

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude présenté en vue de l'obtention du Diplôme de
Master en sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Comptabilité et Finances

Thème :

Contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels

Cas : Audit du processus gestion des stocks Carburants au sein de

NAFTAL

Elaboré par :

BRABEZ Fouzi

Encadré par :

Pr. IHADDADEN Atmane

Lieu de stage : NAFTAL SPA Direction générale, Chéraga, Alger.

Période de stage : du 12/02/2023 au 11/05/2023.

Année universitaire

2022/2023

Remerciement

*Le rends grâce **ALLAH** le tout puissant, la miséricordieux qui m'a donné la force, le courage, la volonté et la patience à bien mener ce travail.*

Je tiens à témoigner toute ma gratitude à notre professeur **IHEDADEN Athman**, je le remercie de m'avoir encadré responsablement, orienté profondément, aidé généreusement et conseillé prodigement.

Un grand Merci à ma promotrice madame **TIRECHE Samia** qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde d'audit.

Un vif remerciement à ceux qui m'ont donné la vie, **mes chers parents**. Ils m'ont appris le savoir-vivre, le savoir-être et le savoir-faire. Grâce à eux et pour eux j'ai pu et su réaliser ce travail.

Toutes mes reconnaissances à mon cousin **Fares** et à mon amie **Amina** pour leurs patiences, disponibilités et conseils afin d'alimenter ma réflexion.

J'aimerais exprimer ma gratitude à tous le corps professionnel et administration de l'école supérieure de commerce.

Je remercie les membres de jury pour leurs temps accordés pour évaluer et juger mon travail.

Sans oublier de remercier ma chère famille, mes sincères amis, et tous ceux, de près ou de loin, ont contribué à ma formation dès ma tendre enfance.

Dédicace

À mon cher père

Tu es mon bon père, tu es partout, dernier couché premier debout. Tu es mon idole et mon socle.

À ma chère mère

Tu es le cœur inexplorable et doux, blanc du côté sacré, noir du côté jaloux.
Tu es mon chef-d'œuvre de la nature.

À ma chère sœur

Tu es un cadeau pour mon cœur, un ami pour mon esprit et un fil d'or au sens. Tu es celle qui partage le parfum et l'odeur d'une enfance commune.

A mes cousins

Fares, Kamal, Khoudir, Malek, Yanis, Khelaf, Massi, Racim

Vous êtes les frères et les sœurs de cœur.

A ma cher famille petits et grands

Tu es ma richesse incroyable, tu es ma fierté, mon identité.

À mes vrais amis

**Moussa, Nabil, Halim, Radhouan, Nourdine, Hassan, Mohamed, Samir,
Sofian, kosseila.**

Vous êtes comme des étoiles. Je ne vous vois pas toujours, mais je savais que vous êtes toujours à mes côtés.

Remerciement	II
Dédicace	III
Sommaire	IV
Liste des Tableaux	V
Liste des figure	VI
Liste des abréviations	VII
Liste des références	IX
Résumé	X
Introduction générale	A
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de l'audit interne	
Introduction	02
Section 1 : Le fondement théorique de l'audit interne	03
Section 02 : les outils et le cadre le référentiel d'audit interne	18
Section03 : Le contrôle interne : finalité de l'audit interne	31
Conclusion	40
Chapitre 02 : Généralités sur la gestion des risques opérationnels	
Introduction	42
Section 01 : Notion et typologie des risques	43
Section 02 : la gestion des risques opérationnels	50
Section 03 : l'audit interne et la gestion des risques	65
Conclusion	76
Chapitre 03 :La pratique de l'audit interne sur le processus gestion des stocks au sein de NAFTAL	
Introduction	78
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	79
Section 02 : Présentation de la Direction Centrale Audit & Réglementation	89
Marchés	
Section 3 : Conduite de la mission d'audit du Centre Carburants 16A El Harrach	96
Conclusion	116
Conclusion Générale	117
Bibliographie	120
Annexes	125
Table des matières	175

Numéro	Intitulé	Page
N° 01	Système du progrès de l'audit.	05
N°02	Modèle tableau d'identification des risques	13
N°03	Grille d'analyse des taches de la procédure paie – personnel	24
N°04	Un diagramme d'une décision d'investissement	25
N°05	Les normes de qualification et du fonctionnement	27
N°06	Différence entre l'audit interne et le contrôle interne	39
N°07	Les facteurs interne et externe motivés par l'établissement de la cartographie des risques	62
N°08	Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques	104
N°09	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés	104

Numéro	Intitulé	Page
N°01	la comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel	10
N°02	Modèle ordre de mission	12
N°03	Modèle feuille de révélation et d'analyse de problème	16
N°04	les outils d'interrogation	18
N°05	les outils de description	21
N°06	Exemple d'organisation fonctionnel d'un département ventes	23
N°07	Les symboles utilisés dans le diagramme	25
N°08	Cube de COSO 1	36
N°09	Conceptualisation et définition du risque	44
N°10	Modélisation standard du risque	45
N°11	L'univers des risques de l'organisation- quatre couche de risque	47
N°12	Schéma illustratif d'un processus	51
N°13	Processus de gestion des risques selon L'ISO 31000	54
N°14	Matrice des risques	57
N°15	Le rôle d'audit interne dans le management des risques	66
N°16	Vision schématique d'un stock	67
N°17	L'organigramme de la société NAFTAL	84
N°18	Organigramme de la direction Central Audit et Réglementation Marché	90
N°19	Processus d'élaboration du plan d'audit interne de l'exercice N+1	96
N°20	l'organigramme du Centre Carburants 116A El Harrach/District Carburants Alger	101
N°21	la présentation graphique des risques	106
N°22	Fiche de test	109
N°23	Fiche d'observation	111

Abréviation	Signification
A.D.S	Direction Audit & Systèmes
ABC	Activity Based Costing (méthode des coûts par activité)
AMF	Autorité de Marché Financier
BE	Bon d'Enlèvement
BFR	Besoin des fonds de Roulement
BIU	Bordereau Inter Unités
BLF	Bon de Livraison Facture
BMI	Bon de Mouvement Interne
BR010	Bon de Réception (NAFTAL)
BR03	Bon de Ravitaillement (au niveau interne du centre)
BTS	Bon de Transfert des Stocks
CBR	Carburants
CDD	Centre De Distribution
CDS	Centre Dépôt Stocks
CMP	Coût Moyen Pondéré
COSO	Commitee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission
CRFS	Compte Rendu Final au Site
D.AG	Direction Administration Générale
D.ASC	Direction Affaires Sociales & Culturelles
D.C.A	Direction Centrale Audit
D.CRP	Direction Communication & Relations Publiques
D.MPD	Direction Management Projets & Développement
D.SIE	Direction Sûreté Interne de l'Établissement
D.SMI	Direction Système Management Intégré
D.TM	Direction Transport & Maintenance
DC.ARM	Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés
DC.SI	Direction Centrale Systèmes d'Information
DC.SSE	Direction Centrale Santé, Sécurité & Environnement
DCARM	Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés
DCJ	Direction Centrale Juridique
DE.F	Direction Exécutive Finances

DE.RH	Direction Exécutive Ressources Humaines
DE.SPE	Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie
DP.P	Direction Projet Partenariat
DP.SRC	Direction Projet Suivi & Recouvrement des Créances
DP.TE	Direction Projet Transition Énergétique
ERDP	Entreprise de Raffinage et de la Distribution Pétrolières
ESP	Essences Sans Plomb
FIFO	First In First Out
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GO	Gasoil
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
HO	Hors Organigramme
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne
IIA	Institue of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
LIFO	Last In First Out
OMP	Ouvrier Mouvement Produit
OR	Ossature du Rapport
PV	Procès-verbal
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
S.I.P	Systèmes d'Information et Procédures
SNTF	Société Nationale de Transport Ferroviaire
SPA	Société Par Action
STPE	Société de Transport des Produits Energétiques
SVH	holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures

Annexe n° 1	Diagramme d'une mission d'audit
Annexe n° 2	Lettre de mission
Annexe n° 3	Questionnaire du Contrôle Interne(QCI) liée au processus gestion des stocks
Annexe n° 4	Compte-rendu de réunion de lancement avec le responsable audit
Annexe n° 5	Tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des stocks
Annexe n° 6	Note d'orientation
Annexe n° 7	Le programme de travail
Annexe n° 8	Compte rendu de réunion d'ouverture
Annexe n° 9	Compte-rendu d'entretien
Annexe n° 10	Feuille de test : TEST N° 220
Annexe n° 11	Fiche d'observation
Annexe n° 12	Compte-rendu de réunion de clôture
Annexe n° 13	Cahier de recommandation pour le Centre Carburants 116A Al Harrach
Annexe n° 14	Tableau de suivi des Recommandations d'Audit
Annexe n° 15	Organisation du chargement des produits
Annexe n° 16	Ordre de Chargement/Bon de Chargement
Annexe n° 17	Bon d'Enlèvement
Annexe n° 18	Bon de Mouvement Interne (BMI)
Annexe n° 19	Bon de Ravitaillement (BR 03)
Annexe n° 20	Bon de Transfert Stock (BTS)
Annexe n° 21	Bon de Réception
Annexe n° 22	Fiche de Stock
Annexe n° 23	Fiche d'inventaire

الملخص:

اليوم، تواجه الشركات العديد من التحديات والفضائح المالية، وأداؤها حساس للغاية. لذا، لكي تكون الشركات أكثر قدرة على الاستفادة من الفرص والحد من المخاطر، فقد أبرزت الحاجة إلى إدخال وظيفة التدقيق الداخلي التي يُنظر إليها بشكل متزايد على أنها حل لمجموعة واسعة من المشاكل الكامنة بفضل دورها الرائد في التوجيه والأداء.

الهدف من تناول هذا الموضوع هو الحصول على صورة واضحة لمساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وتسييل الضوء على مساهمته في كفاءة المؤسسة وضرورتها، باعتبار "نافطال" دراسة حالة لنا.

الكلمات الرئيسية: التدقيق الداخلي، الكفاءة، المخاطر، التهديد.

Résumé :

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis et scandales financiers, leur performance est très sensible. Donc pour que les entreprises seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces elles ont mis sur le devant de la scène la nécessité d'introduire la fonction d'audit interne qui est considéré de plus en plus comme une solution à un large éventail de problèmes latents grâce à son rôle prépondérant dans le pilotage et la performance.

L'objectif recherché en traitant ce thème est d'avoir une image claire de la contribution d'audit interne dans la gestion des risques et de ressortir l'apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise et sa nécessité, prenant NAFTAL comme cas d'étude pratique.

Mots clés: Audit Interne, Performance, Risque, menace.

Abstract:

Today, the companies face many challenges and financial scandals, their performance is very sensitive. Therefore, in order to be able to get advantages of opportunities and reduce threats, companies have introduced an internal audit function which is increasingly seen as a solution to a wide range of underlying problems through their leadership role in guidance and performance.

The wanted aim by dealing this topic is to get a clear image of the contribution of Internal Audit in the risk management, to highlight the impact of internal audit to the company's performance and to show its necessity, taking NAFTAL as a case.

Keywords: Internal Audit, Performance, Risk, Threat.



**INTRODUCTION
GÉNÉRALE**

Aujourd'hui, Dans un environnement économique instable et compétitif, l'entreprise qu'elle soit privée ou publique, grande ou petite est soumise à une multitude de risques pouvant perturber et empêcher la réalisation de ses objectifs, pour cela l'entreprise doit disposer d'un système de mesure de performance fiable qui prend en compte les changements environnementaux pour assurer sa survie et rester compétitive.

Au sein d'une entreprise, le risque est tout événement, tout comportement, toute situation, qui peut avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.

La maîtrise des risques est une démarche qui suit l'identification et l'évaluation des risques, cette démarche vise à définir des solutions en utilisant des méthodes spécifiques ainsi que la mise en œuvre des actions préventives et correctives afin de réduire et limiter la probabilité d'occurrence des risques, ces actions dépendent de plusieurs facteurs tels que la nature des risques identifiés et la stratégie adoptée par l'entreprise.

L'Audit interne est un mécanisme de contrôle dans l'entreprise, jouant un rôle majeur dans la maîtrise des activités de cette dernière. Il veille à la réalisation et l'optimisation des opérations qui affectent les activités de l'entreprise, la fiabilité de l'information financière et enfin assure la conformité aux lois et aux réglementations.

L'audit interne ne se limite pas à la maîtrise des risques, il constitue également un facteur essentiel de la performance au sein de l'entreprise qui vise à s'assurer que chaque service de l'entreprise exerce ses fonctions de manière efficace et efficiente, pour faire de cette entreprise, une entreprise performante. Une performance qui est l'une des tendances importantes que les gestionnaires cherchent à atteindre, elle représente également un critère idéal sur lequel nous en dépendons pour évaluer la situation économique de l'entreprise.

En Algérie, la fonction d'audit interne est devenue une pratique émergente au sein des grandes entreprises, notamment au sein de l'entreprise "NAFTAL" qui mis en place une direction d'audit interne qui veille à l'application des lois et normes en vigueur ainsi que d'évalue l'efficacité du dispositif de contrôle interne, qui permet de maîtriser et réduire ses risques associés à diverses opérations telles que l'approvisionnement, la gestion des stocks et les ventes.

Notre travail de recherche sur les terrains s'appuie sur l'entreprise NAFTAL Cette recherche fera l'objet d'une étude empirique afin d'examiner si la fonction d'audit interne existante au sein de NAFTAL contribue à son efficacité et son efficience. Dans ce

cadre il est nécessaire d'élaborer un travail qui nous permettra à évaluer et examiner l'audit interne, ce qui nous amène à poser la question :

« **Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels liés au processus de gestion des stocks au sien de NAFTAL ?** ».

De cette question clé, découlent les sous-questions suivantes :

- C'est quoi l'audit interne dans une entreprise ?
- Existe-t-elle une relation entre la gestion des risques et l'audit interne ?
- La fonction audit interne apporte-t-elle une valeur ajoutée à **l'Entreprise NAFTAL** ?

Pour répondre à ces questions, on a déterminé les hypothèses suivantes :

- **H 01** : L'audit interne est une fonction qui veille à la capacité du système du contrôle interne à atteindre les objectifs fixés au préalable.
- **H02** : l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer afin d'élaborer des solutions.
- **H 03** : l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.

L'intérêt de cette recherche réside dans le but de ressortir l'apport de l'audit interne à la performance de l'entreprise et sa nécessité.

Pour faciliter notre étude et répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses précédentes, nous avons opté pour une démarche méthodologique composée de deux niveaux d'analyse :

En premier lieu, nous utiliserons la méthode descriptive par le biais de l'observation tout en préservant les données récoltées, et en vérifiant l'existence de relations causales entre l'audit interne et la gestion des risques par la clarification de certains concepts. En deuxième lieu, nous utiliserons la méthode analytique, pour une recherche plus poussée, elle nous permettra de faire une évaluation globale de l'importance de l'audit interne pour la maîtrise de risque de NAFTAL pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Pour des raisons de commodité analytique et d'efficacité dans la recherche on a subdivisé notre travail en trois (3) chapitres, hormis l'introduction et la conclusion générale.

En effet :

Le premier chapitre intitulé « **l'audit interne** » : A travers cette présentation, nous allons voir tout d'abord l'historique de la fonction d'audit interne, l'ensemble de ses définitions, ses caractéristiques, ses objectifs et ses déférents types, puis nous mettrons l'accent sur la méthodologie et les outils utilisés par les auditeurs dans l'exécution de leurs

taches, ainsi que les normes internationales régissant l'audit interne. Ensuite nous identifierons son rattachement hiérarchique et l'utilité de la charte et le plan d'audit interne. Aussi ce premier chapitre est consacré à la présentation du contrôle interne comme une finalité d'audit interne.

Le deuxième chapitre portera sur cadre théorique du concept de risque où nous allons présenter quelques généralités sur les risques, telles que sa définition, ses caractéristiques, ses composants et ses types, nous allons présenter par la suite la gestion des risques opérationnels ainsi que la cartographie des risques opérationnels et ses étapes d'élaboration. À la fin de ce chapitre nous essayerons à travers les normes internationales de donner une relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, et de mettre l'accent sur la gestion des stocks.

Le troisième chapitre intitulé « **Cas pratique au sien de l'entreprise NAFTAL d'Alger** » : est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil. Nous examinerons son historique, ses activités principales, sa stratégie, ainsi que sa structure organisationnelle, puis on passe à la description de sa direction Audit et Réglementation Marché, où nous exposerons en premier lieu sa naissance à NAFTAL, ses différentes missions, ainsi que l'organisation du travail de cette fonction au sien de NAFTAL.

