Afnor.
8. Finet, A. (2009). *Gouvernance d'entreprise : Nouveaux défis financiers et non financiers*. Paris : De Boeck Supérieur. doi:<https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2009.01>
9. FMI. (2015). *Bulletin du FMI : La baisse des prix du pétrole met à mal les pays du Moyen-Orient et d'Asie centrale*. Récupéré sur <https>
10. Haddad, M. E. (2020). *La gouvernance du secteur des hydrocarbures*.

Bibliographie

11. Helmke, S., Pflugrath, G., & Da Veiga, B. (2019). Assurance and Disclosure of Environmental Liabilities: Evidence from the Oil and Gas Industry. *A Journal of Practice & Theory*, 38(2), pp. 155-183.
12. Hidayat, A. R., Manurung, A. H., Arumugam, V., & Yeow, Y. L. (2019). Evaluation of Geotechnical Risks in Offshore Oil and Gas Operations. *Journal of Coastal Research*, 35(1), pp. 18-29.
13. Hidayat, R., Saar, C. C., & Vajdic, N. (2019). A Decision Analysis Approach to Geotechnical Risk Management in Oil and Gas Projects. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 63, pp. 162-174.
14. Huang, H., Zhang, Y., He, L., & Liu, Z. (2020). Audit committee characteristics and internal control disclosure quality : Evidence from the Chinese oil and gas industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, 248-255.
15. Huet, J., & Neiter, V. (2016). *Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses*. Paris : Dunod. doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.huet.2016.01>
16. Institut de recherche et débat sur la gouvernance, (. (2015). *Chroniques de la gouvernance Tous responsables ?* Paris : Editions Charles Léopold Mayer. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/resrep42388>
17. Institute, N. R. (2021). *Indice de gouvernance des ressources naturelles 2021*. Natural Resource Governance Institute. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/resrep42388>
18. Kamakura, Y. (2009). *Le dialogue social et les relations professionnelles dans l'industrie du pétrole*. Genève,suisse: le Bureau international du Travail.
19. Kumar, V., Pachouri, S. B., & Misra, S. (2018). Risk management practices in Indian oil and gas industry. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(6), pp. 149-155.
20. Lamotte, O., & Porcher, T. (2011). Stratégie des compagnies pétrolières internationales et partage de la rente. *Management & Avenir*, 42, pp. 310-327.
21. Legault, A.-M., & Roy, M.-È. (2014). *Transport et traitement du pétrole brut des sables bitumineux au Québec : enjeux économiques*. Montréal (Québec) : Équiterre.
22. Lemaitre, S. (2019). *Corruption, évitement fiscal, blanchiment dans le secteur extractif : De l'art de jouer avec le droit*. Presses universitaires de Rennes.
23. Liu, Z., Huang, H., Zhang, Y., & Huang, Y. (2018). Internal control quality, audit committee effectiveness and internal control audit report disclosure. *Journal of Cleaner Production*, 197(1), pp. 342-351.

Bibliographie

24. Mbelwa, L., & Lenatusi, M. (2019). Évaluation des facteurs qui influencent le recours de la direction à la fonction d'audit interne : preuves fournies par les sociétés pétrolières et gazières opérant en Tanzanie. *Revue de gestion d'entreprise*, 22(1), 13-30.
25. Meignant, A. (2009). *Manuel d'audit du management des ressources humaines*. Paris : Liaisons.
26. Mihret, D. J., & Mihret, T. G. (2019). Internal Auditing Practices in the Petroleum Industry : Insights from Ethiopia. *Managerial Auditing Journal*, 34(9), pp. 9083-1005.
27. Obami, V. B. (2015). *Comptabilisation et audit des coûts pétroliers dans une société non opératrice*. Paris : Edition L'Harmattan.
28. Okamba, E. (2019). Évaluation des risques des régimes fiscaux pétroliers. *Vie & sciences de l'entreprise*, 208, pp. 29-54.
29. Pachauri, R. K., & Meyer, L. (2014). *Changement climatique 2014 : Rapport de synthèse. Contribution des groupes de travail I, II et III au cinquième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat*. Genève, Suisse : [Core Writing Team, RK Pachauri et LA Meyer (eds.)].
30. Renouard, C. (2015). Pétrole et lien social. Pour une responsabilité politique de l'entreprise. *Revue Française de Socio-Économie*, pp. 89-104. doi:<https://doi.org/10.3917/rfse.hs1.0089>
31. Schlumberger.(2021).Slb.com.Récupéré sur <https://www.slb.com/solutions/exploration>
32. Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (2021). Errors in the Measurement of Reserves. *Journal of Economic Literature*, 59(3), pp. 777-823.
33. Thénot, M., & Lescieux-Katir, H. (2016). *La gouvernance entre public et privé : le cas d'une bioraffinerie territorialisée*. Paris : Dunod. doi:<https://doi.org/10.3917/dunod.huet.2016.01.0139>
34. Vincent, I. (2021). Gouvernance, gestion des risques et conformité : bonne gouvernance et normes associées. *Maîtrise des risques*, 10(40), pp. 40-62.

Mémoire

1. Dr Abdellaoui, W. *Logistique du transport pétrolier*. Tlemcen : Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen. (2022).
2. Chekroun, M. *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* : Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen. (2014).

