

## **L'AUDITEUR INTERNE, UN CREATEUR DE LA VALEUR AJOUTEE AU SEIN DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERINNE : DEFIS ET ATOUTS**

Lynda GRINE, MCA, EHEC  
Lydia BOURENANE CHERIF, Doctorante , EHEC  
Abdelghani BAGHDADI, Doctorant , Univ d'Oran 2

### **Résumé :**

La présence d'un auditeur interne au sein de l'entreprise publique algérienne est considérée comme un pilier fondamental de limiter les risques et donner à cette entreprise une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations.

Cependant, cet auditeur peut rencontrer plusieurs défis et obstacles soit d'ordre culturel ou d'ordre professionnel qui peuvent influencer et diminuer la qualité et l'efficacité de cette importante fonction. A ce titre, à travers une enquête par questionnaire que nous avons menée, nous présentons dans cet article la contribution de l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise publique algérienne, et identifions les différents obstacles et défis rencontrés, et trouvons des solutions pour les surmonter.

**Mots clés :** Auditeur interne, Valeur ajoutée, Entreprise publique, Défis et Atouts.

### **Abstract:**

The presence of the internal auditor within the Algerian public organization is considered as a fundamental pillar of limiting risks and giving to the organization a reasonable assurance about the degree of control of its operations.

However, the internal auditor may face several cultural and professional challenges and obstacles, that may influence and diminish the quality and the effectiveness of this important function; As such, through a questionnaire survey that we conducted, we present in this article the contribution of internal audit in the creation of added value within the Algerian public company, and identify the various obstacles and challenges encountered, and find solutions to overcome them.

**Keywords:** Internal Auditor, Added value, Public Company, Challenges and Strengths.

### **1-Introduction :**

L'audit interne est défini officiellement comme une fonction indépendante à l'intérieur de l'entreprise, il donne une assurance raisonnable à la direction générale et au conseil d'administration de la maîtrise des opérations, il s'intéresse à tout les processus de l'entreprise.

En Algérie, nous pouvons dire qu'à partir de l'année 1988 l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algérienne en général et dans les entreprises publiques en particulier (Bouhadida, 2017, p :11), et cela suite à l'apparition de la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 sur les entreprises publiques <sup>1</sup>, qui oblige les EPE à renforcer les structures de contrôle interne en implantant une cellule d'audit interne au sein de chaque entreprise publique algérienne dans le but d'améliorer et d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation .

A cet effet, le présent article va essayer de donner une réponse à la problématique suivante :

Comment l'auditeur interne contribue-t-il à la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise publique algérienne ? Et quels sont les obstacles et défis rencontrés ?

Pour ce faire, cet article sera subdivisé en deux volets à savoir :

-1- nous traitons dans notre premier volet : la contribution de l'auditeur interne dans la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise publique algérienne ;

-2- le deuxième volet est consacré à étudier les atouts de l'audit interne, et d'identifier les différents défis rencontrés.

## **2- Revue de littérature :**

Nous avons jugé utile de commencer notre article par une revue de littérature et rappeler le rôle de l'auditeur interne et sa contribution dans la création de la valeur ajoutée au sein d'une organisation publique, et les différents obstacles et défis rencontrés à travers deux approches : l'une traditionnelle, et l'autre empirique.

### **2-1- approche traditionnelle :**

Le monde de l'administration publique est complexe et exige un vaste éventail de compétences, c'est pour cette raison l'implantation d'une cellule ou d'un service d'audit interne au sein d'un organisme

---

<sup>1</sup> Article n°40 stipule l'obligation des entreprises à renforcer leurs systèmes de contrôle interne.

public représente une nécessité pour cet organisme en donnant à ce dernier une assurance raisonnable de la maîtrise des opérations et garantir le bon fonctionnement des processus de l'entreprise.

Cette fonction est désormais d'une utilité et importance dans les grandes entreprises, et la notion d'audit interne a connu plusieurs définitions qui sont l'objet de citation dans les milieux académiques et professionnels (Bouhadida, 2017, p13).

### **2-1-1-définition de l'audit interne :**

Le concept d'audit interne a connu plusieurs définitions, sa première définition internationale approuvée par L'IIA en 1999 (Pierre SCHIC ; Jacques VERA, 2014, p : 30) selon laquelle : « *l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.*

Selon Jacques Renard (1997, p : 34), cette fonction est considérée comme un moyen de validation du contrôle interne, et l'auditeur interne peut et doit apporter une valeur ajoutée et contribue à l'amélioration de la qualité du management.