À la fin de ce chapitre nous allons essayer d'élaborer un rapport final d'audit sur les dysfonctionnements trouvés lors de l'exécution de notre mission, tout en respectant les trois phases de déroulement de la mission.



**CHAPITRE 01 : CADRE
CONCEPTUEL DE L'AUDIT
INTERNE**

Introduction :

La croissance constante des entreprises, tant en taille qu'en diversification économique, rend difficile leur contrôle. Pour cette raison, l'audit interne est devenu aujourd'hui une fonction de soutien à la gouvernance d'entreprise tels que la gestion d'entreprise, la gestion des risques, l'amélioration des pratiques éthiques, le contrôle interne et les technologies de l'information.

Ce chapitre dévoile des généralités sur la notion d'audit interne, qui est un mécanisme fondamental dans l'entreprise, pour cela, nous aborderons en première section le fondement théorique de l'audit interne, la deuxième section traite les outils et le cadre de référence d'audit interne et la troisième section parle du contrôle interne : finalité de l'audit interne.

Cette première partie nous a permis de comprendre les fondements théoriques de l'audit interne et d'établir une base solide pour les chapitres suivants.

Section 1 : Le fondement théorique de l'audit interne

1. Un aperçu historique de l'audit

Dès le 3^{ème} siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin *audire* qui veut dire « écouter »¹.

Jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle, la finalité de l'audit était particulièrement axée sur la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables.²

L'audit interne a vécu deux grands événements en 1941, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de l'*Institute of Internal Auditors*³(IIA) par 24 personnes.⁴

Aujourd'hui, l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité, mais englobe une multitude de domaines tels que l'audit marketing, environnemental, social, management etc., qui font partie intégrante de l'audit interne.

2. Les définitions d'audit interne

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir ce concept. Nous choisirons deux dont les plus importants afin de parvenir à une définition officielle.

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »⁵.

L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par une de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet,

¹Herrbach. O, « **Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique** », Thèse de Doctorat, Université des sciences sociales de Toulouse, 08 décembre 2000, p 17.

² Idem

³L'Institut des Auditeurs Internes (IAI) est une organisation mondiale vouée au progrès de la profession d'audit interne.

⁴ ZIANI Abdelhak, **le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise**, Thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p 13.

⁵ Ammar. S, « **Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne** », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, 03

*l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».*⁶

Définition officielle c'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), il est dit : *« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »*⁷

Il convient de noter que cette définition officielle englobe tous les éléments mentionnés dans les deux définitions précédentes. Elle met particulièrement l'accent sur l'importance de l'assurance et du conseil en tant que points essentiels pour améliorer le dispositif de contrôle interne, ainsi que sur la gestion des risques, qui permet d'optimiser la performance de l'organisation.

En Algérie, l'audit interne ne relève pas d'un cadre de référence; c'est une activité exercée au sein d'une entreprise par une personne ou une équipe qui en fait partie. Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques et plus précisément l'article 40 qui stipule d'une façon claire que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et renforcer une structure d'audit interne, et améliorer d'une façon constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion, «Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels»⁸.

⁶ ZIANI Abdelhak, **op. cit.**, p 17

⁷ Pierre SCHICK, **Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission**, édition DUNOD, Paris, 2007, p 5.

⁸ SAIDJ. Faiz, **«méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne»**, revue nouvelle économie, Université SAAD DAHLAB –Blida , N° :11-vol02-2014, p.22.

Tableau n° 1: Système du progrès de l'audit.

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
1700 avant J.C à 2000	Rois, empereurs, Eglises et Etat	Clerecs, Ecrivains	-Punir pour les détournements de fonds. -Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etat, tribunaux, commerciaux et actionnaires.	Comptables	-Réprimer et punir les fraudeurs. - Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etat et actionnaires	Professionnels de la comptabilité	-Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etat et actionnaires	Professionnels d'audit de Comptabilité	-Eviter les fraudes et les erreurs
A partir de 1900 à ces jours	Etats, tiers et les Actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	- Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. - Protection contre la fraude internationale.

Source : Collins L et Vallin G, «**Audit et contrôle interne**», édition Dalloz, 4^{ème} édition, Paris,1992, page 17.

3. Caractéristiques et objectifs de d'audit interne

3.1.Caractéristiques de la fonction

La définition officielle de l'audit interne englobe plusieurs caractéristiques essentielles liées à cette fonction à savoir ⁹:

3.1.1. Fonction universelle

L'audit interne est applicable à toutes sortes d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées, petites ou grandes, et quelle que soit leur nature (commerciale, industrielle ou de service).

⁹ SAIDJ. Faiz, op.cit, pp (22-23).

3.1.2. Fonction indépendante

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils audient afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme.

3.1.3. Fonction périodicité

L'audit interne est une fonction périodique, c'est-à-dire elle s'effectue d'une manière régulière et discontinue pour les parties prenantes soumises aux audits dans le temps selon les risques des activités auditées.

3.1.4. Fonction objective

L'objectivité est associée d'une part à l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part; par la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'audit interne.

3.2. Les Objectifs de l'Audit Interne

L'objectif de l'audit interne est de soutenir les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités d'une manière efficace et efficiente. Dans cette optique, l'Audit Interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités, les processus et les opérations étudiés.

L'objectif principal de l'Audit Interne réside dans son soutien à l'atteinte des objectifs des organisations. Pour se faire, les auditeurs internes doivent se focaliser sur :

- ✓ L'efficacité opérationnelle et l'efficience des processus métier et des activités ;
- ✓ La protection du patrimoine contre les pertes et les dilapidations qui peuvent résulter des fraudes de la direction et des collaborateurs ;
- ✓ La conformité aux lois, à la réglementation et le respect des directives, instructions et politiques des organisations ;
- ✓ La fiabilité et la qualité des informations et des systèmes d'information permettant l'alimentation des systèmes de décision et de pilotage des dites organisations. La maîtrise des risques, la qualité du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise.¹⁰

4. Le rôle d'audit interne

Le rôle principal d'audit interne consiste à :

- ✓ Mettre en évidence les éventuelles faiblesses du contrôle interne et déterminer les moyens pour y remédier ;
- ✓ Evaluer, améliorer et promouvoir le contrôle interne ;
- ✓ Ne pas augmenter les contrôles mais améliorer le contrôle ;

¹⁰ BARNIA Mohamed, «la création de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne», thèse de doctorat en science de gestion, école doctorale abbé grégoire (ED 546), 2015, p 50.

- ✓ Aider tous les responsables à s'acquitter réellement de leurs responsabilités en leur apportant des analyses, appréciations et recommandations sur les activités examinées.¹¹

5. Les typologies usuelles de l'audit interne

La revue de littérature dans le domaine de l'audit interne distingue plus d'une vingtaine de qualificatifs : audit comptable, audit financier, audit informatique, audit stratégique, audit vert, audit intégré...etc. Ces domaines d'audit interne peuvent être singularisés en fonction de trois aspects¹² :

5.1. Selon le domaine concerné

Selon le domaine concerné, on peut désigner trois principaux types de mission d'audit interne en les classant selon le domaine concerné :

5.1.1. Audit social

Jean-Marie Peretti-le définit comme suit « L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». Cela signifie que l'audit social a pour périmètre l'ensemble de l'organisation et de ses relations à la fois en interne (relation des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) et son externe (relations de l'organisation avec les différentes parties prenantes identifiées telles que les actionnaires, l'état, les fournisseurs, etc.). Son objectif est double, il s'agit d'obtenir l'efficacité optimale du travail humain, dans l'intérêt économique de l'entreprise.¹³

5.1.2. Audit qualité

L'audit qualité c'est un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'Audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Cette définition à caractère général remplace celle donnée dans l'ancienne norme ISO, de nature plus explicite, qui stipule que « l'audit qualité est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions requises et si celle-ci sont mises en œuvre de façon efficace »¹⁴.

¹¹ <http://univers-audit-interne.blogspot.com/2013/01/vu-des-audites-lauditeur-est.html> (consulter le 18/03/2023 à 17:25).

¹² Chekroun Meriem, « **Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne** », THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, p 28.

¹³ Idem, p 29.

¹⁴ Benhayoun Sadafi. M. A., « **L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor** », mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, P 17.

5.1.3. Audit thématique

L'audit thématique est un audit qui ne recouvre pas un spectre d'activité large et diversifié mais sur un aspect particulier de l'activité par exemple : audit de la micro-informatique, audit des archives, audit de la paie du personnel, etc. Ce type d'audit a pour objet de s'assurer que le risque inhérent à la problématique auditée est bien maîtrisé.¹⁵

5.2. Selon la nature de l'audit ou son objectif

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes : l'audit de conformité et/ou de régularité, l'audit d'efficacité ainsi que l'audit de management et de stratégie.

5.2.1. Audit de conformité et/ou de régularité

Un audit de conformité est une vérification approfondie de la manière dont une entreprise respecte les règles et les réglementations applicables. Les auditeurs examineront les documents et les registres de l'entreprise pour s'assurer que les activités de l'entreprise sont conformes aux lois et aux réglementations. Les auditeurs peuvent également interroger les employés de l'entreprise sur leurs procédures et leurs pratiques¹⁶.

5.2.2. L'audit de l'efficacité

L'audit d'efficacité est une démarche d'audit dans laquelle l'auditeur, ne disposant plus de référentiel préexistant, suggère éventuellement des modifications à la règle s'il s'avère qu'elle est à l'origine des dysfonctionnements.¹⁷

L'audit d'efficacité s'intéresse à :

- ✓ L'adéquation des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs fixés ;
- ✓ La pertinence des organisations et méthodes ;
- ✓ La rigueur de la gestion et la qualité des performances.

La conduite d'une mission d'audit d'efficacité se base sur l'identification des activités à maîtriser, les facteurs clés de succès à développer, les indicateurs et les caractéristiques à améliorer les méthodes et les moyens de gestion et le processus de pilotage.

5.2.3. L'audit de management

Il s'agit d'observer les choix et les décisions (pris par la direction), les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques éventuels et leurs incohérences. Son objectif est de savoir si ce que la politique définie par le responsable audité est-elle conforme à la stratégie définie par l'entreprise.¹⁸

¹⁵Chekroun Meriem, **op.cit.**, p 30.

¹⁶<https://qualitexpert-dz.com/management/audit-de-conformite-definition/> (consulter le 04/04/2023 à 01 :18).

¹⁷ Benhayoun Sadafi, **op.cit.**, p 18.

¹⁸Jacques RENARD, «**théorie et pratique de l'audit interne**», 7^{ème} édition, eyrolles, paris, 2010, p 51.

Il est à souligner que l'audit de management a pour objectif¹⁹ :

- ✓ L'étude de l'adéquation de la politique sectorielle menée par le responsable avec la stratégie globale de l'organisation ;
- ✓ La vérification de la mise en œuvre sur le terrain de la politique énoncée par le responsable et de la perception de sa mission. Il s'agira alors d'apprécier dans quelle mesure cette politique est connue, comprise, appliquée et de s'assurer que les responsables ont les moyens de sa mise en application ;
- ✓ L'examen du respect, dans le cas d'une multinationale, du processus formalisé d'élaboration de la stratégie globale du groupe.

5.2.4. L'audit de stratégie

L'audit de stratégie, 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 globale²⁰.

5.3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

Traditionnellement on distingue deux grands domaines d'audit: financier et opérationnel.

5.3.1. L'audit comptable et financier

L'audit financier est un examen qui permet de démontrer la régularité et la sincérité et la fiabilité des comptes d'une entreprise. Il est très utile pour évaluer les risques financiers et peut éventuellement mettre en lumière certaines irrégularités, aussi il sert à évaluer la gestion économique et comptable d'une société. Dans la plupart des cas, ce type de contrôle est réalisé par un professionnel appelé « auditeur », souvent extérieur à l'entreprise comme les commissaires aux comptes. Mais dans certaines sociétés, notamment les grands groupes, il peut très bien être réalisé en interne. L'audit comptable et financier s'accompagne d'un rapport final avec ses conclusions. Des solutions d'amélioration, des conseils de gestion et des points à développer²¹.

5.3.2. L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est défini par l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) comme « L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de particulier en vue de la prise de décision »²².

. La première préoccupation de l'auditeur porte sur la gestion et le fonctionnement de l'organisation à travers l'évaluation de toutes les performances des activités de l'entreprise²³.

¹⁹ Chekroun Meriem, **op.cit**, p 31.

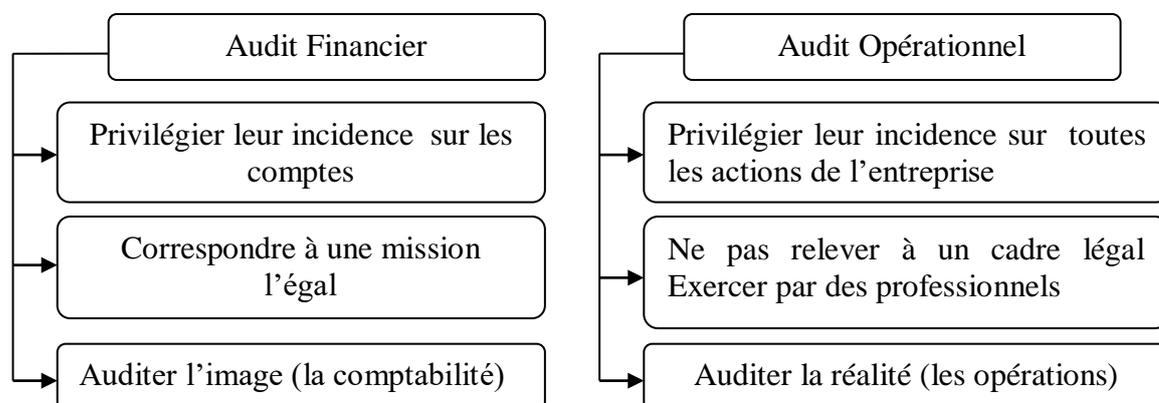
²⁰ Jacques Renard, «**théorie et pratique de l'audit interne**», **op.cit**, p 54.

²¹ <https://factorial.fr/blog/audit-financier/> (consulter le 04/04/2023 à 03 :19)

²² Benhayoun Sadafi, **op.cit**, p 19.

Dans ce contexte, le schéma ci-dessous nous montre la différence entre l'audit opérationnel et l'audit financier :

Figure n° 01 : la comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel



Source : BELHACHEMI Amina, «L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise», thèse de doctorat, Tlemcen, 2013 , p 146.

L'audit financier et l'audit opérationnel sont, en fin, complémentaires. La pratique moderne tend à le reconnaître. Leur spécificité reste cependant liée à la nature différente de leur objet, la comptabilité et ses productions, pour l'un, les autres aspects du fonctionnement des organisations pour l'autre²⁴.

6. Missions d'audit interne

6.1. Définition de la mission d'audit interne

Une mission d'audit interne se définit comme un travail temporaire que l'auditeur sera chargé d'accomplir dans l'intention sous le mandat de la direction générale.²⁵

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou la structure qu'on audite – étude au sens large : examen, identification des lacunes, analyse, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités²⁶.

Une mission d'audit interne consiste à s'assurer :²⁷

- ✓ De la conformité des activités de l'entreprise avec les lois et les règlements ;
- ✓ Du respect des objectifs déterminés par le management de l'entreprise ;
- ✓ Du bon déroulement des processus internes de la société, et tout particulièrement de ceux destinés à assurer la sauvegarde de ses actifs ;

²³<https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/>(consulter le 04/04/2023 à 03 :37.)

²⁴BELHACHEMI Amina, «L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise», thèse de doctorat, tlemcen, 2013, p 146.

²⁵ Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », **op.cit.**, P209.

²⁶ Pierre SCHICK, «Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission», **op.cit.**, p 63.

²⁷<https://qualite.ooreka.fr>, «audit interne», (Consulté Le 04/04/2023 à 17 :37).

- ✓ De la fiabilité des informations financières (REPORTING) remontant vers le sommet de l'entreprise.

6.2.Méthodologie de la mission d'audit interne

L'audit repose sur une méthodologie très structurée permet à l'auditeur de formuler une opinion en limitant le risque de non détection.

Une mission d'audit est réalisée par l'intervention de trois acteurs:²⁸

- **L'auditeur** : celui qui conduit la mission l'audit ;
- **L'audit** : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- **Le prescripteur d'audit** : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit interne se compose de Trois phases fondamentales à savoir ²⁹:

- ✓ Phase de préparation ;
- ✓ Phase de réalisation;
- ✓ Phase de conclusion.