Bibliographie

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

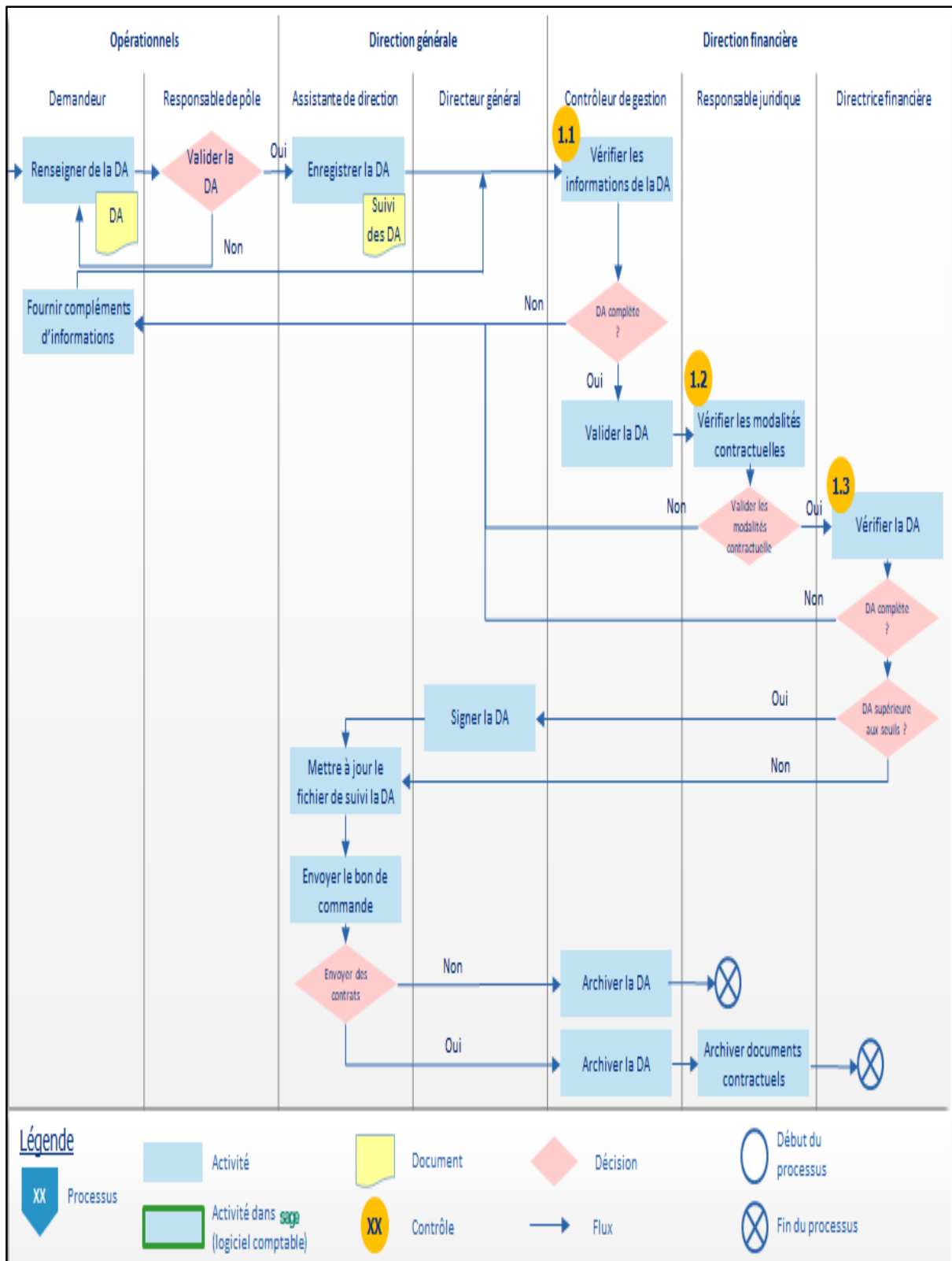
Webographie

1. "Audit interne dans l'industrie pétrolière et gazière" - L'Institut des auditeurs internes (IIA) : <https://global.theiia.org/standards-guidance/topics/Pages/Internal-Audit-in-the-Oil-and-Gaz-Industrie.aspx> Consulter le 15/04/2023 à 19 : 30
2. "Le rôle de l'audit interne dans le secteur pétrolier et gazier" - PwC : <https://www.pwc.co.uk/industries/energy-utilities-mining/insights/the-role-of-internal-audit-in-le-secteur-du-petrole-et-du-gaz.html> Consulter le 19/04/2023 à 15 : 30
3. "Audit interne dans l'industrie pétrolière et gazière" - Deloitte : <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/internal-audit-in-oil-and-gas-industry.html> Consulter le 12/05/2023 à 17 : 25
4. "Meilleures pratiques d'audit interne dans l'industrie pétrolière et gazière" - Protiviti : <https://www.protiviti.com/US-en/insights/best-practices-internal-auditing-oil-gas-industry> Consulter le 18/05/2023 à 14 : 22
5. "Audit interne dans le secteur pétrolier et gazier" - KPMG : <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/09/internal-audit-in-the-oil-and-gas-sector.html> Consulter le 28/05/2023 à 22 : 44