De sa part, Khelassi, (2010, p : 18), définit l'audit interne « *comme un examen critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise* »,

En effet, l'auditeur interne s'est orienté progressivement vers un domaine d'intervention plus large ,son principal objectif :est la vérification de la conformité des opérations effectuées au sein d'une organisation avec les règles, normes et procédures du système de contrôle interne, ensuite, rédiger son rapport et exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes (Khelassi,2010,p :24).

### **2-1-2- les objectifs de l'audit interne :**

Selon plusieurs auteurs les objectifs de la fonction d'audit interne sont classés en trois niveaux à savoir :

**-la régularité** : l'auditeur s'intéresse à vérifier que les différentes instructions de la direction générale et les dispositions réglementaires sont appliquées convenablement et correctement.

-**l'efficacité** : à ce niveau là l'auditeur cherche la qualité de la réalisation et trouver l'écart entre l'objectif fixé et le résultat obtenu, puis trouver et proposer des solutions pour le réduire.

-**la pertinence** : l'auditeur interne à ce niveau là s'intéresse à mesurer l'écart entre le résultat souhaité et la capacité des moyens retenus à y parvenir (Vatier R, 1989, p : 166).

Cependant, malgré l'importance de cette fonction et son rôle joué au sein de l'entreprise, l'auditeur interne peut rencontrer plusieurs obstacles et défis.

Notre analyse documentaire nous a permis de définir les principales difficultés constatées par plusieurs auteurs et chercheurs et les confirmés ensuite par une enquête sur terrain.

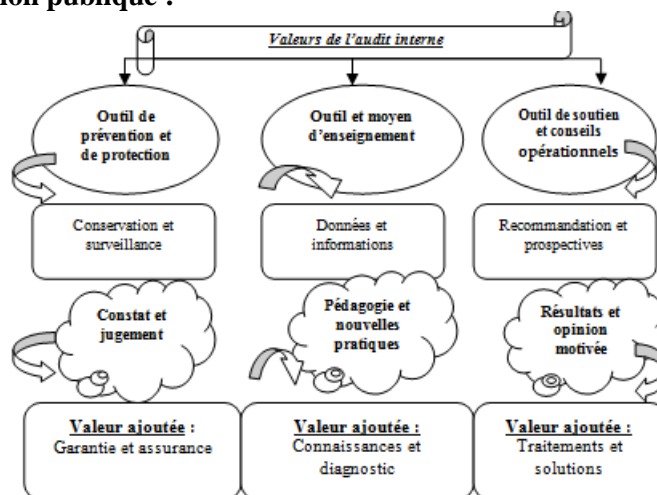
## 2-2-approche empirique :

Plusieurs études et recherches empiriques menées sur le rôle de l'audit interne au sein d'une organisation,

### 2-2-1-la contribution de l'audit interne dans la création de la valeur ajoutée :

Les résultats de notre analyse documentaire ont permis d'identifier la pleine valeur de la fonction d'audit interne au sein d'une organisation publique, cette valeur est présentée en trois volets selon les travaux menés par l'institut des auditeurs internes du canada (IIA canada) à savoir :

**Figure N° 1 : la valeur ajoutée par les rôles de l'audit interne dans une organisation publique :**



**Source** : rapport de recherche « l'optimisation du pouvoir de l'audit interne dans le secteur public » IIA canada 2014 (reformulé)

Nous avons schématisé la pleine valeur de l'audit interne, selon l'institut des auditeurs internes du Canada « IIA », l'audit interne est une fonction de prévention et de protection d'une part et une fonction d'enseignement et de conseil en d'autre part (Carmen, CIA, CCSA, MPA, James R, 2014).

#### **2-2-1-1-l'audit interne : un outil de prévention et de protection :**

Selon IIA canada, La fonction d'audit interne est une fonction protectrice et défensive, son rôle principal est la détection des anomalies, et de toute non-conformité au sein de l'entreprise.

#### **2-2-1-2-l'audit interne : un outil d'enseignement et d'apprentissage :**

L'audit interne en tant qu'un outil d'enseignement il est capable de proposer de nouvelles pratiques, et méthodes de travail.