- **Lancement de la mission d'audit (l'ordre de mission)**

L'ordre de mission ou bien la lettre de mission, est un document d'information qui déclenche une mission d'audit et qui indiquent le champ d'investigation, c'est le mandat donné par la direction générale à l'audit interne, c'est une contractualisation effective de la demande, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des Auditeurs, elle est considérée comme La première étape de la démarche de l'auditeur, elle comporte toujours les éléments suivants : ³⁰

- ✓ L'objet et les objectifs de la mission: pour définir les finalités et les objectifs de l'audit;
- ✓ Le contexte dans lequel, ou sur lequel, l'intervention sera réalisée: donner les éléments clés de l'environnement et les liens avec les objectifs;
- ✓ Qui fera le travail?, (l'équipe d'auditeurs, le personnel, groupe de pilotage);
- ✓ Les modalités d'accès à l'information: liste des documents à consulter, liste des personnes à rencontrer;
- ✓ La confidentialité des informations recueillies et l'anonymat des personnes (principe Ecrit);
- ✓ La forme de la restitution: orale avant écrit; comme une validation du travail, écrite; le
- ✓ Rapport et ses destinataires;
- ✓ Le calendrier: les points d'étapes plus précis prévus et programmés.

²⁸Élisabeth BERTIN, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** », EDITION ORGANISATION, Paris, 2007, P38.

²⁹ Jacques renard, «**théorie et pratique de l'audit interne**», **op.cit**, p 204.

³⁰ SAIDJ Faiz, **op.cit**, p 27.

Figure n° 02 : Modèle ordre de mission :

Ordre de mission	
Entreprise moderne	Alger, le
Destinataire : le directeur de l'audit interne.	
Copie pour information : le directeur du personnel.	
Objet : Audit de la Fonction Recrutement.	
La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.	
Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés	
Le Président-directeur Générale	

Source : Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7^{ème} édition 2010, P220.

6.2.1. Première phase : La phase de préparation (ou d'étude)

La phase d'étude est une étape plus importante et essentielle, car c'est elle qui ouvre la mission et englobe l'ensemble des travaux préparatoires, qui aident l'auditeur à commencer la réalisation de sa mission, il exige les auditeurs qui ont une capacité importante de lecteur d'attention et apprentissage car il faut s'avoir ou se trouve la bonne information. Toute intervention d'audit interne commence par une phase d'étude et de planification qui permet aux auditeurs internes d'avoir une meilleure prise de connaissance du domaine audité et de son environnement.³¹

L'auditeur interne va procéder selon la démarche suivante³² :

6.2.1.1. L'étape familiarisation (prise de connaissance)

Mission d'audit dans une entité ou un domaine qu'il ne connaît pas. Il doit disposer des documents aussi des informations et des éléments suffisants et pertinente pour acquérir une meilleure connaissance de l'environnement à titre d'exemple l'organigramme, Définitions des fonctions, Bilans et les comptes de résultats, Rapports des commissaires aux comptes, Instructions opérationnelles et manuels de procédures écrites et en vigueur dans la société, Informations relatives aux problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée.³³

La durée de cette étape varie en fonction de différents éléments par exemples la complexité de sujet par rapport au profil de l'auditeur et la complexité de sujet.

³¹Chekroun Meriem, **op.cit**, p 63.

³²Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », **Op.cit**, p 223.

³³ Elisabeth BERTIN, **audit interne enjeux et pratiques à l'international**, **op.cit**, pp(39-41).

6.2.1.2. Identification des risques

L'auditeur interne s'assure que la méthodologie retenue pour l'identification, l'analyse, l'évaluation et la qualification des risques est suffisamment exhaustive et adaptée à la nature des activités de l'organisation. Il doit s'assurer que le processus mis en place est suffisant et efficace, et doit émettre des rapports et des recommandations en vue de son amélioration³⁴.

- **Le tableau de risques**

A ce stade l'auditeur va construire un tableau de risques ou bien les forces et les faiblesses apparentes qui sont un outil indispensable auquel les auditeurs internes doivent se référer, il leur permet d'une part de découper l'activité en tâches élémentaires, et d'autre part de structurer la présentation de ses analyses et conclusions.³⁵

Tableau n° 02 : Modèle tableau d'identification des risques.

Entité/ domaine/ opération.	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes Pratiques	Forces et faiblesses apparentes : F/f	Evaluation préliminaire des risques
	R1			f (faiblesse)	Elevé
	R2			F	Moyen
	R3			F	Faible

Source : Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », EDITION ORGANISATION, Paris, 2007, P41.

6.2.1.3. La décomposition en objets auditables (Définition des objectifs)

L'auditeur interne décompose chaque activité ou processus auditée en opérations ou domaines successifs, à définir pour chaque opération ses objectifs spécifiques et généraux. Ces éléments seront ensuite étudiés tour à tour.³⁶

6.2.1.4. Le rapport d'orientation

Selon la norme 2240 intitulée "Programme de travail de la mission", le rapport d'orientation ou le plan de mission est un programme qui établit de manière formelle les axes d'investigation de la mission d'audit ainsi que ses limites. Il peut être considéré comme un contrat entre l'auditeur et l'entité auditée, définissant clairement les objectifs et le champ

³⁴ BARNIA mohamed, **op. cit.**, p 63.

³⁵ Chekroun Meriem, **op. cit.**, p 70.

³⁶ SAIDJ Faiz, **op.cit.**, p 28.

d'action de la mission d'audit. Ainsi il définit les objectifs de la mission d'audit interne en se basant sur trois (03) rubriques à savoir³⁷:

6.2.1.4.1. Les objectifs généraux

Les objectifs généraux servent de rappel aux objectifs permanents du contrôle interne, dont la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée.

6.2.1.4.2. Les objectifs spécifiques

Ils détaillent de manière spécifique les divers dispositifs de contrôle qui seront testés par les auditeurs, chacun contribuant à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques précédemment identifiées.

6.2.1.4.3. Le champ d'action

Afin atteindre ces différents objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents points de contrôle devant être audités tout au long de la mission.

6.2.2. Deuxième phase : La phase de réalisation

Cette phase contient quatre (04) étapes principales à suivre pour réaliser une mission d'audit à savoir:

6.2.2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est prévue avant le début des procédures de vérification, elle est formée dans le but de présenter les auditeurs aux audités et de familiariser les audités au processus d'audit. Au cours de cette réunion les auditeurs peuvent prendre connaissance des responsables du domaine à auditer, ainsi ils peuvent leur présenter et expliquer le programme d'audit, afin d'instaurer les premiers contacts entre auditeurs et audités et de mettre en évidence les objectifs de la mission ainsi que la méthodologie qui sera adoptée par les auditeurs.³⁸

6.2.2.2. Le programme d'audit

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation »; quelle que soit sa dénomination, il s'agit d'un document interne du service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition et planification des tâches qui permettent aux auditeurs d'atteindre des objectifs du rapport d'orientation (les objectifs générés). Ce programme d'audit est réalisé par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission³⁹.

³⁷ Idem pp (28-29).

³⁸ BOUDIA Mounya, « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières », thèse de doctorat, M'sila, 2020, p 43.

³⁹ Idem.

6.2.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Ce questionnaire est un document utilisé par l'auditeur pour identifier et décrire les dispositifs de contrôle interne.

Les cinq questions fondamentales

Il existe cinq (05) questions fondamentales pour un (QCI) sont⁴⁰ :

Qui ? : Question relative à l'opérateur ;

Quoi ? : Question relative à l'objet de l'opération ;

Où ? : Test de tous les endroits où l'opération se déroule ;

Quand ? : Regroupe les questions relatives au temps ;

Comment ? : Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire.

6.2.2.4. Le travail sur terrain

Cette partie fait appel à des techniques (interviews, observation physique, sondages, examen analytique, narration, flow chart, grille d'analyse des tâches) et à des moyens (questionnaire de contrôle interne, tableaux de risques, feuille de test ou de couverture, feuille de révélation et d'analyse des problèmes). Concrètement, l'auditeur sur le terrain va procéder à des tests et à des observations réalisées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Chaque problème détecté conduit à l'établissement d'une feuille d'observation (FRAP).⁴¹

• Feuille de couverture⁴²

La feuille de couverture est établie en deux temps. Elle décrit les modalités d'exécution des tâches arrêtées dans le programme de vérification, puis met en exergue les conclusions qui en ont été tirées. Elle est le document d'articulation entre le programme de vérification (de travail) et le travail terrain d'une section (ou d'une partie de section) avec ses conclusions.

La feuille de couverture est établie par l'auditeur en charge de la section du programme de vérification, et approuvée par le responsable de la structure d'Audit Interne, le superviseur ou le chef de mission avant l'exécution de l'action. Pour chaque test à effectuer, la feuille de couverture précisera notamment :

- ✓ Le type et la référence des documents à examiner ;
- ✓ La période de référence ou les dates concernées ;
- ✓ Les vérifications et les opérations à effectuer ;
- ✓ La forme sous laquelle les résultats sont présentés ;
- ✓ La population globale testée ;
- ✓ Les modalités d'échantillonnage.

⁴⁰Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., P258.

⁴¹Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit., p 43.

⁴²BARNIA mohamed, op.cit., pp (72-73).

Il est aussi commode de reporter sur le programme de vérification, dans les colonnes prévues à cet effet, en face de l'action concernée :

- ✓ Le nom ou les initiales de l'auditeur qui a effectué le travail ;
- ✓ La date à laquelle le travail a été effectué et achevé ;
- ✓ Le numéro de référence du papier de travail ;
- ✓ Le ou les numéros des fars établis ou la mention « pas de far » s'il n'y en a pas.

- **La (FRAP)**

La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) c'est un papier de travail synthétique rempli par l'auditeur à chaque fois qu'il rencontre un dysfonctionnement ou bien une anomalie. Elle facilite la communication avec l'audité concerné.⁴³

Figure n° 03 : Modèle feuille de révélation et d'analyse de problème ou feuille de risque

Feuille de révélation et d'analyse des problèmes		
Papier de travail	FRAP n°....	
Problème :....		
Constat :....		
Causes :...		
Conséquences :....		
Solutions proposées :....		
Etablie par :...	Approuvée par :....	Validée avec :...
le	le	le

Source : Pierre SHICK, « **Mémento d'audit interne** », Edition DUNOD, France, 2007, P108.

6.2.3. Troisième phase : La phase de conclusion

Dans cette dernière phase l'auditeur doit élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé tous les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, les principales tâches de cette phase se décompose comme suit :

6.2.3.1.L'ossature du rapport

L'ossature du rapport (**OR**) est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre les auditeurs, il est réalisé à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points satisfaisants et l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission.⁴⁴

⁴³Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit, p107.

⁴⁴Chekroun Meriem, op.cit, p 81.

6.2.3.2. Compte Rendu Final au Site (C.R.F.S)

Le compte rendu final au site (C.R.F.S) prend la forme d'une présentation orale, par le responsable de la structure d'audit Interne, le superviseur ou le chef de mission, au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué à la fin du travail sur le terrain.

Le compte rendu final au site peut être précédé ou remplacé, par des comptes rendus provisoires, par exemple quand le responsable du site préfère des comptes rendus hebdomadaires ou au cours d'un audit multi-sites quand l'ensemble du travail sur le terrain est effectué sur un site avant de passer au suivant.⁴⁵

6.2.3.3. La réunion de clôture

La réunion de clôture est la dernière étape du processus d'audit mettant en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Dans cette réunion rassemble exactement les mêmes participants que la réunion d'ouverture à savoir l'équipe d'auditeurs chargée de la mission le responsable de service audit et ses collaborateurs, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections. En effet, il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion mais il convient uniquement de restituer des observations basées sur des preuves tangibles.⁴⁶

6.2.3.4. Rapport final (définitif)

Le rapport final contient une synthèse de trois pages maximum destinée à être lue par les dirigeants et des fiches examinées lors de la réunion de clôture et d'une liste des recommandations classée par destinataire précisant la position des audités et constituant de fait leur première réponse à l'audit.⁴⁷

Ce rapport se compose des éléments suivants⁴⁸ :

- ✓ Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission ;
- ✓ L'ordre de mission, qui doit être placé en tête du rapport ;
- ✓ Le sommaire ;
- ✓ Une note de synthèse de deux à trois pages permettant aux destinataires principaux du rapport d'avoir l'essentiel des conclusions du travail d'audit, datée et signée par le chef de mission ;

⁴⁵BARNIA mohamed, op.cit, p 80.

⁴⁶ SAIDJ Faiz, op. cit, p 31.

⁴⁷Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit, p125.

⁴⁸Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit, p 44.

- ✓ Le rapport proprement dit ;
- ✓ Les annexes.

6.2.3.5. Le suivi du rapport d'audit

Le suivi des recommandations est une collaboration entre auditeurs et audités, qui débute par la formulation des recommandations. Il se dessine par l'identification des responsabilités pour chaque recommandation lors de la validation du projet de rapport, il se formalise par l'engagement des responsables audités dans le rapport sur des plans d'action, il se caractérise par la mise en place des actions d'amélioration convenues entre auditeurs et audités lors de l'examen des réponses, il se manifeste par la diffusion périodique de l'état d'avancement des actions de d'amélioration. Enfin, il s'achève avec une évaluation des résultats obtenus, qui seront ensuite présentés aux commanditaires de la mission⁴⁹.

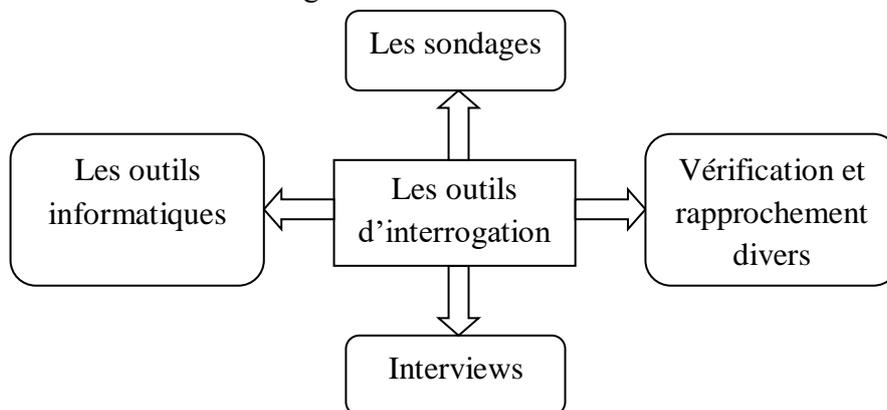
Section 02 : les outils et le cadre le référentiel d'audit interne

1. Les outils de l'audit interne

L'audit interne s'appuie sur de nombreux outils et techniques, Ces outils sont de deux types :

1.1. Les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Parmi les outils d'interrogation nous allons aborder :

Figure n° 04 : les outils d'interrogation



Source : réalisé par nos soins.

1.1.1. Les sondages statistiques (ou échantillonnages)

Le sondage statistique (ou l'échantillonnage) est une méthode statistique employée par l'auditeur interne au cours de sa mission, il permet à partir d'un échantillon, sélectionné de manière aléatoire, dans une population de référence dont la taille ne permet-il pas une analyse

⁴⁹ BELLEHE Hadjer, « La contribution du contrôle et de l'audit à la performance de l'entreprise », thèse de doctorat, sidi bel abbes, 2021, p 28.

exhaustive, d'extrapoler à l'ensemble de la population les observations faites sur l'échantillon⁵⁰.

On ne saurait mieux faire que rappeler **les 10 commandements du sondage statistique** selon **Lawrence B. SAWYER**⁵¹ :

- ✓ Il faut que le sondage adapte l'objectifs d'audit;
- ✓ Connaître la population ;
- ✓ Le choix doit être aléatoire ;
- ✓ L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population ;
- ✓ Effacer de son esprit l'idée d'une obligation de trouver les résultats ;
- ✓ Il faut s'en tenir à la simplicité du résultat et fuir toute déduction, par définition hasardeuse ;
- ✓ Ne pas perdre de vue la réalité ; à trop jongler avec les chiffres on finit par oublier le contexte ;
- ✓ On ne doit pas hésiter à faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul ;
- ✓ Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés ;
- ✓ Il ne s'agit pas seulement d'obtenir une information, mais également et surtout de rechercher les causes du phénomène après avoir mesuré son ampleur.