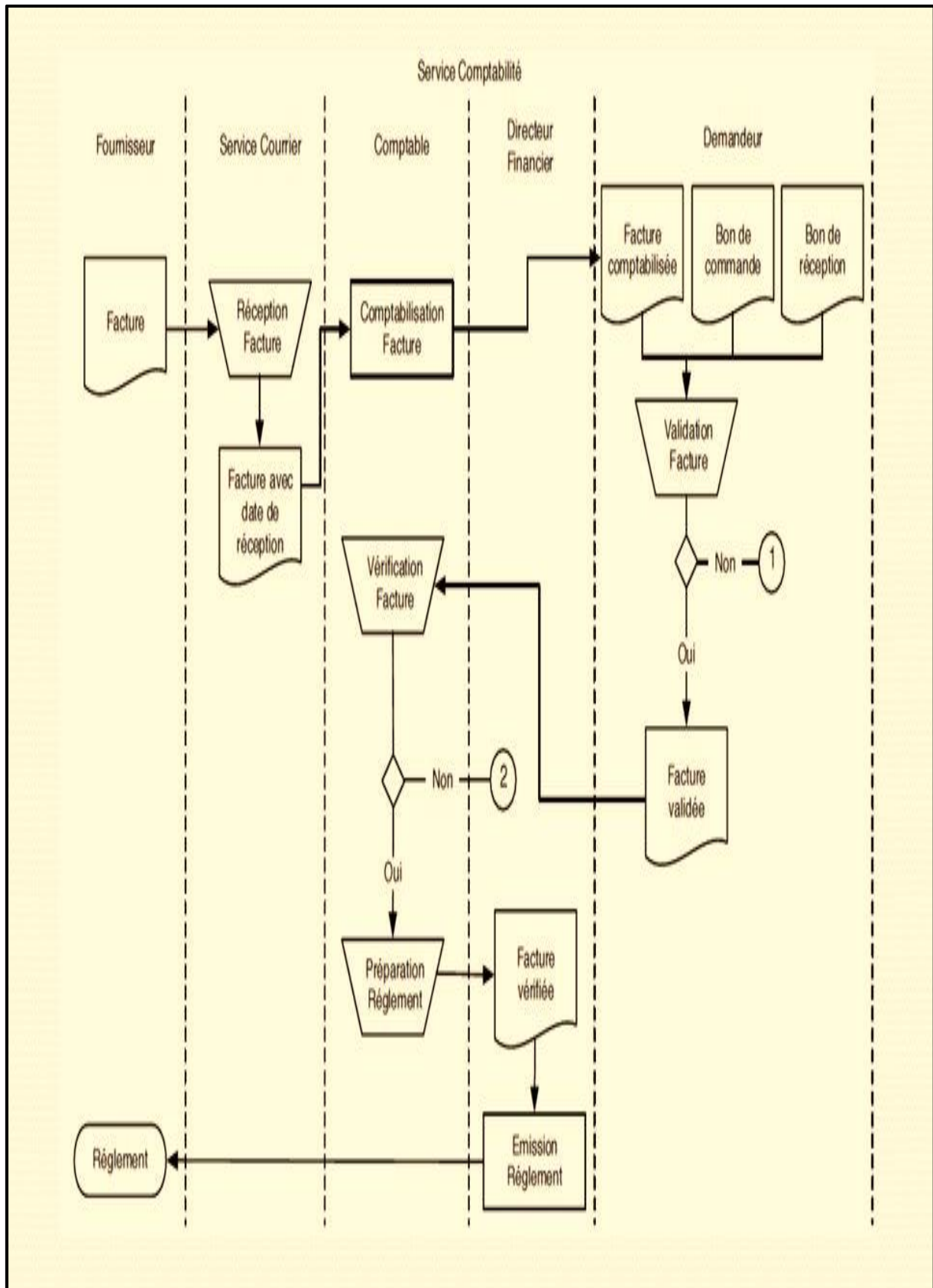
Annexes

Annexes

Annexe 1 : Diagramme de circulation des flux



Source : <https://slideplayer.fr/slide/6829189/>



Source : <https://slideplayer.fr/slide/6829189/>

Annexes

Annexe 2 : Questionnaire de controle interne

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE			
Module : GENERAL	Initial :		
Unité auditée	Interlocuteur:		
Exercice :			
Questions	Oui	Non	Remarques
1. L'organigramme			
1. L'organigramme de l'entreprise est-il formalisé ?			
2. A-t-on établi un organigramme pour chaque fonction ?			
3. L'organigramme est-il revu périodiquement ?			
2. L'architecture des locaux			
1. Les fenêtres et trous d'aération sont-ils protégés par du fer forgé ?			
3. Les portes extérieures sont-elles renforcées ?			
4. Les dispositifs de fermeture des portes assurent-ils une bonne sécurité ?			
6. Les alentours des constructions facilitent-ils l'accès des pompiers en cas d'incendie ?			
7. Les clefs sont-elles:			
- facilement indentifiées ?			
- gardées dans un endroit sûr ?			
- remises contre décharge pour les personnes autorisées conserver les clefs ?			
3. Les imprimés			
1. Utilise-t-on la prénumération des imprimés ?			
2. A l'usage des documents, veille-t-on au respect de la suite numérique des imprimés prénumérotés ?			
3. Numérote-t-on les carnets d'imprimés vierges pour faciliter le respect de la suite numérique ?			
4. Les procédures interdisent-elles la destruction des formulaires annulés ?			
5. Mentionne-t-on le motif de l'annulation sur un formulaire annulé ?			
6. Conçoit-on les liasses d'imprimés de telle sorte que chaque exemplaire:			
- comporte l'inscription visible du destinataire ?			
- ne comporte que les éléments nécessaires au destinataire ?			
7. Les imprimés sont-ils gérés dans un magasin ou par un service autonome ?			
8. Les procédures prévoient-elles une méthode de contrôles des utilisations des imprimés ?			
9. La destruction des imprimés hors d'usage nécessite-t-elle d'être autorisée ?			
4. Le secrétariat			
1. L'ouverture du courrier est-elle effectuée en présence d'un responsable ?			
2. Le courrier fait-il l'objet d'un enregistrement à l'arrivée ?			
3. Le secrétariat tient-il un chrono des copies de courriers arrivées ?			
4. Tient-on un cahier de numérotation interne des achats ?			
5. Le secrétariat appose-t-il les cachets.			

Annexes

Questions	Oui	Non	Observation
Le BC est-il utilisé dans le processus d'achat ?		X	
Est-il pré numéroté ?	X		
Est-il signé par le responsable au vu de la DA ?	X		
Y a-t-il un respect du délai entre la date de la demande et la date de la commande ?		X	
Est-ce que le choix du fournisseur est fait en accord avec la politique de l'ATCI ?		X	
Est-ce que cette politique est valable		X	
Les articles commandés sont-ils bien ceux qui sont demandés ?		X	
Les commandes font-elle l'objet d'une procédure d'autorisation ?	X		
Si la quantité commandée est différente, est-ce dû à une raison valable ? (par exemple rabais obtenu sur un achat en plus grande quantité)	X		
Est-ce que le prix est le meilleur, compte tenu des relations prix-quantité et prix qualité ?		X	
Existe-t-il un dossier sur le fournisseur ? Les retours et le non-respect des délais y figurent-ils ?	X		
Existe-t-il une base de données fournisseur actualisé ?		X	
Existe-t-il un fichier spécial pour le suivi des dettes fournisseurs ?		X	
Y a-t-il une communication des spécimens de signature du responsable autorisé à passer les commandes aux fournisseurs ?		X	
Ce dossier est-il régulièrement revu pour déterminer, si les prix payés ne sont pas au-dessus du marché ?		X	
Existe-t-il un fichier sur d'autres fournisseurs possibles ?		X	
Est-ce que le délai de livraison demandé est raisonnable ?	X		
Ce délai est-il respecté ?		X	
Des bons de réceptions sont-ils établis systématiquement ?	X		
Sont-ils pré numérotés ?	X		
Signés par le réceptionnaire ?	X		
Le demandeur est-il informé qu'il a obtenu satisfaction et que ce qu'il demande a été effectivement commandé ?		X	
Ces services reçoivent-ils une copie de la commande ? - Le comptable (pour noter les engagements) - Le service achat (pour assurer la livraison à la date voulue)	X X		
Est-ce que la demande est annulée après passation de la commande ?	X		

Source : <https://www.institut-numerique.org/annexe-1-questionnaire-de-controle-interne-du-cycle-achat-51e903d48cf87>

Annexes

Annexe 3 : Guide d'entretien


Guide d'entretien	
1. Présentation de NAFTAL	
Q.1.	Pouvez-vous nous fournir une vue d'ensemble de NAFTAL, de ses activités principales et de sa position sur le marché ?
Q.2.	Quelles sont les principales filiales ou unités opérationnelles de NAFTAL ?
Q.3.	Quelles sont les particularités du secteur pétrolier et gazier dans lequel évolue NAFTAL ?
Q.4.	Quelles sont les principales parties prenantes internes et externes avec lesquelles NAFTAL interagit ?
Q.5.	Quelle est la vision et la mission de NAFTAL en tant qu'entreprise dans le secteur pétrolier et gazier ?
Q.6.	Quels sont les principaux produits ou services proposés par NAFTAL et comment se positionne-t-elle par rapport à ses concurrents ?
Q.7.	Quels sont les facteurs clés de succès pour NAFTAL sur le marché pétrolier et gazier ?
Q.8.	Comment NAFTAL contribue-t-elle au développement économique et social de l'Algérie ?
Q.9.	Quels sont les défis et les opportunités auxquels NAFTAL est confrontée dans son secteur d'activité ?
Q.10.	Quels sont les engagements de NAFTAL en matière de responsabilité sociale et environnementale ?
2. Pratique de l'audit interne chez NAFTAL	
Q.1.	Comment l'audit interne est-il organisé au sein de NAFTAL ? Quelle est la structure du département d'audit interne et à qui rend-il compte ?
Q.2.	Quels sont les principaux objectifs de l'audit interne chez NAFTAL et comment contribue-t-il à l'amélioration des opérations de l'entreprise ?
Q.3.	Quels sont les domaines spécifiques couverts par l'audit interne chez NAFTAL ? Comment les missions d'audit interne sont-elles planifiées et exécutées ? Quels sont les processus clés impliqués ?
Q.4.	Quels sont les outils et méthodologies utilisés par l'audit interne chez NAFTAL pour mener à bien ses missions ?
Q.5.	Quel est le rôle de la communication et de la collaboration avec les autres départements de l'entreprise dans le processus d'audit interne ?