#### **2-2-1-3-l'audit interne : source de conseil et de solution :**

Le rôle de l'auditeur interne joué à ce stade est de trouver des solutions aux problèmes constatés, et traiter les dysfonctionnements observés.

Or, en audit, le rôle de la fonction d'audit interne apporte une valeur ajoutée à l'entreprise, lorsque le métier de l'audit est bien maîtrisé et l'auditeur interne réalise parfaitement ses missions en respectant les lois, les normes ,et les principes d'audit pouvant apporter une valeur ajoutée à l'organisation en diminuant les coûts, sauvegardant son image et protégeant ses actifs et sa réputation.

#### **2-2-2-les obstacles et défis rencontrés par les auditeurs internes :**

Selon Richard Chambers (2016, pp : 175-179), la profession d'auditeur interne est une profession comme toutes autres professions, mais elle peut rencontrer plusieurs défis qui freinent son évolution, nous citons parmi ces défis :

- *l'insuffisance des moyens matériels et de la technologie* : selon Chambers, la technologie est considérée comme un « *multiplicateur de capacité* », et l'équipe de l'audit interne doit avoir une connaissance importante dans le domaine technologique.

-*la relation entre l'auditeur et ses clients(les audités)* : Jusqu'au temps actuel l'auditeur interne est considéré comme un policier ou le

gendarme aux yeux des parties prenantes (audités), c'est un défi que l'auditeur doit faire face.

- *l'effectif des auditeurs internes dans une organisation* : au sein d'une grande entreprise il est indispensable d'avoir plus d'un auditeur afin de mieux pratiquer l'audit et évaluer toutes les opérations de l'entreprise efficacement.

En effet, le présent article vise à tester ces résultats des études antérieures et faire une projection sur nos entreprises publiques algériennes et faire sortir les atouts de la fonction et les différents défis rencontrés par l'auditeur interne au sein de nos entreprises publiques algériennes et trouver des solutions pour les surmonter.

### **3- Résultats de l'étude :**

Nous avons choisi un échantillon de vingtaine d'entreprises publiques algériennes , et avons interrogé des professionnels et responsables d'audit , Ensuite solliciter des entretiens et collecté des réponses des auditeurs internes des grandes entreprises publiques algériennes telles que : (NAFTAL, COSIDER, SONATRACH, SONELGAZ et la Société Nationale des Transports Ferroviaires « SNTF ») , sachant que le service d'audit interne au sein de chacune de ces entreprises est composé de plus de 10 auditeurs (par exemple chez NAFTAL plus de 37 auditeurs internes ,SONELGAZ aussi, et la SNTF avons interrogé plus de 7 auditeurs internes ) ;en analysant par la suite ces réponses à l'aide de logiciel de statistiques SPSS.

### **4-Analyse des résultats obtenus**

Pour étudier et analyser les résultats obtenus et renforcer notre approche théorique, nous avons calculé les fréquences des différentes réponses et leurs pourcentages associés, les moyennes arithmétiques et les écarts types. Ces résultats sont traités et présentés dans les tableaux suivants :

#### 4-1-appréciation des résultats

##### ***Axe1 : le rôle de l'audit interne et sa contribution dans la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise publique algérienne***

##### ➤ **L'audit interne : un outil de protection et d'enseignement**

Tableau n°2- <i>l'audit interne : un outil de protection et d'enseignement</i>		Fréquence, n Pourcentage	Les réponses			Moyenne $\bar{x}$	Ecart type $\sigma$
			d'accord	neutre	Pas d'accord		
1	L'audit interne contribue à la surveillance permanente de toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise.	(f) (%) 40 66.67	2 3.33	18 30	2.37	0.91	
2	L'audit interne agit comme un système d'avertissement précoce.	(f) (%) 29 48.33	1 1.67	30 50	1.98	0.99	
3	L'audit interne aide l'organisation à sauvegarder ses intérêts et atouts, et protéger son image et sa réputation.	(f) (%) 32 86.67	3 5	5 8.33	2.78	0.58	
4	Le responsable d'audit interne est un leader, formateur, capable de former une équipe d'audit.	(f) (%) 45 75	8 13.33	7 11.67	2.63	0.68	
5	Parmi les rôles de l'auditeur interne, changement de méthodes des gestionnaires appliquées et proposition de nouvelles techniques de travail.	(f) (%) 30 50	1 1.67	29 48.33	2.02	0.99	