1.1.2. L'interview

Une interview se définit comme un entretien mené avec une personne dans le but de recueillir des informations sur ses actes, ses idées, etc., et de diffuser le contenu de cette discussion. Elle représente ainsi une contribution significative à la collecte d'informations factuelles ainsi qu'à la compilation d'éléments d'analyse et de jugement.⁵²

Pour préparer une interview il est recommandé⁵³ :

- ✓ Définir les objectifs de l'entretien ;
- ✓ Définir les thèmes qu'il sera nécessaire d'aborder ;
- ✓ Identifier le(s) interlocuteur(s) ;
- ✓ Collecter des informations sur le domaine concerné par l'entretien et sur le(s) interlocuteur(s) ;
- ✓ Lister les questions et les organiser par thème et sur le modèle : Qui, Quoi, Où, Comment, Pourquoi, Quand ;
- ✓ Définir un plan de l'entretien ;
- ✓ Organiser le rendez-vous (date, heure, lieu, durée).

⁵⁰Jacques RENARD, « **théorie et pratique de l'audit interne** », **Op.cit**, P 333.

⁵¹Idem, P 335.

⁵²Chekroun Meriem, **op.cit**,p 92.

⁵³<https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/> (consulter le 04/04/2023 à 23 : 18).

1.1.3. Les outils informatiques

Les outils informatiques ce sont des techniques qui consiste à extraire et traiter des informations existantes sur les supports électroniques de l'entreprise, tel que les logiciels et les applications.

Il existe trois types d'outils informatiques qu'on peut traiter⁵⁴ :

1.1.3.1. Les outils de travail de l'auditeur

L'ensemble des logiciels du marché, très largement connus comme : les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin, les tableurs, les gestionnaires des bases de données et les logiciels de représentations graphiques qui sont toujours utiles.

1.1.3.2. Les outils de réalisation des missions

On trouve en même temps dans cette catégorie des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service :

Des logiciels conçus par le service : ce sont des outils aident l'auditeur à élaborer son tableau de risques, établir et suivi le déroulement de son QCI, formaliser les FRAP.

Des logiciels du marché : « HORUS » est le plus connu : logiciel de gestion des missions et recommandations, il est destiné aux auditeurs sur le terrain, ils ont utilisé aussi « SPHYNX », C'est un logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.

1.1.3.3. Les outils de gestion du service

Ils sont très largement conçus par le service lui-même et on trouve sous cette rubrique : « les Logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs, les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit, les bases de Données répertorient constats et recommandations et le contrôle budgétaire de l'unité ».

1.1.4. Vérifications, analyses et rapprochements divers

1.1.4.1. Les Vérifications

Les vérifications constituent une technique utilisée par l'auditeur pendant sa mission d'audit Interne, qui permet de détecter les erreurs et les déviations. Elles peuvent être des vérifications de la cohérence des tâches, des vérifications arithmétiques ou des vérifications de l'existence de documents la recherche d'indices⁵⁵.

1.1.4.2. Les analyses

Cette technique est utilisée en phase d'étude. Elle permet de :

- ✓ Comprendre l'évolution et le contexte de l'entité auditée ;
- ✓ Situer l'importance du sujet demandé par le commanditaire à l'audit ;

⁵⁴Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., PP (343-345).

⁵⁵Idem, pp (346-347)

- ✓ Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les seuils de matérialité.⁵⁶ »

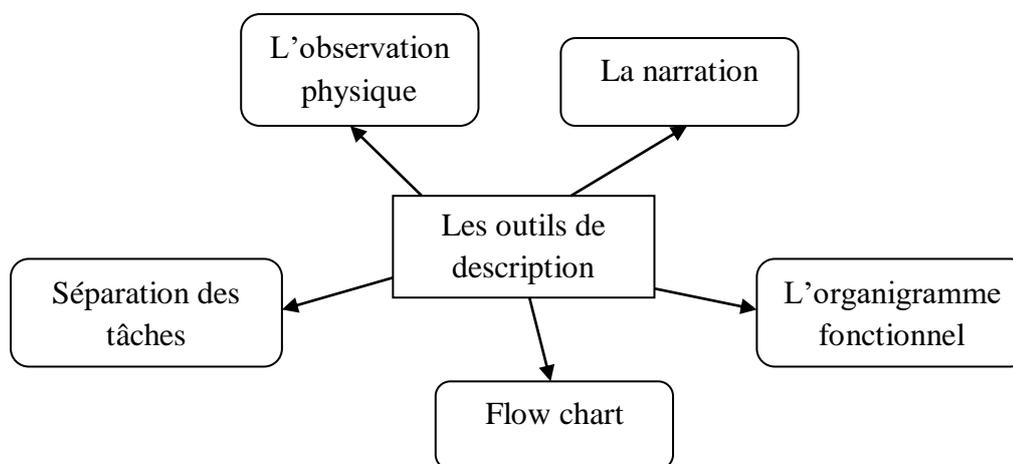
1.1.4.3. Le rapprochement et la reconstitution

Un rapprochement est la vérification ponctuelle et à postériorité, par d'autres sources ou moyens, de la validité d'un fait, d'une affirmation ou d'une déclaration. Les sources ou moyens peuvent être à la fois de nature exogènes (confirmation écrite externe) ou endogène (supports d'informations dans la chaîne d'un processus).⁵⁷

1.2. Les outils de description

Nous allons traiter les cinq (05) outils de description suivants :

Figure n° 05 : les outils de description



Source : réalisé par nos soins.

1.2.1. L'observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction et d'une valeur.

L'observation physique intervient essentiellement dans le cadre des audits de régularité ou de conformité. Elle peut s'appliquer aux :

- ✓ Le personnel permanent et occasionnel surtout au niveau des chantiers ;
- ✓ Les biens immobilisés tangibles : terrains, immeubles, aménagements,... ;
- ✓ Les biens mobiliers tangibles : matériels et équipements de toute nature,... ;
- ✓ Les brevets, les licences.... ;
- ✓ La documentation représentative de droits ou de dettes,.... ;
- ✓ Les processus matériels de contrôle et de protection des actifs ;

⁵⁶ Pierre SHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PARREGE, « L'audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2014, P188.

⁵⁷ Chekroun Meriem, **op.cit.**, pp (95-96).

- ✓ Les éléments incorporels représentatifs de la position de l'entité concernée.⁵⁸

1.2.2. La narration

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'auditée.⁵⁹

- **La narration par l'auditée :** Est une narration orale. Elle est la plus riche, c'est elle le plus d'enseignements. Dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter. Elle permet de créer un bon climat entre l'auditeur et l'auditée.
- **La narration par l'auditeur :** Est une narration écrite, Elle n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. Dans ce cas l'auditeur se limite à « raconter » le phénomène ou le résultat ou le processus constaté.

1.2.3. L'organigramme fonctionnel

L'organigramme fonctionnel est un outil qui « va être construit par l'auditeur à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation, cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions.

L'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique ne se confondent pas car :

- Une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
- Une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
- Une fonction peut n'être pas attribuée ;
- Une personne peut se trouver sans fonction.

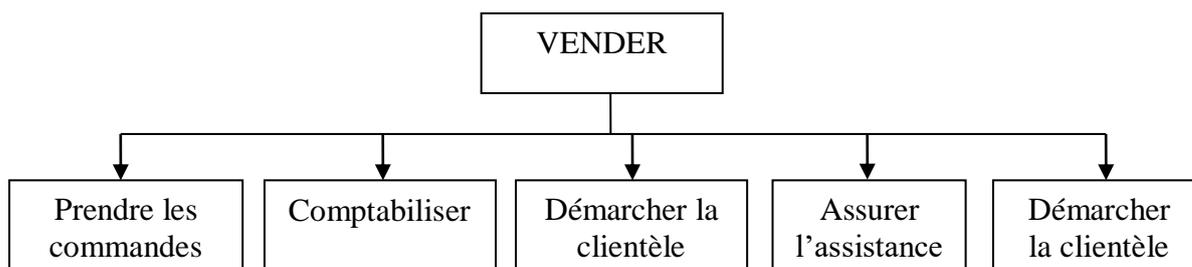
Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyse de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste. »⁶⁰

⁵⁸BARNIA mohamed, op.cit., p 94.

⁵⁹Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit., PP (354-355).

⁶⁰Idem. PP (355-356).

Figure n° 06 : Exemple d'organigramme fonctionnel (simple) d'un département ventes



Source : Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Op.cit, P357.

1.2.4. La grille d'analyse des tâches (séparation des tâches)

Cette grille relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes, elle permet de déceler les manquements à la séparation des tâches.

Pour examiner les différentes fonctions, l'auditeur établit un tableau des incompatibilités par procédure. Ce document mentionne les différentes tâches exécutées par une même personne. Le contrôle de la séparation des fonctions est ainsi beaucoup plus facile à réaliser.

Les colonnes de cette grille présente les noms des personnes (ou les services concernés) par la procédure étudiée et les lignes présentes les fonctions et les étapes élémentaires de la procédure analysée et pour la croix de l'intersection entre le nom et la fonction indique la personne (ou le service) qui s'occupe la fonction en question.⁶¹

⁶¹ Abdrazek souei, «Généralités sur la fonction audit interne » les outils de l'audit interne,Expert comptable de L'OECT – commissaire aux comptes pp (12-13).

Tableau n° 03 : Grille d'analyse des tâches de la procédure paie – personnel

FONCTIONS	A	B	C	D
Approbation des entrées ou sorties du personnel	X			
Détermination des conditions rémunération		X		
Autorisation des primes				
Approbation des heures travaillées				
Préparation de la paie				
Vérification des calculs				
Préparation des enveloppes de paie				
Distribution des enveloppes				
Signature des chèques de salaires				
Tenue du journal de paie				
Détention des dossiers individuels du personnel				
Autorisation d'acomptes ou d'avances				
Accès à la comptabilité				
.....				

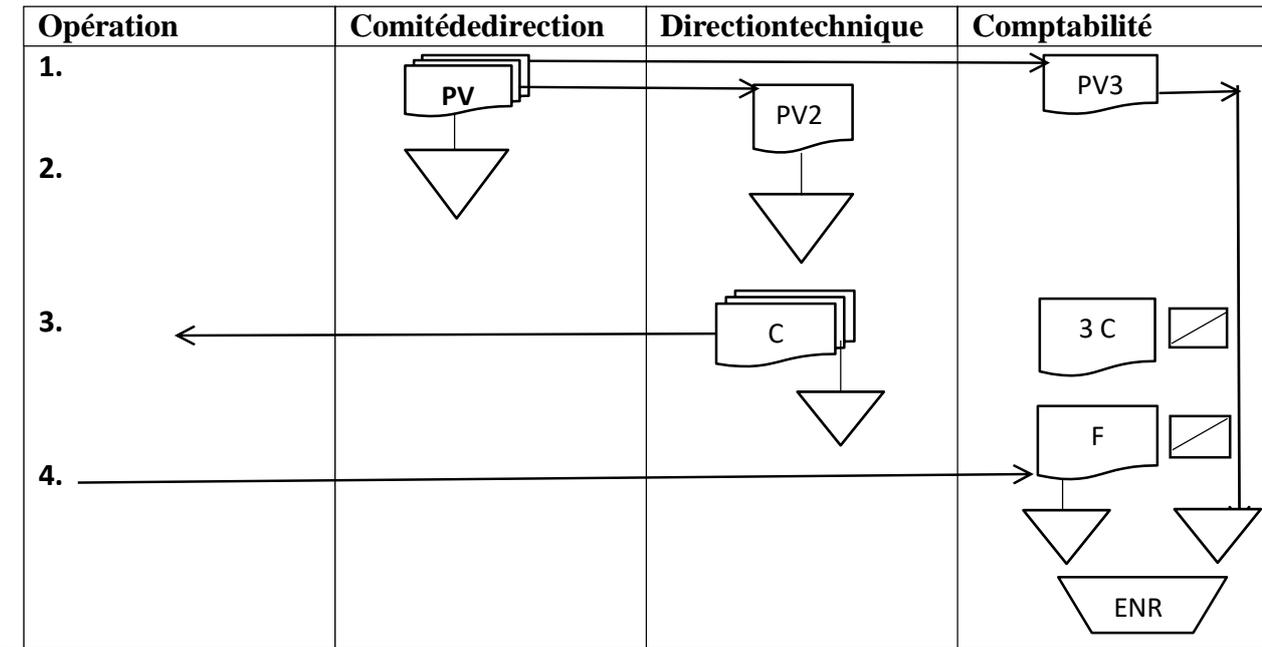
Source :Abdrzazek souei,«Généralités sur la fonction audit interne »les outils de l'audit interne, Expert-comptable de L'OECT – commissaire aux comptes, p14

1.2.5. Diagramme de circulation (Flow chart)

Le diagramme de circulation, ou « *flow chart* » c'est un schéma utilisé par l'auditeur lors de la prise de connaissance du domaine audité (phase de lancement de la mission sur site). Il est constitué par un ensemble de symboles à titre d'exemple : **losange** indique les tests et les décisions. Il facilite et simplifie la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité en indiquant leur origine et leur destination pour donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports et de vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne⁶².

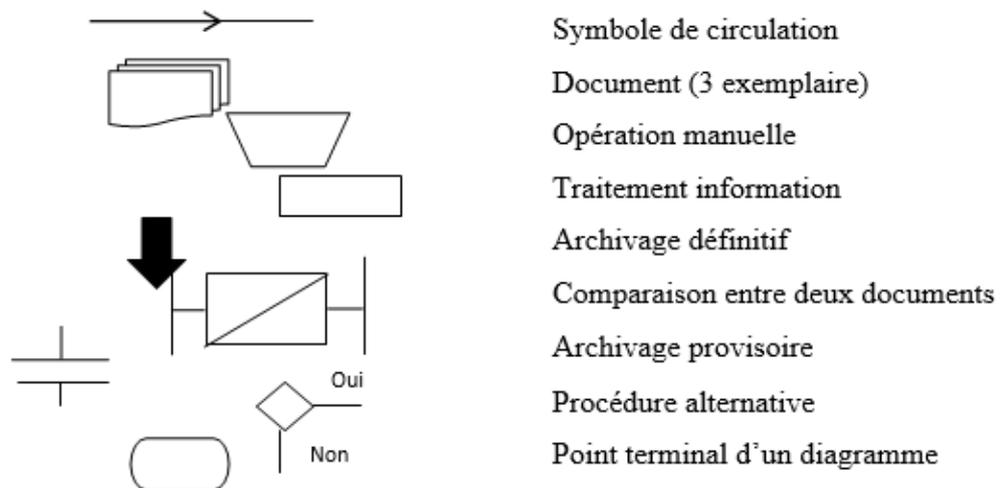
⁶²Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit, P 361.

Tableau n° 04 : Un diagramme d'une décision d'investissement.



Source : Jacques, Renard, « théorie et pratiques de l'audit interne », Op.cit. P366

Figure n° 07 : Les symboles utilisés dans le diagramme :



Source : Jacques, Renard, « théorie et pratiques de l'audit interne », Op.cit. P364.

2. Le Cadre de Référence de l'audit interne

Chaque fonction est régie par un cadre réglementaire et des lois afin de l'organiser. L'audit interne, en tant que profession normée, base sur un cadre de référence à vocation universel, plus connu sous l'appellation de « corpus doctrinal de l'audit interne ». Ce dernier est constitué des éléments suivants :

- ✓ La définition internationale de l'Audit Interne donnée par l'IIA;
- ✓ Le code de déontologie;

- ✓ Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.⁶³

2.1. Le code de déontologie

Le Code de Déontologie de l'Institut a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne, il s'applique aux personnes et aux entités qui fournissent des services d'audit interne et il s'appuie sur quatre principes fondamentaux⁶⁴:

2.1.1. Intégrité: L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Ils doivent accomplir honnêtement les missions, respecter la loi, ne pas prendre part à des activités illégales et respecter l'éthique.

2.1.2. Objectivité: Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné tout ça nécessite d'être impartial, ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement et révéler les faits significatifs.

2.1.3. Confidentialité: Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils protègent les informations et ils ne pas en tirent un bénéfice personnel.

2.1.4. Compétence : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Donc ils doivent améliorer ses compétences, respecter les normes et ne faire que ce qu'on peut faire.

2.2. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne:

L'introduction aux Normes souligne que « les Normes s'appliquent aux auditeurs internes et à l'activité d'audit interne. Tous les auditeurs internes ont la responsabilité de se conformer aux normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associés à leur travail. Les responsables de l'audit interne ont la responsabilité d'assurer la conformité globale de l'activité d'audit interne avec les Normes et d'en rendre compte»⁶⁵.