Annexes

Q.6.	Comment le département d'audit interne de NAFTAL assure-t-il l'indépendance et l'objectivité de ses évaluations internes ?
Q.7.	Quelles sont les mesures prises par NAFTAL pour garantir la conformité aux normes et aux réglementations dans le cadre de l'audit interne ?
Q.8.	Comment les résultats et les recommandations de l'audit interne sont-ils utilisés par NAFTAL pour prendre des décisions et améliorer les performances de l'entreprise ?
Q.9.	Quels sont les défis ou les enjeux spécifiques auxquels l'audit interne de NAFTAL est confronté dans le secteur pétrolier et gazier ?
3. Mesures d'amélioration de l'audit interne chez NAFTAL	
Q.1.	Quelles sont les actions concrètes entreprises par NAFTAL pour améliorer la qualité des processus d'audit interne ?
Q.2.	Comment NAFTAL assure-t-il la mise en œuvre efficace des recommandations de l'audit interne ?
Q.3.	Quelles sont les politiques adoptées par NAFTAL pour promouvoir une culture de contrôle interne et de bonne gouvernance ?
Q.4.	Quels sont les résultats obtenus par NAFTAL suite à l'amélioration de son audit interne ?
Q.5.	Comment NAFTAL mesure-t-il l'efficacité de son audit interne et quels indicateurs de performance sont utilisés ?
Q.6.	Quelles sont les initiatives prises par NAFTAL pour favoriser l'engagement et le développement professionnel des auditeurs internes ?
Q.7.	Comment NAFTAL assure-t-il la collaboration et la communication efficaces entre le département d'audit interne et les autres services de l'entreprise ?
Q.8.	Quelles sont les étapes clés de la mise en œuvre des actions d'amélioration de l'audit interne chez NAFTAL ?
Q.9.	Comment NAFTAL s'assure-t-il que les pratiques d'audit interne sont alignées sur les normes et les meilleures pratiques internationales ?
Q.10.	Quelles sont les mesures prises par NAFTAL pour garantir une amélioration continue de son audit interne et l'adaptation aux évolutions du secteur pétrolier et gazier ?

Annexes

Annexe 4 : Journal des opérations quotidiennes de la station GDRXXX

 NAFTAL, Branche COM		Journal des opérations quotidiennes Journée 20/05/2023 Relevé des Achats			SYSTEME NAFT GD BRANCHE COMMERCIALISATION DISTRICT TIZI-OUZOU PAGE 1 G.D.R 15' XXX	
District 215 DISTRICT COM TIZI-OUZOU						
Station Service K. S/S GD R15 XXX						
Gamme Produit GPL						
PRD	Produit	Emb	Emballage	Quantité	Montant	
11010	GAZ BUTANE	302	BOUTEILLE GAZ BUTANE	210.00	37 065.00	
Total					37 065.00	
Gamme Produit CARBURANTS						
PRD	Produit	Emb	Emballage	Quantité	Montant	
16020	GAS OIL	199	VRAC/LITRE	30 000.00	620 619.00	
Total					620 619.00	
Total					657 684.00	

 NAFTAL, Branche COM		Relevé des Ventes			SYSTEME NAFT GD PAGE 1	
District 215 DISTRICT COM TIZI-OUZOU						
Station Service K2833 S/S GD R1516 YAKOUREN						
Gamme Produit GPL						
PRD	Produit	Emb	Emballage	Qte Vendue	Montant / PA	Montant / PV
11010	GAZ BUTANE	302	BOUTEILLE GAZ	193.00	34 064.50	38 600.00
Total / PV					38 600.00	
Total / PA					34 064.50	
Gamme Produit CARBURANTS						
PRD	Produit	Emb	Emballage	Qte Vendue	Montant / PA	Montant / PV
13020	SUPERCARBURANT ETHYL	199	VRAC/LITRE	2 671.00	104 436.90	112 101.87
13040	ESSENCE SANS PLOMB 95	199	VRAC/LITRE	2 930.00	112 606.35	121 946.60
16020	GAS OIL	199	VRAC/LITRE	15 242.00	315 315.83	351 480.52
Total / PV					585 528.99	
Total / PA					632 359.07	
Gamme Produit LUBRIFIANTS						
PRD	Produit	Emb	Emballage	Qte Vendue	Montant / PA	Montant / PV
30011	NAFTILIA SUPER 20W50	344	BIDON 1 LITRE	2.00	747.58	900.00
30011	NAFTILIA SUPER 20W50	387	BIDON DE 4 LITRES	1.00	1 554.63	1 750.00
30015	NAFTILIA VP SUPER 15W40 P	344	BIDON 1 LITRE	1.00	393.50	500.00
30015	NAFTILIA VP SUPER 15W40 P	387	BIDON DE 4 LITRES	1.00	1 553.80	1 800.00

Source : Documents interne à NAFTAL

Annexes

30018 NAFTILIA SUPER 20W50 P	172	FUT NS/LITRE	23.50	6 790.56	7 355.50		
30028 NAFTILIA SYNT 10 W40 P	387	BIDON DE 4 LITRES	3.00	4 931.79	5 550.00		
30110 CHIFFA/CHELIA 40	172	FUT NS/LITRE	59.50	13 704.04	15 410.50		
30111 CHELIA SAE 10 W	172	FUT NS/LITRE	15.50	3 682.49	4 293.50		
30128 CHELIA SUPER TD 15W40	172	FUT NS/LITRE	24.50	7 448.98	8 820.00		
30128 CHELIA SUPER TD 15W40	346	BIDON 5 LITRES	1.00	1 827.89	2 100.00		
31015 TASSILIA EP 90 P 90	172	FUT NS/LITRE	73.00	24 036.71	25 769.00		
32022 CHELLALA BRAKE FLUID DOT	362	BIDON 1/2 LITRE	1.00	366.56	430.00		
Total / PV 74 678.50							
Total / PA 67 038.51							
Gamme Produit ADMINISTRATION							
PRD	Produit	Emb	Emballage	Qte Vendue	Montant / PA	Montant / PV	
90185	LAVE GLACE 2L ENAD	360	CODE RESERVE	1.00	219.86	242.00	
90190	GLACEOL 2L ENAD	360	CODE RESERVE	2.00	603.64	658.00	
90192	EAU ACIDULEE 1L ENAD	360	CODE RESERVE	2.00	213.54	234.00	
90214	LAVE GLACE 5L ENAD	360	CODE RESERVE	1.00	500.00	545.00	
96024	FUT EPIKOTE VIDE 200 L	360	CODE RESERVE	2.00	0.00	952.00	
Total / PV 2 631.00							
Total / PA 1 537.04							
Total / PV 701 438.49							
Total / PA 634 999.12							
Prestations							
	Prestation	Nbre	Prix	TVA	Montant HT	Montant TTC	
07A	VIDANGE MOTEUR TOURISME	6	167.79	19%	1 006.74	1 198.02	
13A	CHANGEMENT FILTRE A L'HUILE VEHICULE	1	84.29	19%	84.29	100.31	
Montant H.T						1 091.03	
Montant TVA 19%						207.30	
Montant TTC						1 298.33	
Recette							
Origine	Espèce	T P E	NaftalCard	Tac	Total	VENTE+PREST	Ecart
0	A				952.00	952.00	
1	B				1 298.33	1 298.33	
1	P			6 600.00	293 868.65	293 868.65	
2	P			7 628.80	406 617.84	406 617.84	