Source : réalisé sur la base des données de SPSS

Le tableau ci-dessus fait apparaître que **66.67%** des répondants ont déclaré que l'audit interne est une fonction universelle touche presque toutes les opérations effectuées au sein de l'entreprise publique algérienne, et nous avons également un pourcentage de **48.33%** des répondants qui perçoivent l'audit interne agit comme un système d'avertissement précoce, **L'audit interne : un outil de conseil opérationnel, solution, et prospection**

Tableau n°3- <i>l'audit interne : un outil de conseil opérationnel, solution, et prospection</i>		Fréquence, n Pourcentage	Les réponses			Moyenne $\bar{x}$	Ecart type $\sigma$
			d'accord	neutre	Pas d'accord		
1	L'auditeur interne ne prend pas l'initiative de l'action et n'anticipe pas les difficultés.	(f) (%) 13 21.67	8 13.33	39 65	1.57	0.82	
2	Lorsque l'auditeur interne rencontre des difficultés, il doit adopter des mesures pour les surmonter.	(f) (%) 52 86.67	2 3.33	6 10	2.77	0.62	
3	La proposition des recommandations est à la responsabilité de l'auditeur interne (à l'issue de chaque mission d'audit).	(f) (%) 40 66.67	2 3.33	18 30	2.37	0.91	
4	Parmi les rôles de l'auditeur interne, la présentation d'une opinion motivée qui doit ajouter une valeur à l'entreprise	(f) (%) 56 93.34	2 3.33	2 3.33	2.90	0.40	
5	Dans les cas où les contrôles internes échouent ou sont à risque d'échouer, l'auditeur interne doit fournir des renseignements dignes de confiance et fiables pour mener à des améliorations.	(f) (%) 50 83.34	5 8.33	5 8.33	2.75	0.60	

Source : réalisé sur la base des données de SPSS

D'après les réponses des auditeurs internes présentées dans le tableau ci-dessus la majorité des auditeurs internes est en désaccord

avec l'énoncé (1) « l'auditeur interne ne prend pas l'initiative de l'action et n'anticipe pas aux difficultés »

**Axe 2 : les Défis et obstacles rencontrés par l'auditeur interne au sein de l'entreprise publique algérienne**

➤ **Défis et obstacles d'ordre professionnel :**

Tableau n°4-Défis et obstacles d'ordre professionnel		Fréquence, n (%)	Les réponses			Moyenne $\bar{x}$	Ecart type $\sigma$
			d'accord	neutre	Pas d'accord		
1	Les progiciels de statistiques traditionnels sont conviviaux pour les auditeurs internes professionnels.	(f)	18	2	40	1.63	0.91
		(%)	30	3.33	66.67		
2	L'insuffisance de la technologie n'influence pas la pratique de l'audit interne.	(f)	14	3	43	1.52	0.85
		(%)	23.33	5	71.67		
3	L'auditeur interne rencontre des obstacles lorsqu'il s'adresse aux propriétaires des données ou lorsqu'il demande l'accès à celles-ci (comme la demande des analyses auprès du service informatique).	(f)	38	3	19	2.32	0.92
		(%)	63.33	5	31.67		
4	L'auditeur interne rencontre des obstacles lorsqu'il réalise ses missions (absence de collaboration avec les audités).	(f)	40	1	19	2.35	0.93
		(%)	66.66	1.67	31.67		
5	L'effectif réduit des auditeurs internes qualifiés au sein de l'entreprise publique algérienne influence l'efficacité et la qualité d'audit.	(f)	40	3	17	2.38	0.90
		(%)	66.67	5	28.33		

Source : réalisé sur la base des données de SPSS

Le tableau ci-dessus fait apparaître que **66.67%** de l'échantillon est en désaccord avec notre premier énoncé (1), et confirme que les progiciels de statistiques ne sont pas conviviaux pour les auditeurs internes professionnels