Ces normes d'audit interne proposent⁶⁶ :

- ✓ De définir les principes de base de la pratique d'audit interne ;
- ✓ De fournir un cadre de référence pour la réalisation des missions ;
- ✓ D'établir des critères d'appréciation de fonctionnement de la fonction audit interne ;

⁶³ SAIDJ. Faiz, **op.cit**, p 23

⁶⁴<https://www.iiamaroc.org/code-de-deontologie/> (consulter le 05/04/2023 à 23 :14)

⁶⁵ KURT. F, Reding et autres,«**MANUEL D'AUDIT INTERNE**», Edition EYROLLES, Paris, 2015, chapitre 2, p.12.

⁶⁶RENARD. Jacques, «**Théorie et pratique de l'audit interne**», **op.cit**, P.106.

- ✓ D'être un facteur d'amélioration de l'ensemble des fonctions, processus et opérations.

Il existe trois types de Norme d'audit interne à identifier⁶⁷ :

- **Les normes de qualification** : énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes qui réalisent les missions d'audit interne.
- **Les normes de fonctionnement** : décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer la performance de service fournis.
- **Les normes de la mise en œuvre** : déclinent les normes de qualification et ainsi que de fonctionnement, pour les missions d'assurances(A) ou de conseil (C).

Tableau n° 05: Les Normes de qualification et du fonctionnement

Normes de qualification	Normes de fonctionnement
1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités.	2000 : Gestion de l'audit interne
1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne.	2010 : Planification
1100 : Indépendance et objectivité.	2020 : Communication et approbation
1110 : Indépendance dans l'organisation.	2030 : Gestion des ressources
1111 : Relation directe avec le conseil.	2040 : Règles et procédures
1112 : Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne.	2050 : Coordination
1120 : Objectivité individuelle.	2060 : Rapports au Conseil et à la direction générale
1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.	2100 : Nature du travail
1200 : Compétence et conscience professionnelle.	2110 : Management des risques
1210 : Compétence.	2120 : Contrôle
1220 : Conscience professionnelle.	2130 : Gouvernement d'entreprise
1230 : Formation professionnelle continue.	2200 : Planification de la mission
1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité.	2201 :Considérations relatives à la Planification
1310 : Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité.	2210 : Objectifs de la mission
1311 : Evaluation internes.	2220 : Champ de la mission
1312 : Evaluation externe.	2230 : Ressources affectées à la mission
	2240 : Programme de travail de la mission
	2300 : Accomplissement de la mission
	2310 : Identification des informations
	2320 : Analyse et évaluation

⁶⁷ KURT. F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit, chapitre 2, p.13.

<p>1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité.</p> <p>1321 : Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».</p> <p>1322 : Indication de non-conformité.</p>	<p>2330 : Documentation des informations</p> <p>2340 : Supervision de la mission</p> <p>2400 : Communication des résultats</p> <p>2410 : Contenu de la communication</p> <p>2420 : Qualité de la communication</p> <p>2421 : Erreurs et omissions</p> <p>2430: Indication de non-conformité aux normes</p> <p>2440 : Diffusion des résultats</p> <p>2450 : Les opinions globales.</p> <p>2500 : Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600 : Acceptation des risques par la direction générale.</p>
--	---

Source : réalisé par nos soins à l'aide de « **cadre de référence internationale des pratiques professionnelles** », édition 2017, pp (04- 31), disponible sur le site : www.theiia.org(Consulté le 06/04/2023 à 16 :27).

3. Le rattachement de la fonction d'audit interne

Le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation considéré comme une règle générale pour assurer son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée ainsi que d'avoir une liberté de son opinion.

La norme n°1110 précise que l'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'interventions, de la réalisation du travail et de la communication des résultats. Cette Norme révèle que l'activité d'audit interne ne saurait être conforme à cette norme que si elle est rattachée à la direction générale ou une direction opérationnelle ou bien le conseil d'administration ou le comité d'audit.⁶⁸

3.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale

Ce rattachement est adopté dans le but d'apporter un soutien aux auditeurs internes à pratiquer leur rôle, d'assurance ou de conseillers en toute autonomie. En informant la direction générale des constats et des risques identifiés dans leur rapport, les auditeurs seront en mesure de répondre aux attentes de la direction en termes d'efficacité de la prise de décision. Ce rattachement assure également l'indépendance du service d'audit par rapport aux autres fonctions.⁶⁹

⁶⁸Chekroun Meriem, **op.cit**, pp (36-37).

⁶⁹ BOUDIA Mounya, **op.cit**, p 36.

3.2. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit :

Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le rattachement d'audit interne au conseil d'administration permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les dirigeants (agents) et les représentants des actionnaires (le conseil d'administration), et d'assurer au conseil d'administration que les informations délivrées par la direction générale sont fiables⁷⁰.

3.3. Le rattachement à une direction opérationnelle

Ce type de rattachement est le moins intéressant par rapport aux deux rattachements précédents, il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière. Il est à noter que la ligne hiérarchique fonctionnelle pour l'audit interne est la source ultime de son indépendance et son autorité.

Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne.⁷¹

4. Organisation des moyens :

4.1. La charte d'audit interne

Comme il est mentionné dans la norme 1000.C1 que « *La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formellement définis dans une charte...* ». La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil.⁷²

Interprétation d'IFACI « *la charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaire à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil.*»⁷³

⁷⁰Élisabeth BERTIN, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** », **Op.cit.**, p 33.

⁷¹Chekroun Meriem, **op.cit.**, pp 37.

⁷²RENARD. Jacques, « **Théorie et pratique de l'audit interne**», **op.cit.**, P (397-398).

⁷³IFACI, « **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**», **op.cit.**, p.29.

4.2. Le plan d'audit interne

Le plan d'audit est imposé par la norme 2010 : « *Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.* »

Dans un premier temps, il n'y a aucune planification des missions d'audit interne, le travail de service d'audit interne s'effectue à la demande des clients (service concerné) sans organisation préalable de son temps, dans un second temps, les missions de service d'audit interne sont planifiées⁷⁴ ça veut dire que les missions sont planifiées et structurées en fonction de la durée et les processus et activité (objet d'audit) .

4.3. Manuel d'audit interne

Le manuel d'audit est un document d'entreprise et qui va refléter l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne et il considère comme un élément essentiel du contrôle interne de l'audit interne. Ce document a pour objectifs⁷⁵ :

- ✓ Définir de façon précise le cadre de travail ;
- ✓ Aider à la formation de l'auditeur débutant;
- ✓ Servir de référentiel.

4.4. Dossiers d'audit

Chaque mission a un dossier composé, entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence a une triple justification⁷⁶ :

- ✓ Exigence de preuve ;
- ✓ Exigence d'efficacité ;
- ✓ Exigence de formation.

4.5. Papiers de travail

La norme 2330 impose aux auditeurs internes de documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission.

Les papiers de travail très divers sont élaborés au cours d'une mission d'audit interne, parmi ces papiers il y a⁷⁷:

- ✓ Programmes de travail ;
- ✓ Cartographie des processus ;
- ✓ Les questionnaires ;
- ✓ Observations, conclusions et recommandations d'équipe d'audit interne ;
- ✓ Rapports définitif de la mission.

⁷⁴ RENARD Jacques, «**Théorie et pratique de l'audit interne**», **op.cit.**, p (399-400).

⁷⁵ Idem p 418.

⁷⁶ Idem pp (420-421).

⁷⁷ KURT F, Reding et autres, «**MANUEL D'AUDIT INTERNE**», **op.cit.**, Chapitre 10, p (17-19).

4.6. Les moyens matériels

A travers le matériel informatique, par l'utilisation des programmes et logiciels de gestion pour mener une mission d'audit ou pour l'élaboration du plan d'audit⁷⁸.

Section03 : Le contrôle interne : finalité de l'audit interne

La finalité de l'audit interne est d'évaluer et d'améliorer l'ensemble des systèmes de contrôle interne appliqués par la Direction de l'entreprise.

1. Définition et objectifs du contrôle interne

1.1. Définition du contrôle interne

Le terme "contrôle" est largement utilisé; il veut dire "surveiller" ou "vérifier", c'est-à-dire examiner que l'acte a été conforme aux règles et aux normes arrêtées, comme elle signifie aussi "maîtrise une opération" pour assurer que celle-ci se déroule sans risque. Le contrôle englobe tous les moyens qui contribuent à une meilleure maîtrise d'une activité ou d'un processus, tels que les compétences, les connaissances et les structures organisationnelles⁷⁹.

Le contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions de la notion « contrôle interne » parmi eux :

1.1.1. Selon SCHICK Pierre

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. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».⁸⁰

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- ✓ La conformité aux lois et règlement ;
- ✓ L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le Directoire ;

⁷⁸ SCHICK. Pierre, «Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission», op.cit., P 31.

⁷⁹ Chekroun Meriem, op.cit., p 119.

⁸⁰ SCHICK. Pierre, «Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission», op.cit., P.20.

- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la Sauvegarde de ses actifs ;
- ✓ La fiabilité des informations financières.⁸¹

1.1.2. Selon l'International Fédération of accountants (IFAC) en 1989

IFAC propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise, mais tout en soulignant bien qu'il comprend les enregistrements comptables, et qui lui fixe pour rôle de faire et en même temps de prévenir : « le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adopté par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace des activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de la fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable »⁸².

1.1.3. Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1987

La compagnie nationale propose une définition qui limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité et limite son rôle à des mesures de vérification : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que le directeur définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »⁸³.

1.2. Objectifs du contrôle interne

L'entreprise construit le système de contrôle interne pour assurer l'efficacité de ces activités, améliorer sa performance et orienter l'entreprise vers le bon chemin pour atteindre ces objectifs. Dans cette optique le contrôle interne répond à quatre objectifs à savoir :

1.2.1. Fiabilité et l'intégralité des informations financières et opérationnelles

Les informations préparées et affichées reflètent l'image fidèle de l'entreprise soit en interne ou en externe et elles considéré comme un point essentiel pour toute organisation que ce soit pour la création d'une valeur ajoutée et de la pérennisation de celle-ci. Le contrôle interne doit donc concevoir à la qualité des informations qui sont la matière première de tous les décideurs. Le contrôle interne doit permettre aux informations d'être ⁸⁴:

- **Fiables et vérifiables** : Une bonne information est insuffisante car il faut vérifier son exactitude par le système de contrôle interne qui doit comporter un système de preuve.

⁸¹ Idem.

⁸² Idem p 121.

⁸³ ARMAND Dayan, « Manuel de gestion » 2^{ème} Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004, p 925.

⁸⁴ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », op.cit, p (145-146).

- **Exhaustives** : Le système de contrôle interne doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données.
- **Pertinentes.**
- **Disponibles.**

1.2.2. La protection des actifs

Les actifs de toutes organisation sont à protéger qu'il soit question de bien matériel, d'instruments financiers, de créances, d'immobilisation incorporable ou les ressources humaines qui constitue l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise.⁸⁵

1.2.3. L'efficacité et l'efficience des opérations

L'utilisation efficace et efficiente des opérations est l'un des objectifs fondamentaux du système de contrôle interne :

- **Efficace**: se rapporte à la réalisation des objectifs ou à la mesure dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à son objectif.
- **Efficient** : se rapporte à la capacité à obtenir un résultat donné à moindre coût. En l'occurrence les responsables doivent comparer les coûts relatifs des contrôles avant de les mettre en place.⁸⁶

1.2.4. Respect des lois, règlements et contrats.

Une entreprise doit en effet respecter nombre de règles qu'il s'agisse de référentiels externe avec les lois et les règlements que de procédure et de mode opératoire développé en interne pour la réalisation des activités. Le contrôle interne vise donc à donner des moyens et les outils nécessaires aux collaborateurs pour traiter leurs opérations dans les règles requises.⁸⁷

2. Les principes fondamentaux du contrôle interne

Pour s'assurer de la qualité de contrôle interne on doit respecter généralement cinq principes, il s'agit de :

2.1.Principe L'organisation

Chaque entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement à travers un système d'organisation ou bien un organigramme qui nous va donner des idées sur l'organisation au sien de l'entreprise sur l'organisation comptable, l'organisation des responsabilités, la répartition des pouvoirs des autorités. L'organigramme c'est un document qui va nous donner des idées sur les compétences de chaque directeur, ces expériences, les postes qu'il a occupés et il doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel : l'organigramme décrit l'architecture de l'entreprise, il

⁸⁵Idem p 145

⁸⁶Chekroun Meriem, **op cit**, p(131-132)

⁸⁷RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, **op.cit**, p 146.

indique sa structure et les diverses liaisons qui existent entre les services et les membres qui la composent.⁸⁸

2.2. Principe de séparation des tâches

Les recouvrements et les contrôles réciproques sont indissociables d'une règle de séparation des fonctions. Il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes et les attribuer à différentes personnes⁸⁹:

- ✓ Fonction de décision (d'autorisation, d'approbation);
- ✓ Fonction de protection et de conservation de valeurs monétaires (trésoriers);
- ✓ Fonction de protection et de conservation de biens physiques (magasiniers);
- ✓ Fonction de comptabilisation (saisie et traitement de l'information) ;
- ✓ Fonction de contrôle qui doit être exercée par un auditeur interne.

2.3.Principe d'intégration

Des informations semblables qui figurent dans des documents différents doivent être recoupées afin d'assurer de la fiabilité des informations et la séparation des tâches⁹⁰.

2.3.1. Recoupement

Le recoupement consiste à comparer des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. A titre d'exemple, le bénéfice qui figure au compte de résultat doit être le même que celui figuré au bilan.⁹¹

2.3.2. Contrôle réciproque (contrôle mutuel)

Le contrôle réciproque est le travail qui en prolonge un autre tout en permettant de contrôler ce dernier, prenons l'exemple pour illustrer :

- ✓ Le comptable traite des informations lorsqu'il comptabilise une facture d'achat ;
- ✓ La fonction de détention des biens physiques est assurée par le magasinier afin de respecter le principe de séparation des tâches le magasinier va s'occuper à la fois des entrées physiques et des mouvements d'entrée en stock comptable sinon il y a des risques de dissimulation de détournement, il est souhaitable que le responsable des stocks fasse la saisie des entrées dans le magasin à partir d'un exemplaire bon de réception et que le magasinier s'occupe que de la manutention pour éviter toute fraude.⁹²

⁸⁸ ARMAND Dayan, « Manuel de gestion », op.cit, p 926.

⁸⁹R. KAZOUZ, «Normalisation et pratique professionnelle de l'audit comptable et financier en Algérie», thèse de doctorat en sciences économiques : option gestion des entreprises, UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI Bel-ABBAS,2018,p69.

⁹⁰R. OBERT et M. MAIRESSE, « Comptabilité et audit : manuel et application »,DSCG4, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009, p 515.

⁹¹ARMAND Dayan, « Manuel de gestion », op.cit, p 928.

⁹²Idem, p 929.

2.4.Principe d'harmonie

Le contrôle interne doit être adapté et harmonisé à l'entreprise et à son environnement en fonction de l'importance des risques qu'il évite et du coût de sa mise en œuvre, à titre d'exemple l'entreprise qui fait une activité commerciale ce n'est pas comme une entreprise qui fait une activité industrielle. Donc le système de contrôle interne il doit être adopté à chaque entreprise.

Mettre en place des procédures adaptées conduit toujours à :

- ✓ Définir les risques que la direction de l'entreprise entend éviter.
- ✓ Rendre en considération le coût de la procédure de traitement ou de vérification par rapport au coût entraîné par la survenance du risque ; cette règle coût /avantage est connue du contrôle interne comme d'autres secteurs d'activité.⁹³

2.5.Principe de permanence et d'universalité

2.5.1. La permanence

La mise en place du contrôle interne dans l'entité nécessite une certaine pérennité pour que le personnel ne perde pas de temps à s'adapter à une nouvelle procédure ou à nouveaux logiciels.⁹⁴

2.5.2. L'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moment où les procédures ne sont plus appliquées, il n'y a pas non plus d'établissements ou d'activités exclues.⁹⁵

3. Les Composantes du contrôle interne

Les composantes du contrôle interne s'appliquent à l'échelle de l'organisation, à ses filiales, ses divisions ou unités opérationnelles ainsi que à ses activités ou à toute autre subdivision.

⁹³ ibid

⁹⁴R. KHELASSI, «le contrôle interne des organisations», EDITIONS HOUMA, Alger, 2013, p 116.

⁹⁵R. OBERT et M. MAIRESSE, « Comptabilité et audit : manuel et application », op.cit, p 516.