Source : Documents interne à NAFTAL

Annexes

SYSTEME NAFT GD 3.47, Le 20/05/2023							
	Total 688 308.02	0.00	14 428.80				Ecart 0.00
Encaissement 702 736.82							
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> JOU/BAGE BRANCHE COMMERCIALISÉE DISTRICT TIZI OUZOU G.D.R. 15 XXX </div>							
Versement Mandat							
N° Mandat	N° Talon	Date	Montant				
229269	1046	22/05/2019	204 000.00				
Montant Total 204 000.00							
Le Règlement des BLF							
3153 CENTRE EMPLISSEUR FREHA							
Date du Paiem	Date BLF	N° Reçu 004	N° BLF	LM	N° Avoir Nég LMA	Montant BLF	Montant Reçu
22/05/2019	22/05/2019	2890701	2890701	A		37 065.00	37 065.00
S/TOTAL						37 065.00	37 065.00
TOTAL REGLEMENT						37 065.00	37 065.00
Les documents en Instance							
Bon de Liv Facture							
215C CENTRE DE DISTRIB. DEPOT OUED AISSI							
	LM	Date	N° Document	Montant	N° Reçu 004	Mont Reçu 004	
	A	22/05/2019	2946072	620 619.00	2946072	620 619.00	
S/TOTAL				620 619.00	620 619.00		
Les indexes d'Ouverture et Fermeture							
				Index Ouverture	Index Fermeture		
		13020	199	6398272	6400943		
		13040	199	8291699	8294629		
		16020	199	26584837	26600079		
Les BMI, Mois en cours + Coulage/Excédent non traité mois antérieur							
2019-05	18	2	Excédent non vendu théorique				
		Typ	PR	EMB	Quantité	Prix	Montant
		Produit	16020	199	99.00	20.69	2 048.04
		Produit	13040	199	75.00	38.43	2 882.42
		Produit	13020	199	16.00	39.10	625.60
TOTAL							5 556.06

Source : Documents interne à NAFTAL

Annexes

Contrôle de Trésorerie		SYSTEME NAFT GDR15XXX					
							JOQ/PAGE 4
Flux de Trésorerie	T A C	ESPECE	MONT CPE	CREDIT	VERS CCP	VERS BQUE	TOTAL
SOLDE INITIAL	56 722.60	522 600.62	5 390.00		531 500.00		1 116 213.22
RECETTE	14 428.80	688 308.02					702 736.82
PAIEM CREDIT							
VERSEMENT		-204 000.00			204 000.00		
SOLDE DISPONIBLE	71 151.40	1 006 908.64	5 390.00		735 500.00		1 818 950.04
REGLEMENT / REMB.CARTE EXPIREE		-37 065.00					-37 065.00
VOL ET MANQUANT							
SOLDE FINAL	71 151.40	969 843.64	5 390.00		735 500.00		1 781 885.04
DEPT COM				K2833 S/S GD R1516 YAKOUREN, du 22/05/19			
Contrôlé Par				Chef de station			
.....				Nom et Prénom			
.....						
Visa				Visa			

Source : Documents interne à NAFTAL

BALANCE MOUVEMENTS STOCKS																
Journée 05/2019																
Station GD K2833 S/S G ¹ R. 20/05/2023																
District 215 DISTRICT COM TIZI-OUZOU																
1-Mouvement Produit																
Produits	Stock Initial	Conv	R C	FAB M2T	Exced Vendu	Exced Non Vendu	Total Entré	Ventes	Avoir05	Conv Sort	Fab M2T	R C	C I	Coutage Degaz Manquant	Total Sortie	Stock final
11010	302	14	210				210	193							193	158
13020	199	6955					2671	2671							2671	4284
13040	199	7755					2930	2930							2930	4825
16020	199	35643	30000				30000	15242							15242	50401
30011	344	35					2	2							2	33
30011	387	96					1	1							1	95
30015	344	23					1	1							1	22
30015	387	19					1	1							1	18
30018	172	75.74					23.5	23.5							23.5	52.24
30026	387	60					3	3							3	57
30110	172	168.75					59.5	59.5							59.5	109.25
30111	172	529.8					15.5	15.5							15.5	514.3
30128	172	69.05					24.5	24.5							24.5	44.55
30128	346	118					1	1							1	117
31015	172	97.87					73	73							73	24.87
32022	362	49					1	1							1	48
90185	360	75					1	1							1	74
90190	360	72					2	2							2	70

SYSTEME NAFT GD 3.47, Le : 23/05/19 12:08:51

BMS1

Source : Documents interne à NAFTAL

BALANCE MOUVEMENTS STOCKS																
Station GD K2833 S/S GD R																
District : 215 DISTRICT COM TIZI-OUZOU																
Journée																
Nom et prénom																
Visa																
Produits	Stock initial	Achats	Conv Ent	R C	FAB M/2T	Exced Vendu	Exced Non Vendu	Total Entré	Ventes	Avoir05	Conv Sort	Fab M/2T	R C C I	Coulage Degaz Manquant	Total Sortie	Stock final
90192	360	99							2						2	97
90214	360	30							1						1	29
96024	360	2							2						2	0

SYSTEME NAFT GD 3.47, Le : 23/05/19 12:08:51

BMS2

Source : Documents interne à NAFTAL

DEPT COM		BALANCE MOUVEMENTS STOCKS		Chef de station	
Contrôle Par		Journée 20/05/2023		Nom et prénom	
Visa		Station GD K2833, S/S GD R15XXX		Visa	
2/ Justification de la dotation					
DOTATION INITIALE DC - DI		5 253 808,73			
<p>BRANCHE COMMERCIALISATION DISTRICT TIZI OUZOU G.D.R 15XXX</p>					
SOLDES EN CAISSE			STOCKS VALORISES (PATTIC) 1		5 261 915,34
CAISSE, ESPECES CI	969 843,64		SOLDE EN CAISSE 2=C1+C2+C3+C4+C5		1 781 895,04
CAISSE, TACS C2	71 151,40		CREDIT IMPAYE 3		0,00
CAISSE, VERS CCP C3	735 500,00		BLF EN INSTANCES 4		-1 345 263,27
CAISSE, VERS BANQUE C4	0,00		BL EN INSTANCES 5		0,00
CAISSE, CARTE A PUCE C5	5 390,00		AVOIRS NON NEGOCIES 6		0,00
			BTD A TERME 7		0,00
CALCUL DE LA MARGE			MARGE REELLE A VERSER M=MB-EA-EC-CI-DZ-CP		-1 502 451,06
MARGE BRUTE CALCULEE MB	-1 502 440,62		EXCEDENT MOIS ANTERIEURE 8		0,00
ECART DES ACHATS EA	-16,88		COULAGE MOIS ANTERIEUR NON ENCOR REMBOURSE 9		0,00
ECART DE CONVERSION EMB PERDUS EC	-27,32		MARGE MOIS ANTERIEURE 10		0,00
PERTE DE DEGAZAGE DZ	0,00		VERSEMENT MARGE PREMIERE TRANCHE M1		1 057 722,67
CONSOMMATION PRODUIT CI	0,00				
CHANGEMENT DE PRIX CP	0,00		DOTATION CALCULEE DC=1+2+3-4-5+6-7-8+9-10+M1		5 253 808,72
			DIFFERENCE (DC - DI)		-0,02
			ECART DECLAREE AU 31/01/2006		0,00