### Défis et obstacles d'ordre culturel



Tableau n°5-Défis et obstacles d'ordre culturel		Fréquence Pourcentage %	Les réponses			Moyenne $\bar{x}$	Ecart type $\sigma$
			d'accord	neutre	Pas d'accord		
1	L'insuffisance de textes de loi ne pouvant influencer le contrôle et la pratique de l'audit interne.	(f)	9	4	47	1.37	0.73
		(%)	15	6.67	78.33		
2	La professionnalisation de l'auditeur interne est une exigence incontournable.	(f)	52	1	7	2.75	0.65
		(%)	86.66	1.67	11.67		
3	La majorité des auditeurs internes au sein de l'entreprise publique algérienne sont des comptables, ou financiers ou titulaires des diplômes en comptabilité ou finance.	(f)	48	0	12	2.60	0.80
		(%)	80	0	20		
4	Les audités perçoivent l'auditeur interne comme un policier ou coupeur de têtes.	(f)	51	0	9	2.70	0.71
		(%)	85	0	15		
5	L'auditeur interne doit vivre l'organisation, et être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès et ses difficultés ou échecs.	(f)	52	2	6	2.77	0.62
		(%)	86.67	3.33	10		

Source : réalisé sur la base des données de SPSS

Le tableau ci-dessus fait apparaître les différents défis d'ordre culturel rencontrés par nos auditeurs algériens.

Ainsi, nous avons rapporté et avons fait une synthèse des réponses recueillies et les présentés comme suit :

#### 4-2-les obstacles et défis rencontrés par nos auditeurs algériens sont :

- 1-l'insuffisance de textes légaux appuyant l'importance et la place de la fonction d'audit interne ;
- 2-manque de formation des auditeurs en matière des normes et principes d'audit interne ;
- 3-difficulté d'accès à la source des informations, et le manque d'information pour constituer les preuves d'audit ;
- 4-l'insuffisance du contrôle interne ;
- 5-l'incompétence de certains audités ;
- 6-manque d'indépendance et d'objectivité chez certains auditeurs, peut être ils ne veulent pas ressortir les vrais problèmes et défauts qui touchent parfois les intérêts de leurs collègues responsables, et certains rapports peuvent être influencés par les responsables du top management.

#### 5-Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que l'existence d'une fonction d'audit interne au sein d'une entreprise publique algérienne est considérée comme l'antidote aux dysfonctionnements et risques menaçants et perturbants la stabilité de l'organisation.

Ainsi, nous avons réussi également d'identifier plusieurs obstacles rencontrés par nos auditeurs algériens qui freinent l'évolution et le développement de cette fonction au sein de nos entreprises publiques algériennes, sont des défis que nos auditeurs internes doivent les surmonter pour améliorer cette fonction, sont des obstacles d'ordre professionnel tels que l'insuffisance de texte de loi, la technologie, la formation des auditeurs internes, et absence de collaboration avec les audités, et des obstacles d'ordre culturel tels que la place et le rôle de l'auditeur interne aux yeux des audités, ces derniers le perçoivent malheureusement comme un policier ou coupeur de tête et ignorent sa vraie valeur et que l'auditeur est un créateur de valeur ajoutée au sein de l'entreprise publique algérienne.

#### **Bibliographie :**

##### **Ouvrages**

- BOUHADIDA M, *Audit interne Aspects théoriques et pratiques*, Ed pages bleues, Alger, 2017.
- CHAMBERS RICHARD F, *Quelques leçons d'audit interne*, Ed Eyrolles, paris, 2016.
- JACQUES R, *théorie et pratique de l'audit interne*, Ed d'organisation, paris, 1997.
- KHELASSI R, *les applications de l'audit interne*, Ed Houma, Alger, 2010
- KHELASSI R, *l'audit interne –audit opérationnel*, Ed Houma, Alger, 2005
- SCHICK p ; VERA j ; BOURROUILH-PAREGE O, 2<sup>ém</sup> Ed Dunod, paris, 2014
- VATIER .R, *audit de la gestion sociale*, éd d'organisation, paris, 1989.

##### **Rapports et Revues :**

- ABELA C, CIA, CCSA, MPA, James R Mitchell, « *l'optimisation du pouvoir de l'audit interne dans le secteur public* », institut des auditeurs internes canada, 2014.
- CHRYSTELLE R, « *l'indépendance de l'auditeur : pairs et manques* », revue française de gestion 2003/6 n°147.

##### **Webographie**

- <http://www.theiia.org>
- <http://www.ifaci.com>
- <http://www.formation-audit-ecofi.com>
- <http://acpcongo.com/acp/faiblesses-obstacles-de-laudit-interne-evoques-a-1ere-conference-nationale-de-liia-congo-a-kinshasa>, publié le 26 aout 2017, L'Agence Congolaise de Presse (ACP) (consulté en moi d'avril 2018).