FigureN°08 : Cube de COSO 1

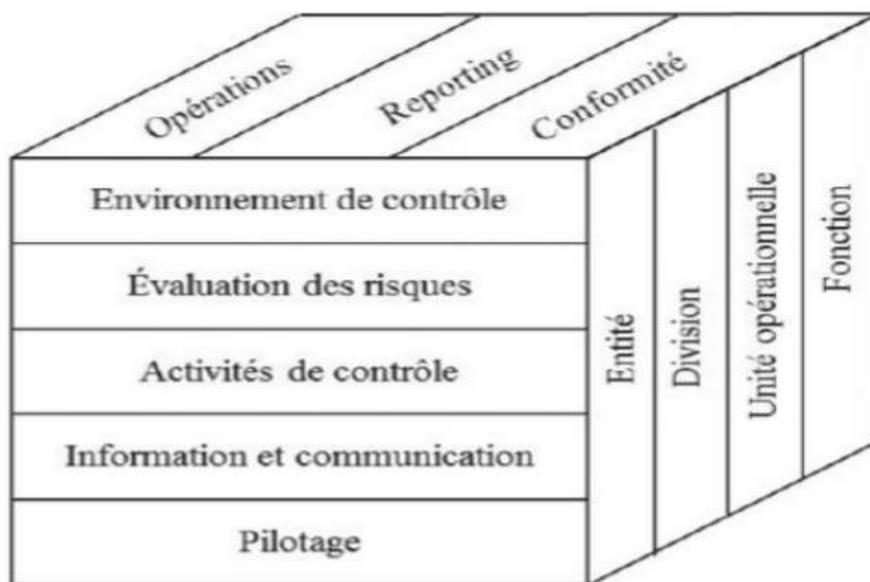


Schéma adapté du Coso's internal control – Integrated framework.

Source : PIGE. Benoît, «**Audit et contrôle interne**», Edition Ems, Caen, 2017, p. 171

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants :

3.1.L'environnement de contrôle interne

Selon le COSO, l'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent notamment l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et le style de management.⁹⁶

3.2.Evaluation des risques

Le risque est considéré comme étant un élément susceptible d'affecter ou d'empêcher la réalisation des objectifs de l'entité. Donc il est très important d'identifier et classifier ces risques d'une façon efficace et efficiente selon son impact sur les objectifs de l'entreprise.⁹⁷

3.3.Activité de contrôle

Les activités de contrôle ce sont des dispositifs spécifiques qui vont permettre à une organisation de mieux gérer ses activités dans le respect des objectifs du contrôle interne. Le COSO indique : « *les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'organisation et à divers stade des processus métier. Elles peuvent également mise en oeuvre par*

⁹⁶Élisabeth BERTIN, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** »,Op.cit, p 63.

⁹⁷ Idem p 69

l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôle préventifs ou détectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle. »⁹⁸

3.4.Information et communication

La transparence doit être la règle c'est à dire on ne doit pas avoir une information superflu ou bien une communication excessivement complexe⁹⁹.

3.5.Pilotage

Dans le pilotage chaque responsable doit s'organiser pour diriger son activité ca veut dire il doit définir les taches de chaque un, mettre au point les méthodes de travail, superviser les activités de son personnel d'une façon périodique et permanente¹⁰⁰.

4. Les acteurs de contrôle interne

4.1.La direction générale

La direction générale chargée définir, déterminer avec précision et surveiller le dispositif de contrôle interne pour mieux adapté à la situation de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.¹⁰¹

4.2.Le conseil d'administration et le comité d'audit

Le conseil d'administration c'est un organe de supervision qui joue un rôle très important dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Il identifie les risques qui empêchent la réalisation des objectifs de l'organisation pour les gérer et éviter.¹⁰²

4.3.Le personnel de la société

Chaque personne dans l'entreprise est responsable de son poste, en particulier les responsables opérationnels par exemple le responsable des achats prise directe avec le dispositif de contrôle interne. Pratiquement toutes les employées jouent un rôle primordial dans la réalisation du contrôle interne, le suivi d'anomalie ou d'erreurs ou encore l'analyse de variation divers d'autres indicateurs de performance. Le soin apporté par les employés à ces activités à une influence directe sur l'efficacité du contrôle interne. Ainsi tous les

⁹⁸ KURT. F, Reding et autres, **op.cit**, Chapitre 6, pp (15-16).

⁹⁹ BELLEHE Hadjer, **op.cit**, p83.

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹R. OBERT et M. MAIRESSE, « **Comptabilité et audit : manuel et application** », **op.cit**, p 521.

¹⁰² Idem p 521.

collaborateurs doivent être tenus de communiquer à leur supérieur hiérarchique tous les problèmes constatés au niveau des opérations et toutes actions illégales.¹⁰³

4.4.Audit interne

Dans un premier temps l'audit interne n'est pas directement impliqué dans la mise en place d'un système de contrôle interne, mais c'est le responsable de l'évaluation de fonctionnement de ce dispositif, il sensibilise et forme l'encadrement. L'audit interne rend compte à la direction générale les résultats de la surveillance exercée¹⁰⁴. Le référentiel du COSO définit le rôle de l'auditeur interne : « Les auditeurs internes [...] fournissent au management une assurance et des avis en matière de contrôle interne. [...] la fonction d'audit interne comprend l'évaluation de la pertinence et l'efficacité des contrôles, en réponse aux risques, dans les cadres des processus de surveillance, des opérations et des systèmes d'information de l'organisation ».¹⁰⁵

4.5.Comité d'audit

Les missions du comité comprennent notamment : la gestion des risques et contrôle interne, pour cela, il :¹⁰⁶

- ✓ Assure l'indépendance des auditeurs vis-à-vis du management ;
- ✓ Approuve la politique d'Audit interne ;
- ✓ Approuve le Programme d'Audit interne pluriannuel ;
- ✓ Examine la qualité du Contrôle interne.

4.6.Gestionnaire des risques

Le gestionnaire des risques est chargé de définir la politique de la gestion des risques, élabore la cartographie des risques et d'évaluer les risques agissent directement sur le contrôle interne et rend compte à la direction générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs.¹⁰⁷

5. Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne

La différence est que Le contrôle interne est axé sur la maîtrise des opérations à risque afin de fournir une assurance raisonnable sur l'atteinte des objectifs, des conformités donc c'est un processus interne à l'entreprise alors que l'audit interne lui il est plus large dans son champ d'action il prend en compte l'évaluation de tous les processus de l'entreprise donc y compris le

¹⁰³RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», Edition EYROLLES, paris, 2012, p 38.

¹⁰⁴ Idem p 521.

¹⁰⁵KURT. F, Reding et autres, «**MANUEL D'AUDIT INTERNE**», **op.cit**, Chapitre 06, p25.

¹⁰⁶ PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, **contrôle interne des risques**, Edition EYROLLES, Paris, 2014, P.106.

¹⁰⁷ RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», **op.cit**, p 39.

contrôle interne afin de vérifier que celle-ci respecte les règles et les normes en vigueur ou plus. L'audit interne est en quelque sorte le contrôle de contrôle interne.

Tableau N°06 : Différence entre Audit interne et contrôle interne

L'audit interne	Le contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">• Est une activité indépendante ;• Est une vérification du SCI ;• Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Est une activité interne à l'entreprise ;• Est un outil ou un support de l'audit interne ;• Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise ;• Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : GRAND.B et VERDALLE.B, «audit comptable et financier», Economica, 1999, p27.

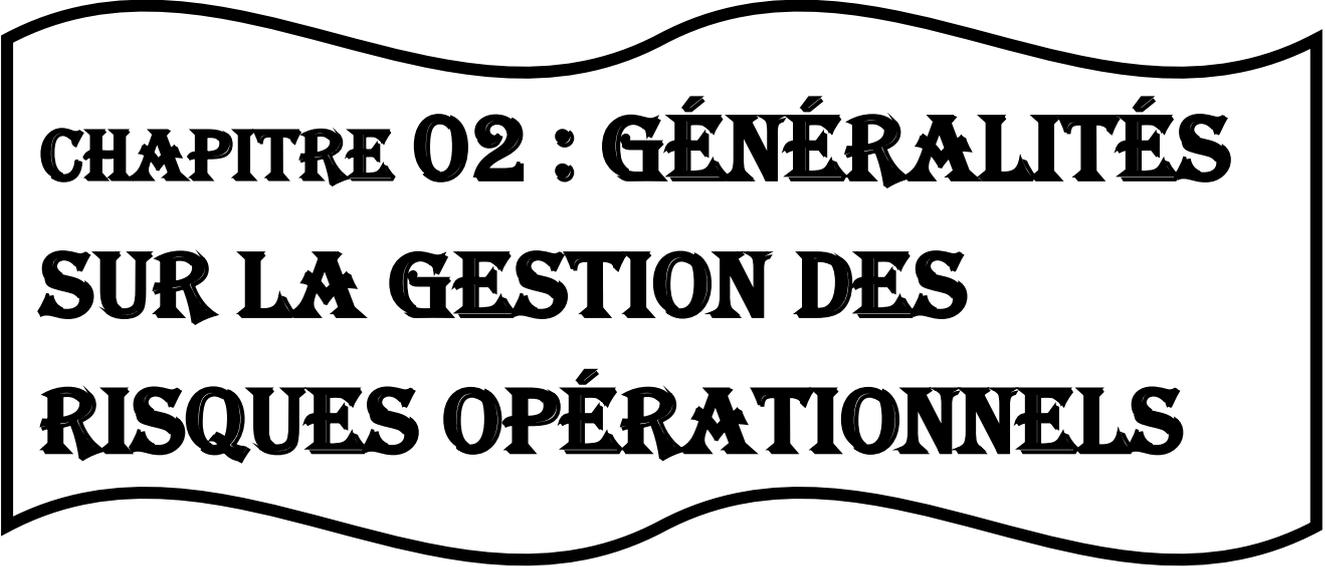
Conclusion

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il est devenu un outil incontournable dans le système de la gouvernance d'entreprise. En effet, il est considéré comme l'un des principaux acteurs de ce système grâce à sa contribution dans la diminution des risques, d'assurance, d'une transparence et de contribution à la performance.

Dans un cadre de référence universel, les auditeurs exercent leur fonction normée en utilisant plusieurs outils et techniques.

La finalité de l'audit interne consiste à mesurer et évaluer l'efficacité des entreprises.

Dans ce chapitre, on a montré le rôle de la fonction « audit interne » ainsi que ses outils pour la réalisation de ses missions dans un cadre de référence universel pour bien évaluer le système de contrôle de l'organisation, ce qui conduit à une excellence gestion des risques **''l'objet de notre étude dans le deuxième chapitre''**



**CHAPITRE 02 : GÉNÉRALITÉS
SUR LA GESTION DES
RISQUES OPÉRATIONNELS**

Introduction

L'un des objectifs fondamentaux de chaque entreprise est d'assurer son activité dans les meilleures conditions d'efficacité. Cependant, au quotidien l'organisation est exposée à ce que l'on appelle les risques avec des impacts plus ou moins importants qui peuvent venir remettre en cause le bon fonctionnement de l'activité. Pour la Maitrise des activités au sein d'une entreprise, il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie de ses processus que l'on peut définir comme l'enchaînement des activités et des rôles associés à ces activités, mais Il est également crucial de prendre en considération les risques susceptibles d'affecter le bon déroulement de ces processus, il s'agit donc d'une part de comprendre puis d'agir en proposant des plans d'action pour renforcer le contrôle et limiter les risques, c'est ce qu'on appelle la gestion des risques.

Ce chapitre sera ainsi composé de trois sections

La première section est réservée aux « Notions et typologies des risques » et vise à clarifier les principales dimensions de ce concept. La deuxième section abordera « la gestion des risques opérationnels », débutera avec des définitions et objectifs de la gestion de risques opérationnels suivie du processus de gestion des risques opérationnels et se termine en abordant la cartographie des risques. Et la troisième section traitera la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels et mettra l'accent sur la gestion de stock.

Section 01 : Notion et typologie des risques

1. Le concept de risque

1.1. Définition de risque

Le terme de risque est souvent employé, mais c'est une notion pas toujours facile à cerner. « *Le mot français risque dérive de latin resecare, qui a donné l'italien Richiare, verbe qui signifie « oser » ; il s'agit de faire un choix dans des contextes d'incertitude, plutôt que d'adopter un comportement fataliste. La clé de cette définition est la notion d'incertitude. Partant de cette définition, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme [La probabilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs]. L'organisation internationale de normalisation (ISO), située en Suisse, Définit tout simplement le risque comme [L'effet de l'incertitude sur les objectifs] »¹.*

Un risque est « la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et de la potentialité d'accident. C'est aussi l'éventualité d'un événement futur redouté : soit incertain (on ne sait pas s'il se produira), soit d'un terme indéterminé (on ne sait pas quand il se produira), associée à l'existence, à la connaissance ou à la perception d'une situation dangereuse ou menaçante.

Plus précisément, le risque est défini comme la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse qui, combinés à des conditions particulières d'environnement, redoutées ou non, connues ou non, peuvent entraîner des conséquences préjudiciables ou accidentelles.»²

L'IFACI définit le risque comme « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatif sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* ».³

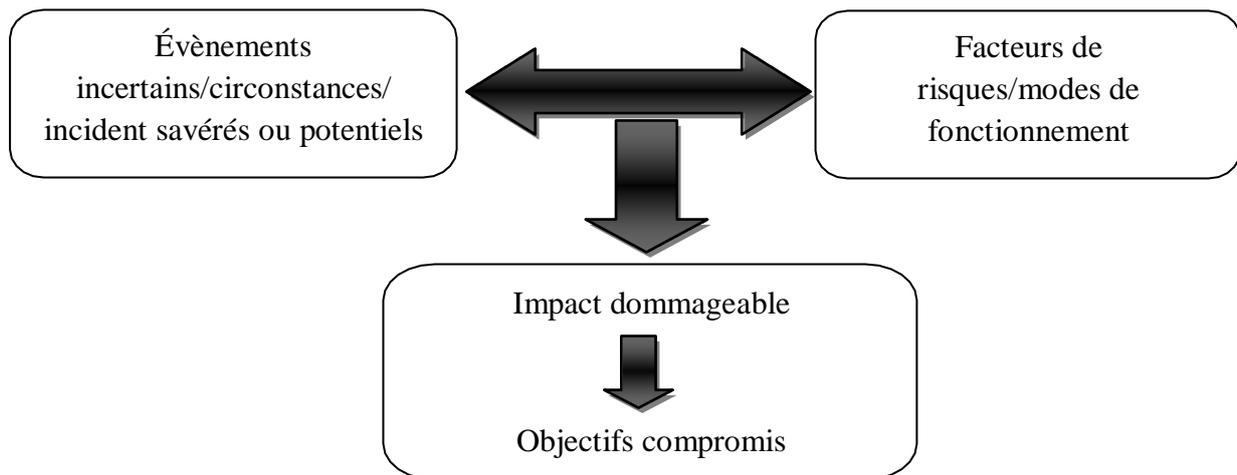
Nous pouvons donc définir le risque comme étant un événement ou une situation probable pouvant avoir une influence négative sur le fonctionnement de l'activité d'organisation et l'atteinte ses objectifs.

¹ KURT. F, Reding et autres, «**MANUEL D'AUDIT INTERNE**», **op.cit**, chapitre 4, p 04

² Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « **La gestion des risques** », Edition LAVOISIER, Paris, 2007, P 34.

³ RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», **op.cit**, p.81

Figure n° 09 : Conceptualisation et définition du risque



Source : Pierre SCHICK, Jacques VERRA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, «**audit interne et référentiels de risque, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit**», Dunod, Paris, p 12

1.2. Les caractéristiques du risque

Le risque est évalué par deux paramètres, selon la probabilité d'occurrence et son degré de gravité :⁴

1.2.1. La gravité : Gravité ou conséquences de l'impact, c'est la quantification de la perte générée par la réalisation du risque.

1.2.2. La probabilité : C'est la fréquence d'occurrence, elle a une mesure qualitative, soit une fréquence importante, moyenne ou faible par exemple sur une échelle de 1 à 3, et une mesure quantitative soit la probabilité sur une période.

Le niveau d'importance du risque est obtenu en multipliant les deux notions nommé la criticité qui est la probabilité \times la gravité.

1.3. Les composants du risque

Les trois composantes fondamentales nécessaires pour caractériser le risque sont⁵ :

- ✓ Le danger ;
- ✓ La cible menacée par ce danger ;
- ✓ L'estimation du risque.