SYSTEME NAFT GD 02/05/2023

BMS 3

Source : Documents interne à NAFTAL

*Listes des Tableaux,
Figures et Annexes*

Listes des Tableaux, Figures et Annexes

Listes des Tableaux

<i>Tableau 1 : Les missions de l'audit interne.....</i>	<i>14</i>
<i>Tableau 2 :Les quatre caractéristiques de l'audit interne.....</i>	<i>15</i>
<i>Tableau 3 : Les sept règles principales d'une bonne interview.....</i>	<i>29</i>
<i>Tableau 4 : Les avantages et les inconvénients de diagramme de circulation.....</i>	<i>34</i>
<i>Tableau 5 : tableau comparatif entre le contrôle interne et l'audit interne.....</i>	<i>48</i>
<i>Tableau 6 : Les gammes de produits et services de NAFTAL.....</i>	<i>111</i>
<i>Tableau 7 : Excédents constatés au 20.05.N de la station GD.....</i>	<i>124</i>
<i>Tableau 8 : Arrêté de caisse de la station GD.....</i>	<i>126</i>
<i>Tableau 9 : Les écarts après le rapprochement du bilan comptable des stocks et le.....</i>	<i>127</i>
<i>Tableau 10 : Reconstitution de la dotation de la station.....</i>	<i>128</i>

Listes des figures

<i>Figure 1 : Exemple d'organigramme fonctionnel d'un département ventes.....</i>	<i>33</i>
<i>Figure 2 : grille d'analyse circuit factures fournisseurs.....</i>	<i>33</i>
<i>Figure 3 : Feuille de révélation et d'analyse de problème.....</i>	<i>35</i>
<i>Figure 4 : schéma illustrant la principale divergence entre le contrôle interne et l'audit interne.....</i>	<i>48</i>
<i>Figure 5 : : Le contrôle interne et l'ERM se complètent.....</i>	<i>51</i>
<i>Figure 6 : Le contrôle interne et l'ERM se substituent.....</i>	<i>52</i>
<i>Figure 7 : La chaîne d'approvisionnement de l'industrie pétrolière.....</i>	<i>60</i>
<i>Figure 8 : Illustration de la relation entre les ressources technologique et les OTA.....</i>	<i>90</i>
<i>Figure 9 : Les OTA dans les états financiers.....</i>	<i>91</i>
<i>Figure 10 : Organigramme générale de NAFTAL.....</i>	<i>112</i>
<i>Figure 11 :Organigramme générale du district commercialisation T-O.....</i>	<i>114</i>

Listes des Annexes

<i>Annexe 1 : Diagramme de circulation des flux.....</i>	<i>156</i>
<i>Annexe 2 : Questionnaire de controle interne.....</i>	<i>158</i>
<i>Annexe 3 : Guide d'entretien.....</i>	<i>160</i>
<i>Annexe 4 : Journal des opérations quotidiennes de la station GDRXXX.....</i>	<i>162</i>

Table des Matières

Table des Matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	III
Listes des abréviations	IV
Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de l'audit interne	7
Introduction au chapitre I	7
Section 01 : Approche conceptuelle de l'audit interne	9
1. Évolution historique de l'audit interne	9
1.1 Définition de l'Audit interne	11
1.2 La définition générale de l'audit interne	12
2. Objectifs de l'audit interne	12
2.1 La régularité	12
2.2 L'efficacité	13
2.3 La pertinence	13
3. Missions de l'audit interne	14
4. Les Caractéristiques de l'audit interne	15
5. Typologie d'audit interne	16
5.1 Selon le domaine de l'intervention de l'auditeur	16
5.1.1 L'audit financier	16
5.1.2 L'audit opérationnel	16
5.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif	17
5.2.1 Audit de régularité et/ou de conformité	17
5.2.2 Audit d'efficacité	17
5.2.3 Audit de management	17
5.2.4 Audit de stratégie	18
5.3 Selon le domaine concerné	18
5.3.1 Audit de qualité	18
5.3.2 Audit social	18
5.3.3 Audit thématique	18
Section 02 : Méthodologie et normes de l'audit interne	20
1. Les méthodes de l'audit interne	20
1.1 Les principes fondamentaux de la méthodologie	20
1.1.1 La simplicité	20

Table des Matières

1.1.2	<i>La rigueur.....</i>	<i>20</i>
1.1.3	<i>La relativité du vocabulaire</i>	<i>21</i>
1.1.4	<i>L'adaptabilité.....</i>	<i>21</i>
1.1.5	<i>La transparence.....</i>	<i>21</i>
2.	<i>La démarche d'une mission d'audit interne</i>	<i>21</i>
2.1	<i>Définition de la mission</i>	<i>22</i>
2.2	<i>Le champ d'application.....</i>	<i>22</i>
2.2.1	<i>L'objet.....</i>	<i>22</i>
2.2.1.1	<i>Mission spécifique</i>	<i>22</i>
2.2.1.2	<i>Mission générale</i>	<i>22</i>
2.2.2	<i>La fonction</i>	<i>22</i>
2.3	<i>La durée.....</i>	<i>23</i>
2.3.1	<i>La mission courte (Inférieure ou égale à 4 semaines).</i>	<i>23</i>
2.3.2	<i>Les missions longues.....</i>	<i>23</i>
3.	<i>Les phases de l'audit interne.....</i>	<i>23</i>
3.1	<i>Phase de préparation d'une mission d'audit interne</i>	<i>24</i>
3.1.1	<i>Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission).....</i>	<i>24</i>
3.1.2	<i>Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque) 24</i>	
3.1.3	<i>Lancement de la mission sur site (de la réunion d'ouverture au programme de vérification).....</i>	<i>24</i>
3.2	<i>Phase de réalisation</i>	<i>25</i>
3.3	<i>Phase de conclusion de la mission</i>	<i>25</i>
3.3.1	<i>Rédaction des conclusions (de l'ossature du rapport d'audit à sa validation)....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Suivi de la mission (le suivi des recommandations et les actions de progrès)....</i>	<i>26</i>
4.	<i>Les outils de l'audit interne</i>	<i>26</i>
4.1	<i>Les outils d'interrogation</i>	<i>27</i>
4.1.1	<i>Le sondage statistique</i>	<i>27</i>
4.1.1.1	<i>Des sondages de dépistage</i>	<i>27</i>
4.1.1.2	<i>Des sondages pour acceptation.....</i>	<i>27</i>
4.1.1.3	<i>Des sondages pour estimation des attributs</i>	<i>28</i>
4.1.2	<i>Les Questionnaires</i>	<i>28</i>
4.1.3	<i>L'interview</i>	<i>28</i>
4.1.3.1	<i>Les sept règles d'une bonne interview</i>	<i>29</i>

Table des Matières

4.1.3.2	Les étapes de préparation de l'interview	30
4.1.4	Les outils informatiques.....	30
4.1.5	Vérification, analyse et rapprochement.....	31
4.2	Les outils de description.....	31
4.2.1	L'observation physique	31
4.2.2	La narration	32
4.2.2.1	La narration par l'audité.....	32
4.2.2.2	La narration pas l'auditeur	32
4.2.3	L'organigramme fonctionnel.....	32
4.2.4	La grille d'analyse des tâches.....	33
4.2.5	Le diagramme de circulation des flux (Flow chart)	34
4.2.6	Les feuilles de révélations et d'analyse des problèmes	34
5.	Normes d'audit interne.....	35
5.1	Les normes de qualification	36
5.2	Les normes de fonctionnement :	37
5.3	Les Normes de mise en œuvre	38
5.4	L'utilité des normes de l'audit interne	38
Section 03 : Audit interne et contrôle interne.....		40
1.	Définitions du contrôle interne.....	40
1.1	Information et organisation.....	40
1.2	Information et contrôle	41
1.3	Définitions axées sur le contrôle interne.....	42
1.4	Définitions générales.....	42
1.5	Le contrôle interne selon Jacques Renard	43
2.	Objectifs du contrôle interne.....	44
2.1	La sécurité des actifs.....	44
2.2	La qualité des informations.....	45
2.2.1	Fiables et véritables.....	45
2.2.2	Pertinentes.....	45
2.2.3	Disponibles	46
2.3	Le respect des directives	46
2.4	L'optimisation des ressources	46
3.	Divergences entre Contrôle interne et Audit interne	46
4.	Audit interne et management des risques	49
4.1	Le management des risques et le contrôle interne complémentaires ou substitutifs ?	50