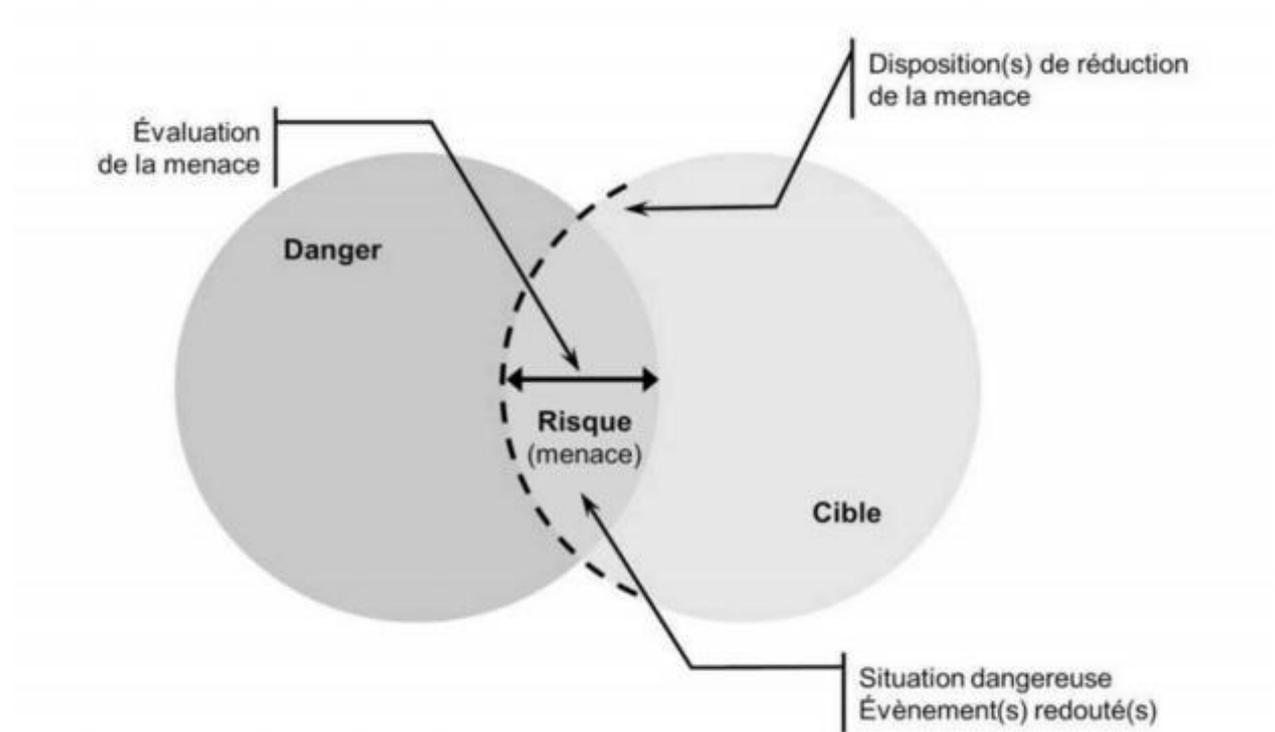
Pour qu'un risque soit présent, il est nécessaire qu'un danger potentiel soit identifié et qu'une cible spécifique soit exposée à ce danger. La présence simultanée d'un danger et d'une

⁴ Idem, p.86.

⁵ Jean LE RAY, «**De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ?**», 2015, AFNOR édition, pp (4-10).

cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. Cette menace, évaluée, constitue le risque, comme modélisé ci-dessous :

Figure n°10: Modélisation standard du risque



Source : Jean LE RAY, «De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ?», 2015, AFNOR édition, P 07.

1.3.1. Le danger :

Le danger est la cause du risque. La présence d'un danger autorise à supposer qu'un risque peut exister. L'identification des risques s'appuiera donc sur l'identification des dangers. Ceci rendra la tâche plus aisée parce que là où le risque peut sembler bien abstrait, le danger est plus ou moins visible, plus ou moins détectable, plus ou moins aléatoire, mais bien réel.

1.3.2. La cible menacée par ce danger

- **La cible**

Le risque existe si le danger peut toucher et affecter une ou plusieurs cibles. Un danger identifié mais ne pouvant atteindre aucune cible ne représente aucun risque.

- **La menace**

La menace décrit ce qui pourrait se passer si le danger atteint la cible. Ce terme exprime l'événement redouté, le risque lui-même, à titre d'exemple le client d'une entreprise pourrait ne pas régler ses factures d'achats.

1.3.3. L'estimation du risque.

L'estimation du risque mesure la potentialité du danger à causer des dommages à la cible. La potentialité est quantifiable : il s'agit d'évaluer la vraisemblance de survenance du risque, la probabilité de l'accident, pour le dire plus simplement. Les dommages que l'accident est susceptible de produire sont également quantifiables : il s'agit d'évaluer la gravité des conséquences possibles de l'accident, lesquelles peuvent être multiples et diverses (économiques, sociales, environnementales, etc...).

1.4. Classification des risques (Typologie)

Les entreprises classent les risques de différentes façons, en général selon la nature de leurs activités. Pour simplifier, nous proposons de les regrouper en quatre catégories :⁶

1.4.1. Les risques stratégiques

Ils sont liés à l'absence d'une vision, au déploiement d'une mauvaise stratégie, ils menacent la survie de la firme et sa capacité à maintenir une activité rentable et de création de valeur pour l'actionnaire ; ils peuvent faire suite à des changements dans l'environnement du marché, à une catastrophe naturelle ou encore résulter de l'activité humaine.

1.4.2. Les risques projets

Surviennent dans le cadre de programmes ou de projets distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains.

1.4.3. Les risques financiers

Il s'agit d'un événement imprévisible qui peut avoir une influence sur la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de la société. Ces risques peuvent résulter de fluctuations des prix sur le marché, par exemple l'absence de paiement de la part d'un client ou l'augmentation des frais d'intérêts relativement à un prêt commercial.

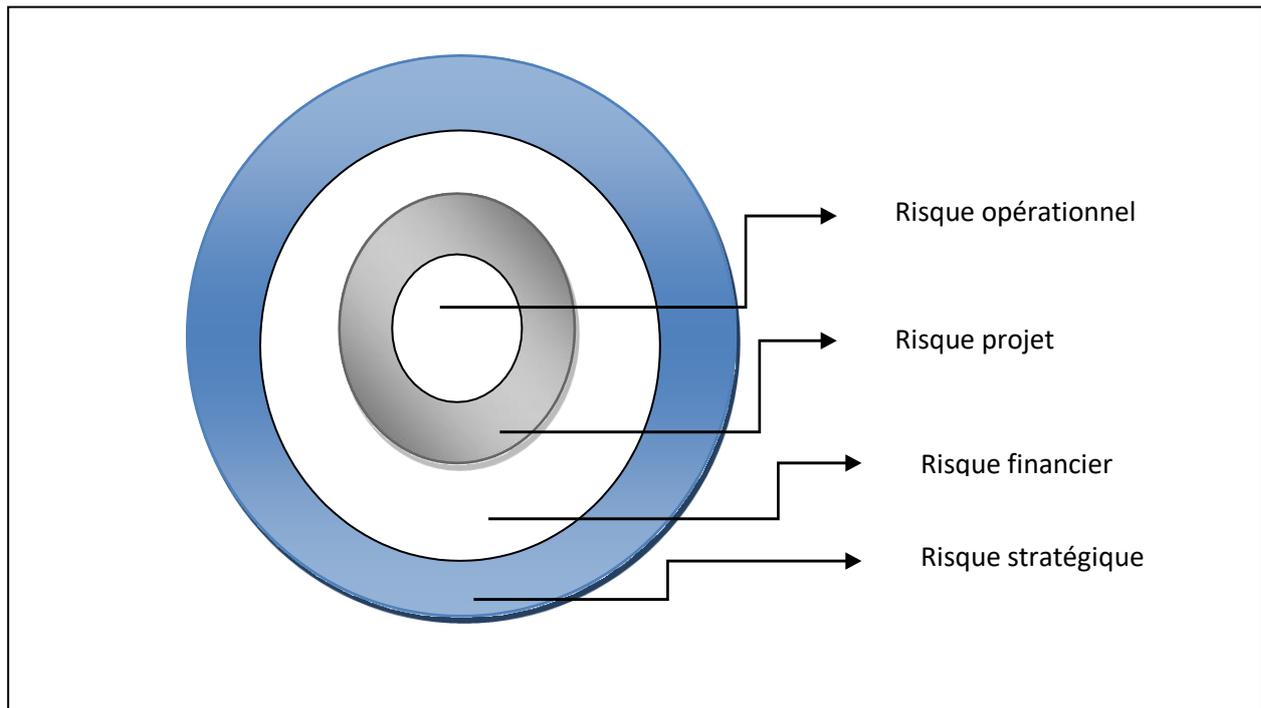
1.4.4. Les risques opérationnels

Ils touchent au modèle économique de l'entreprise, à son fonctionnement, à sa chaîne de valeur comme la production, la distribution, les achats. Ils sont principalement émanant des processus et systèmes internes inadéquats ou à des réponses inefficaces aux défis extérieurs.

Ce type de risque est l'objet de notre recherche, il sera bien détaillé par la suite.

⁶ Cleary et All, «Risques : perception, évaluation, gestion», Edition maxima, 2006, p (75 -76)

Figure N°11: L'univers des risques de l'organisation - quatre couches de risques



Source: Cleary et All, «Risques: perception, évaluation, gestion», op.cit, p76.

2. Notion du risque opérationnel

2.1. Définition

La notion des risques opérationnels exprime « *l'intégralité des risques dont les impacts, directs ou indirects, sont susceptibles d'engendrer un dommage, une perte ou un coût financier à l'organisation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court, moyen ou long terme, lors de la réalisation de son activité courante ou quotidienne de l'entreprise.* »⁷

D'autres définitions présentent « *le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaines ou technologiques* »⁸.

Le risque opérationnel peut être défini aussi comme « *le risque qui ne dépend pas de la façon financière d'une entreprise, mais plutôt de façon dont elle opère son métier. Il a trois sources : le risque interne (ex. une fraude), le risque externe (tout événement intérieur incontrôlable, comme un événement géographique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence)* »⁹.

⁷Jean-David DARSA, « **Les risques opérationnels de l'entreprise** », GERESO, France, 4^{ème} édition 2013, p 58.

⁸PIERANDREI. Laurent, «**Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance**», Edition DUNOD, Paris, 2015, p.61.

⁹ Idem, p.61.

Selon la loi réglementation algérienne, l'article n°20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissement financiers. « on entend par risque opérationnel le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou des événements extérieures. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique ». ¹⁰

D'après les trois définitions précédentes on déduire que La notion de risques opérationnels englobe tous les risques susceptibles de causer des dommages, des pertes ou des coûts financiers à une organisation. Ils résultent de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne ou d'erreurs humaines ou technologiques. Ces risques sont liés à la manière dont l'entreprise mène ses activités et peuvent être classés en trois sources principales : les risques internes, externes et stratégiques.

2.2. Les composantes de risques opérationnels

Selon la définition admise par Bâle II, le risque opérationnel se décompose en cinq sous-ensembles : ¹¹

2.2.1. Le risque lié aux processus

Ce risque provient de non-respect des procédures, des erreurs provenant de l'enregistrement des opérations et la saisie, défaillance de sous-traitants, les rapprochements et les confirmations à titre d'exemple pour illustrer : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc...

2.2.2. Le risque lié aux personnes

Ce risque est naît du fait que les exigences attendues des ressources humains (exigence de compétence et le savoir-faire, de disponibilité, de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à (l'absentéisme, la fraude, difficulté d'adaptation aux évolutions techniques, malveillance, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés...), ou des fraudes volontaires ou à cause des conflits d'intérêt entre opérations pour leur propre compte et opérations pour le compte de la firme ou du client.

La gestion des compétence sen interne est l'un des enjeux déterminants pour la survie de l'entreprise.

¹⁰<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, (Consulter le 13/04/2023 à 01 :25)

¹¹ PIERANDREI. Laurent, «**Risk management : gestion des risques en entreprise, banque et assurance**», **op.cit**, p 64.

2.2.3. Le risque lié au système d'information

Ce risque lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, applications, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, cette défaillance peut être technique ou d'un acte de malveillance.

2.2.4. Le risque lié aux événements extérieurs

Ce risque est causé par des événements incontrôlables par l'entreprise elle-même tels que : les risques politiques, risques environnementaux et réglementaires, risque d'attaque externe, catastrophe naturelle.

2.2.5. Le risque juridique :

Ils sont appelés aussi risques de litige. Ils sont présents si l'application de la loi ou de la réglementation n'est pas claire, ils ont un effet négatif sur l'activité des entreprises de plus en plus élevé. Parce que, ils sont des risques susceptibles de remettre en cause la continuité de l'activité de l'entreprise.

2.3. Classification des risques opérationnels

Bâle II faisant une répartition des risques en sept catégories à savoir :¹²

2.3.1. Fraude interne

Pertes dues à des actes voulus pour frauder, détourner un bien ou contourner une règle ou une politique de la firme qui implique une ou plusieurs personnes interne à l'entreprise. Les pertes sont légions tel que l'évasion fiscale...

2.3.2. Fraude externe

Pertes dues à des actes voulus pour frauder, détourner un bien ou contourner une règle légale par un étranger par exemple Vol et fraude, falsification de chèques...

2.3.3. Conditions d'emploi et sécurité des lieux de travail

Pertes causées par des actes opposants aux lois, aux accords et aux conventions sur l'emploi de la santé ou de la sécurité provenant des réclamations à la suite des discriminations. Citant quelques exemples pour mieux clarifier : les activités syndicales, violation des règles de santé et de sécurité des employés...

2.3.4. Pratiques concernant les Clients, les produits et l'activité commerciale :

Pertes dues à une défaillance non intentionnelle ou négligence causant le non-respect d'une obligation envers les clients, ou de la nature ou du design d'un produit.

Exemple : l'instabilité des clients, blanchiment d'argent et vente de produits non autorisé...

¹² Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, «**Contrôle interne des risques**», op.cit., p (53-54).

2.3.5. Dommage aux actifs physiques

Pertes émanant des destructions ou des dommages à des actifs physiques à la suite d'une catastrophe naturelle ou autres événements comme les tremblements de terre, actes de terrorisme...

2.3.6. Rupture de l'activité et défaillance des systèmes :

Pertes provenant d'interruption de l'activité ou des dysfonctionnements des systèmes.

Exemples : pannes de logiciel informatique, problème de télécommunications et pannes d'électricité...

2.3.7. Exécution, livraison et processus de gestion

Pertes issues de la défaillance dans le traitement des opérations ou leur gestion concernant des opérations avec les fournisseurs et les contreparties. A titre d'exemple le non-respect des délais, mauvaise communication entre l'entreprise et ses clients ou ses fournisseurs, erreurs d'accès au compte des clients, erreurs d'enregistrement des données...etc.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels

1. Le processus de gestion de risque

1.1. Définition de processus

« *Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).* »¹³

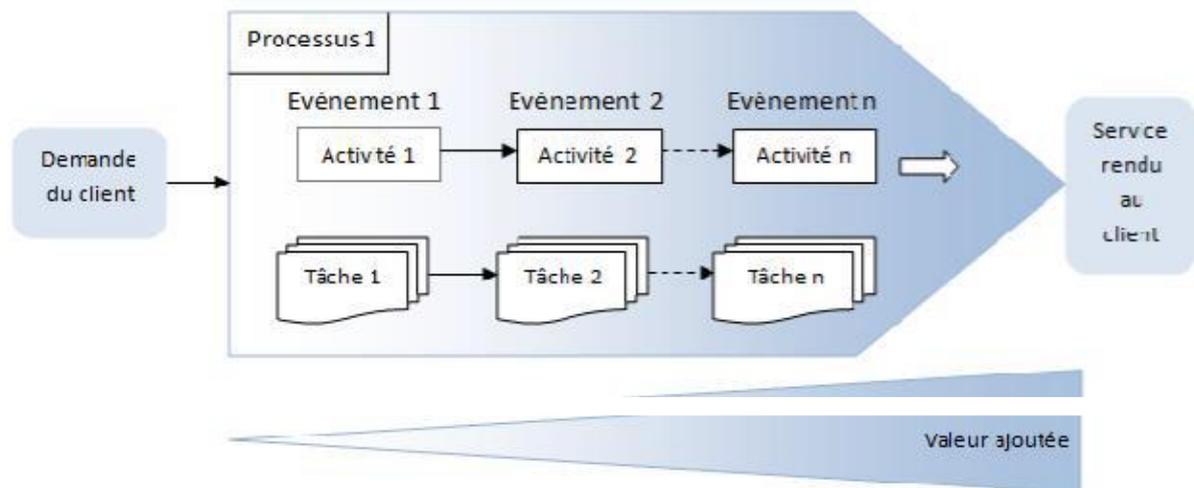
Schématiquement, c'est l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activité, produisant une valeur ajoutée croissante, permettent de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale »¹⁴.