Table des Matières

4.2	<i>La contribution de l'audit interne à L'ERM : abandon, mérite et impact.....</i>	<i>52</i>
	<i>Conclusion du chapitre I :</i>	<i>57</i>
	<i>Chapitre II : L'audit interne dans le secteur pétrolier</i>	<i>58</i>
	<i>Introduction au chapitre II :</i>	<i>58</i>
	<i>Section 01 : Introduction au secteur pétrolier</i>	<i>59</i>
1.	<i>Présentation générale de l'industrie pétrolière.....</i>	<i>59</i>
1.1	<i>Caractéristiques du secteur pétrolier.....</i>	<i>60</i>
1.2	<i>Fonctionnement technique ou scientifique</i>	<i>61</i>
1.2.1	<i>En amont : l'exploration pétrolière et la production.....</i>	<i>61</i>
1.2.2	<i>En aval : le raffinage et la distribution.....</i>	<i>62</i>
2.	<i>Importance économiques du secteur pétrolier</i>	<i>62</i>
2.1	<i>Approvisionnement en énergie</i>	<i>62</i>
2.2	<i>Création d'emplois</i>	<i>63</i>
2.3	<i>Revenus et recettes fiscales</i>	<i>63</i>
2.4	<i>Impact sur les marchés financiers.....</i>	<i>63</i>
2.5	<i>Interdépendance géopolitique</i>	<i>63</i>
3.	<i>Acteurs clés du secteur pétrolier</i>	<i>63</i>
3.1	<i>Les compagnies pétrolières internationales.....</i>	<i>64</i>
3.2	<i>Les compagnies nationales de pétrole.....</i>	<i>64</i>
3.3	<i>Les entreprises de services pétroliers.....</i>	<i>64</i>
3.4	<i>Les organisations internationales et les régulateurs</i>	<i>64</i>
3.5	<i>Les gouvernements nationaux</i>	<i>64</i>
3.6	<i>Les consommateurs et les industries utilisatrices</i>	<i>65</i>
4.	<i>Les enjeux spécifiques du secteur pétrolier</i>	<i>65</i>
4.1	<i>Volatilité des prix</i>	<i>65</i>
4.2	<i>Risques géopolitiques.....</i>	<i>65</i>
4.3	<i>Transition énergétique</i>	<i>66</i>
4.4	<i>Problématiques de sécurité et d'environnement.....</i>	<i>67</i>
4.5	<i>Réglementations et normes</i>	<i>68</i>
4.5.1	<i>Sécurité des opérations pétrolières</i>	<i>68</i>
4.5.2	<i>Protection de l'environnement.....</i>	<i>69</i>
4.5.3	<i>Transparence et responsabilité</i>	<i>69</i>
4.5.4	<i>Conformité aux lois</i>	<i>69</i>
4.5.5	<i>Réglementations et normes régissant l'audit interne dans le secteur pétrolier .</i>	<i>69</i>
4.5.6	<i>Les normes internationales d'audit interne.....</i>	<i>70</i>

Table des Matières

4.5.7	Les réglementations financières.....	71
4.5.8	Les réglementations environnementales et de sécurité.....	72
4.5.9	Les réglementations spécifiques à l'industrie pétrolière.....	73
Section 02 : Les spécificités de l'audit interne dans le secteur pétrolier.....		75
1.	Le rôle essentiel de l'audit interne dans le secteur pétrolier.....	75
1.1	Gestion des risques.....	75
1.1.1	Les risques opérationnels.....	76
1.1.1.1	Risques liés à l'exploration.....	76
1.1.1.2	Risques liés à la production.....	79
1.1.1.3	Risques liés au transport.....	80
1.1.1.4	Risques liés aux erreurs humaines.....	80
1.1.2	Conformité réglementaire.....	81
1.1.3	Efficacité opérationnelle.....	81
1.1.4	Gouvernance d'entreprise.....	82
2.	Importance de la gouvernance d'entreprise et de contrôle interne dans le secteur pétrolier.....	83
2.1	La Prise de décisions stratégiques.....	83
2.2	Responsabilité et transparence.....	84
2.3	Gestion des risques.....	85
2.4	Conformité réglementaire.....	86
2.5	Protection des intérêts des actionnaires.....	87
3.	L'importance de bons systèmes de contrôle.....	88
Section 03 : Perspectives d'avenir pour l'audit interne dans le secteur pétrolier.....		89
1.	Exploration des outils technologiques dans l'audit interne.....	89
1.1	L'intégration de la technologie dans l'audit interne.....	90
1.1.1	Analyse exhaustive des données.....	90
1.1.2	Aller au-delà des documents comptables de l'entité : une exploration étendue des données.....	91
1.2	Applications concrètes de la technologie en audit.....	92
1.2.1	Tests des écritures de journal.....	92
1.2.2	Évaluation des risques.....	92
1.2.3	Procédures de corroboration.....	93
1.2.4	Tests des contrôles.....	94
1.2.5	L'IA dans l'audit.....	95
1.3	Composer avec les normes d'audit.....	95

Table des Matières

1.3.1	Données d'entrée (intrants)	95
1.3.1.1	Vérification de la fiabilité des données d'entrée des OTA	96
1.3.1.2	Fiabilité des intrants des OTA utilisés dans la mise en œuvre des procédures d'évaluation des risques	97
1.3.2	Données de sortie (extrants)	98
1.4	Gestion de la qualité des OTA et contrôle par les cabinets d'audit	99
1.4.1	Conception et fonctionnement appropriés des OTA	99
1.4.2	Fournisseurs de services	101
1.4.3	Utilisation appropriée des OTA	101
	Conclusion du chapitre II	105
	Chapitre III : La pratique de l'audit interne au sein de NAFTAL	106
	Introduction au chapitre III	106
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	107
1.	L'historique de la société NAFTAL	107
1.1	Historique de groupe SONATRACH	107
1.2	Création de l'entreprise NAFTAL	108
1.3	La nature juridique de la NAFTAL	109
1.4	La mission de NAFTAL	109
1.5	Objectifs de NAFTAL	110
2.	L'offre de la NAFTAL	110
3.	La structure de NAFTAL	111
4.	Présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou	112
4.1	Les missions du district COM de T-O	113
4.2	Organigramme du district COM/ T-O	114
4.2.1	Département commerciale	115
4.2.1.1	Cellule recouvrement :	115
4.2.1.2	Service carburants	115
4.2.1.3	Service lubrifiants et produits spéciaux :	115
4.2.1.4	Service pneumatique	115
4.2.1.5	Service réseau	116
4.2.2	Département transport et technique	116
4.2.2.1	Service transport ;	116
4.2.2.2	Service approvisionnement et distribution	116
4.2.2.3	Service exploitation et maintenance	116
4.2.2.4	Service étude et réalisations.	117

Table des Matières

4.2.3	Département finance et comptabilité.....	117
4.2.3.2	Service trésorerie.....	117
4.2.3.3	Service comptabilité générale	118
4.2.3.4	Service budget et couts.....	118
4.2.4	Département administration et moyens généraux.....	118
4.2.4.1	Service des moyens généraux ;.....	118
4.2.4.2	Service administration et gestion ;.....	118
4.2.4.3	Service formation et ressources humains.....	119
4.2.5	Département informatique.....	119
4.2.6	Centre multi produit (CMP).....	119
4.2.7	Centre de stockage et de distribution (CSD).....	120
Section 02 : conduite d'une mission d'audit au niveau de la Station-service GD R15XX.....		121
1.	Description des procédures d'une mission d'audit interne à NAFTAL	121
1.1	Phase de préparation	121
1.2	Phase de réalisation	122
1.3	Phase de conclusion.....	123
2.	Exemple d'un rapport d'audit effectué au niveau d'une station de services qui appartient à NAFTAL district Commercialisation.....	123
2.1	La synthèse de l'audit effectué dans la station GDR15XX de NAFTAL	123
2.1.1	Trésorerie.....	124
2.1.2	. Stocks	124
2.1.3	. Divers.....	124
2.2	Description de la station.....	125
2.2.1	Système du travail.....	125
2.2.2	Etat de la station	125
2.2.3	Equipements	125
2.2.4	Effectif existant	125
2.3	La gestion de la station.....	126
2.3.1	La trésorerie.....	126
2.3.1.1	Arrêté de la caisse recette.....	126
2.3.1.2	Arrêté de la DRA.....	126
2.3.2	Versement des recettes	126
2.3.3	Versement des marges	127
2.3.4	Gestion des TAC.....	127
2.4	Stocks	127

Table des Matières

2.4.1	<i>Le passage des index des volucompteurs</i>	127
2.4.2	<i>Suivi des fiches de stock 016</i>	128
2.4.3	<i>Inventaire mensuel</i>	128
2.5	<i>Reconstitution de la dotation</i>	128
2.6	<i>Aspect exploitation et gestion</i>	129
2.6.1	<i>Passation de consignes</i>	129
2.6.2	<i>Archivage de documents</i>	129
2.6.3	<i>NAFT GD</i>	129
2.6.4	<i>Registres tenus</i>	129
2.6.5	<i>Sécurité</i>	129
2.6.6	<i>Image de marque</i>	130
2.7	<i>Recommandations</i>	130
Section 03 : Contribution de l'audit interne aux performance de NAFTAL		131
1.	<i>La certification de l'Audit interne chez NAFTAL</i>	131
2.	<i>Les impacts de la modernisation de la fonction chez NAFTAL :</i>	132
2.1	<i>Indépendance</i>	132
2.2	<i>Professionnalisme</i>	133
2.3	<i>Renforcement de la culture du contrôle interne : Une priorité pour NAFTAL</i>	134
2.4	<i>La promotion de l'image de la fonction</i>	135
2.6	<i>La contribution au renforcement des liens de Groupe</i>	136
3.	<i>Mise en place des recommandations</i>	136
3.1	<i>Apports des recommandations d'audit dans l'amélioration de la performance</i>	137
3.2	<i>Les dispositifs mis en place pour s'assurer de la mise en œuvre des recommandations d'audit au niveau de NAFTAL</i>	138
3.2.1	<i>Organisation de la fonction Audit interne</i>	138
3.2.2	<i>Charte de l'audit</i>	138
3.2.3	<i>Mise en œuvre des Recommandations</i>	139
3.2.4	<i>Procédure d'audit interne</i>	139
3.2.5	<i>Documents supports</i>	139
3.2.6	<i>Optimisation de la gestion des missions d'audit grâce à une base de données dédiée</i>	140
3.3	<i>Principales étapes du processus de suivi des recommandations</i>	140
3.4	<i>Méthodes de suivi des recommandations</i>	141
3.5	<i>Communication de la mise en œuvre des Recommandations</i>	141
3.5.1	<i>Reporting trimestriel et annuel</i>	141

Table des Matières

3.5.2 Bilan annuel des recommandations	141
3.6 Facteurs clés de réussite du processus de suivi des recommandations	142
4. Les perspectives de la Fonction Audit interne de NAFTAL dans le cadre du processus de modernisation.....	142
5. Limites de la contribution de l'audit opérationnel aux performances de NAFTAL	142
Conclusion du chapitre III	145
Conclusion générale	146
Bibliographie	151
Annexes	156
Listes de Tableaux, Figures et Annexes	169
Tables des matières	170

Résumé

L'audit interne joue un rôle crucial dans l'industrie pétrolière en assurant la transparence, la conformité et la performance. Il évalue les processus internes, identifie les risques potentiels et propose des recommandations d'amélioration. En optimisant l'audit interne, les entreprises pétrolières renforcent leur gestion des risques et améliorent leurs performances opérationnelles. Dans un tel contexte, notre problématique s'articulera autour de la question centrale : **“Comment l'audit interne peut-il être optimisé dans l'entreprise NAFTAL en Algérie pour renforcer la gestion des risques et améliorer les performances dans le secteur pétrolier ?”**

Il ressort de notre étude que l'audit interne joue un rôle essentiel dans la conformité réglementaire de l'industrie pétrolière. En évaluant la conformité aux normes et aux réglementations en vigueur, l'audit interne aide les entreprises à éviter les sanctions et les litiges juridiques, tout en renforçant leur réputation et leur crédibilité. Par ailleurs, l'audit interne peut servir de lien entre les départements opérationnels, financiers et juridiques, favorisant ainsi une meilleure communication et coordination au sein de l'entreprise. Enfin, nous avons pu constater l'impact positif de l'optimisation de l'audit interne sur les performances opérationnelles des entreprises pétrolières. En identifiant les opportunités d'amélioration, l'audit interne peut contribuer à accroître l'efficacité, la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

Mots Clés : Audit interne, Industrie pétrolière, Gestion des risques, Performances opérationnelles, Conformité réglementaire

Abstract

Internal auditing plays a crucial role in the petroleum industry by ensuring transparency, compliance, and performance. It evaluates internal processes, identifies potential risks, and provides improvement recommendations. By optimizing internal auditing, oil companies strengthen their risk management and enhance operational performance. In this context, our study focuses on the central question : **"How can internal auditing be optimized in the company NAFTAL in Algeria to reinforce risk management and improve performance in the oil sector ?"**

Our study highlights that internal auditing is essential for regulatory compliance in the petroleum industry. By assessing compliance with relevant standards and regulations, internal auditing helps companies avoid penalties and legal disputes while enhancing their reputation and credibility. Additionally, internal auditing can serve as a link between operational, financial, and legal departments, facilitating better communication and coordination within the organization. Finally, we observed a positive impact of optimizing internal auditing on the operational performance of oil companies. By identifying improvement opportunities, internal auditing can contribute to increased efficiency, productivity, and profitability.

Keywords : Internal auditing, Petroleum industry, Risk management, Operational performance, Regulatory compliance