Nous pouvons retenir donc la définition d'un processus comme étant un ensemble d'activité reliées entre elle et qui ont pour but d'atteindre un objectif. Les processus permettent donc de décrire comment une organisation atteint ses objectifs.

¹³Y.MOUGIN, «La cartographie des processus», 2004, p 37.

¹⁴ C.jiménez, p.merlie, «prévention et gestion des risques opérationnels», revue banque, septembre 2004, p 25.

Figure n°12: Schéma illustratif d'un processus.



Source : C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, **Risques opérationnels**, revue banque, 2008, p57.

1.2. Lien entre risque et processus

Afin de sélectionner les bonnes politiques face aux risques, il est nécessaire de comprendre comment les risques affectent les processus de l'organisation.

En effet, le lien entre risque et processus s'exprime par la « matrice processus / risque » qui se présente comme suit :¹⁵

Les processus (en ligne) se croisent avec les risques (en colonne), et afin d'évaluer l'association, pour chaque croisement (processus associé aux risques), le lien doit être qualifié soit de :

- **Lien primaire** : le processus joue un rôle essentiel et d'une façon directe dans la gestion des risques ;
- **Lien secondaire** : Le processus a une contribution essentielle pour gérer les risques. à titre d'exemple, nous avons repris l'illustration suivante tirée du manuel de l'audit de l'ILA : « un processus présentant des liens clés avec plusieurs risques nécessitera un audit complet de l'intégralité du processus ».

2. Définition et objectif de la gestion de risques opérationnels

2.1. Définition

La gestion des risques définit comme étant un processus par lequel les entreprises traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités, tout en gardant à l'esprit toujours que le risque zéro n'existe pas.¹⁶

¹⁵ Le ray jean, «gérer le risques, pourquoi ?, comment ?», Édition afnor, 2006, p 95.

2.1.1. Selon la norme ISO 31000 de 2009

ISO31000 de 2009 est élaboré dans le but de construire un cadre de référence visant à identifier, évaluer et atténuer les risques liés à la gestion de l'entreprise. Elle est composée de trois sections : les principes, le cadre organisationnel et le processus¹⁷.

ISO 31000 perçue le management des risques comme « *créateur de la valeur et garant de l'organisation continue de l'entreprise, fortement intégré aux processus d'organisation et de prise de décision, transparent, systématique et structuré. Il repose, de plus, sur la meilleure information disponible possible, des ressources (humaines, financières et temporelles) adéquates et un fort engagement participatif. Porteurs de la vision du management des risques, la direction générale et le comité exécutif fixent les objectifs stratégiques qui seront traduits par les business units en plan opérationnels spécifiques résultats à atteindre* »¹⁸.

2.1.2. Pour l'AMF

« *En 2007, l'autorité de marché financier (AMF) a développé le cadre de référence de la gestion des risques et le contrôle interne. Pour l'AMF la gestion des risques est un levier de management qui contribue à :*

- ✓ *Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;*
- ✓ *Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;*
- ✓ *Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;*
- ✓ *Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des ;*
- ✓ *principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.»*¹⁹

2.1.3. Selon COSO

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise comme : « *un Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* »²⁰

¹⁶<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf> «cadre de référence de la gestion des risques », (consulter le 15/04/2023 à 13 :09). P 03.

¹⁷KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit, Chapitre 04, p 20.

¹⁸PIERANDREI Laurent, «Risk management : gestion des risques en entreprise, banque et assurance», op.cit, p 39.

¹⁹PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», op.cit, p 37.

²⁰KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit, Chapitre 04 p 05.

D'après les définitions précédentes, on peut résumer que le management des risques est un processus mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l'organisation, il contribue d'une part à la création d'une valeur ajoutée et d'autre part à la bonne prise de décision. Il consiste à limiter les risques à un niveau où l'organisation peut les gérer pour atteindre ses objectifs.

2.2 Les objectifs de la gestion de risque

La gestion des risques des entreprises contribue à :²¹

- ✓ Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation ;
- ✓ Sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Favoriser la cohérence des actifs avec les valeurs fondatrices ;
- ✓ Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

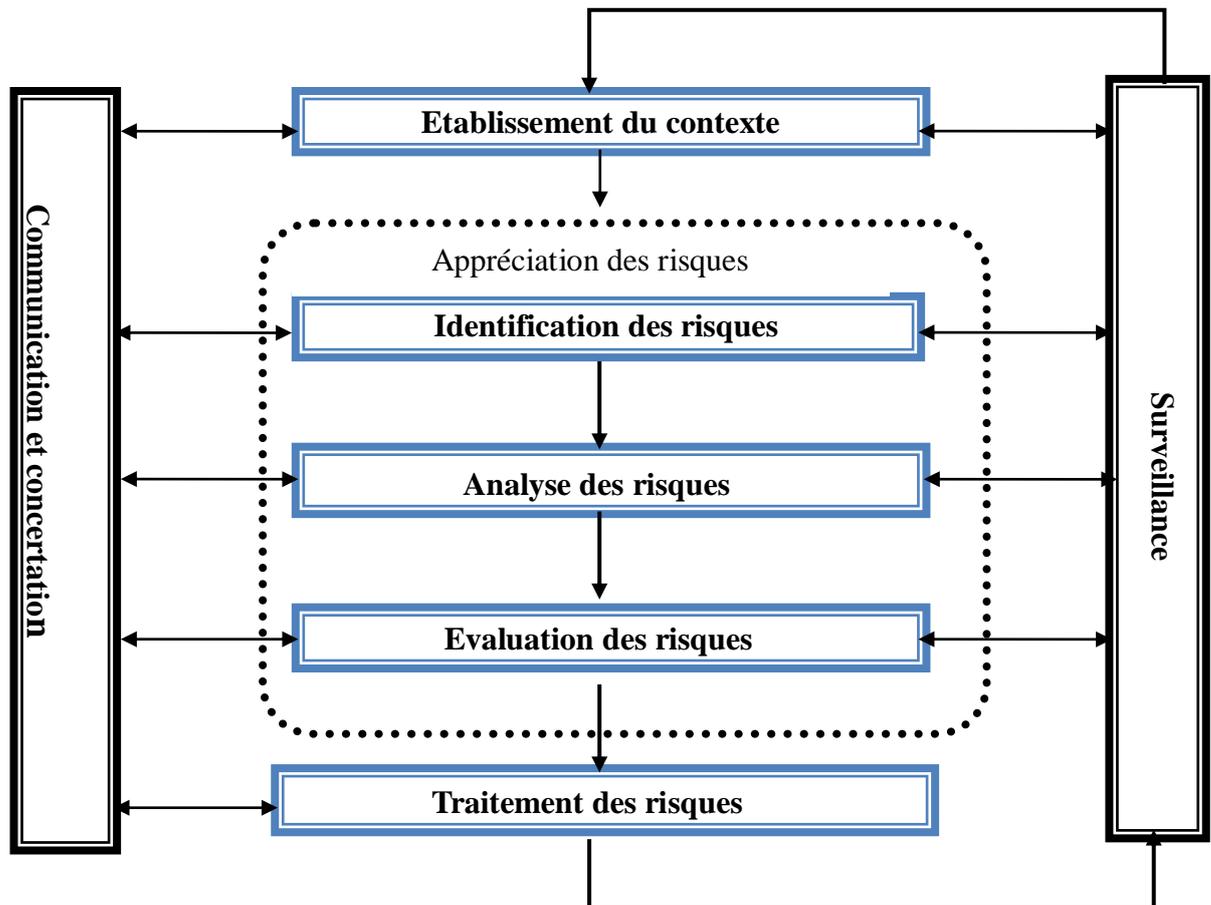
3. Le processus de gestion des risques opérationnels

Le rôle de ce processus réside dans le contrôle et la surveillance de la probabilité de survenance et l'impact des événements défavorables. Cette approche comprend la mise en œuvre des techniques de préventions (avant la survenance), de détections (pendant la survenance) et de corrections (après la survenance mis des corrections pour le non renouvellement). Cette action est fréquentative, elle demande la participation du personnel, comme elle nécessite des moyennes et des méthodes.

En général, Le processus de gestion des risques se compose de trois étapes intrinsèques précisées par le COSO qui sont : identification des événements, évaluation et le traitement des risques. Mais elles sont complétées par trois autres activités qui sont : revue et la communication et concertation, établissement de contexte et la surveillance que la norme ISO 31000 a précisé.

²¹Henri-pierre Maders jean-lucMasselin, hervé FRATTA, «des métiers d'Auditeur interne et de contrôleur permanent», EDITION EYROLLES, Paris, 2014, P06.

Figure n° 13 : Processus de gestion des risques selon l'ISO 31000.



Source : réalisé pas nos soins à l'aide de <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/2237-gestion-des-risques-hypotheses-et-analyse> (consulter le 16/04/2023 à 15:27).

3.1. L'établissement de contexte

Selon l'ISO 13000, le contexte se décompose en deux facteurs internes et externes qui peuvent avoir un impact sur l'organisation comme il est mentionné dans cette norme « *Etablir le contexte va permettre d'appréhender les objectifs de l'organisme, l'environnement dans lequel il poursuit ces objectifs, les parties prenantes et la diversité des critères de risques* ». ²²

3.2. L'identification des événements

Cette étape est obligatoire dans la construction d'une structure de gestion des risques pour élaborer un contrôle interne efficace ²³. Elle est portée par une analyse des processus et des activités où la possibilité de survenance des risques.

²² PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», op.cit., p 99.

²³ RENARD Jacques, «Théorie et pratique de l'audit interne», op.cit., p 154.

En générale les risques ont des liens de causalité avec des facteurs externe comme l'usage non autorisé ou la violation de propriété intellectuelle, les pannes de secteur électriques, l'apparition de technologies concurrentes, environnement...etc.Et des facteurs internes par exemple les défauts de fonctionnement informatique ou la perte de personnes clé, les processus.²⁴

L'identification des risques nécessite une approche méthodique qui passe par trois étapes²⁵ :

- ✓ La recherche des facteurs de risque et la collecte des informations ;
- ✓ La reconnaissance des risques, élaboré des liens entre information et facteur de risques pour venir à leur classement ;
- ✓ L'enregistrement des risques, pour mieux comprendre et facilite leur analyse.

L'opération de collecte d'informations faite par un groupe de travail, à l'aide des questionnaires ou par un entretien individuel.²⁶

Il existe plusieurs outils d'identification des risques :²⁷

- **L'audit documentaire**

L'audit documentaire est un outil important pour l'identification des risques. L'auditeur va demander un certain nombre de documents qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.

- **Les entretiens**

La technique d'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques. Son but est de s'assurer la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en place par l'organisation, aussi il vis à évaluer les risques potentiel qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe.

- **Les visites de sites**

La visite de sites est un outil fondamental pour l'identification des risques, elle permet aux auditeurs de contrôler les dysfonctionnements et les anomalies relatif à l'organisation de la société ainsi que de réactualiser les éléments liés à l'audit documentaire.

- **Les questionnaires**

Le questionnaire est très utilisé dans les organisations anglo-saxonnes pour la détection des risques et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management efficace.

²⁴<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf> «cadre de référence de la gestion des risques », (consulter le 15/04/2023 à 02 :47). P 06.

²⁵ PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance»,**op.cit.**, pp (42-43).

²⁶ Idem, p 44.

²⁷ Pascal KERBEBEL, «Management des risques» , édition EYROLLES, Paris , 2009 pp (19-22).

3.3. L'évaluation des risques opérationnels

Selon le COCO « Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler »²⁸.

« L'évaluation des risques est une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquence, exprimée par la multiplication de ces deux notions »²⁹

Par conséquent, L'évaluation des risques aide à décider de l'importance de chaque risque spécifique pour l'entreprise, et à déterminer s'il convient d'accepter ce risque ou bien de le traiter.³⁰

Les risques seront généralement qualifiés selon les deux critères suivants³¹ :

- ✓ L'impact de risque, c'est-à-dire la gravité ;
- ✓ Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Le management utilise deux méthodes pour évaluer les risques sont :

- **La méthode qualitative**

Elle conduit à affecter l'impact et la fréquence de chaque risque d'une estimation, en générale à trois ou cinq degrés³² :

- ✓ Faible (F) ;
- ✓ Moyen(M) ;
- ✓ Important(I).

Ces appréciations cumulées sont visualisées sur un graphique (matrice des risques) à double entrée :

- ✓ La zone (2, 3,6) représente les risques possédant un impact et fréquence importants : risque important ;
- ✓ La zone (1, 5,9) représente un impact important et fréquence faible ou un impact faible et fréquence importante ;
- ✓ La zone (4, 7,8) représente un impact et fréquence faible c'est-à-dire un risque faible.

²⁸ BERTIN. Elisabeth, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** », op.cit, p 75.

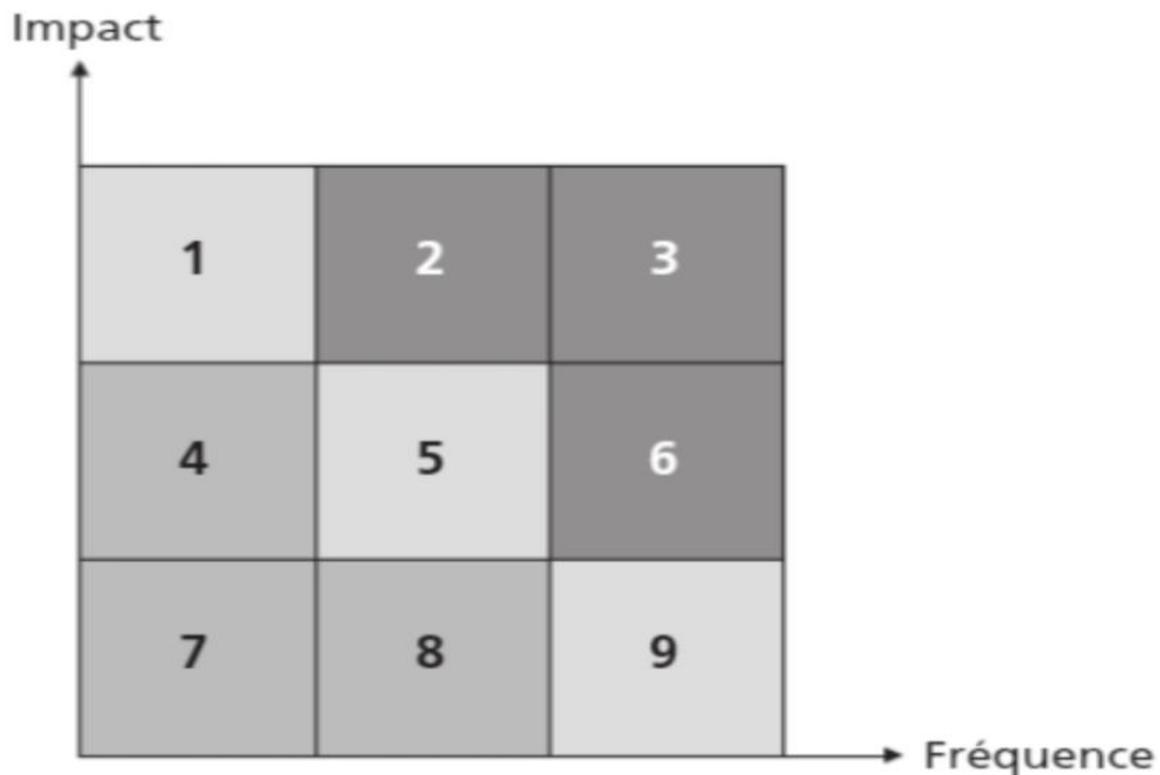
²⁹ PIERANDREI Laurent, « **Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance** », op.cit, p 43.

³⁰ <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf> « **cadre de référence de la gestion des risques** », (consulter le 16/04/2023 à 17 :04). P 10.

³¹ RENARD. Jacques, « **COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE** », op.cit, p 86.

³² Idem.

Figure n° 14 : Matrice des risques (Impact/Fréquence)



Source : RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», **op.cit.**, p 86.

- **Méthode qualitative**

Elle est de même nature que la précédente mais s’appréciant avec des chiffres, elle offre l’avantage de :

- ✓ Elle autorise une appréciation avec une plus grande échelle ;
- ✓ Elle permet, en multipliant les deux coefficients (fréquence et gravité) d’obtenir un coefficient total chiffré. En additionnant tous les coefficients de risque d’une activité, on peut alors avoir une appréciation du risque global.

Le classement des risques se fait à travers la quantification de chaque risque, et faire une classification afin de traiter en premier lieu les plus dangereux.³³

³³ RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», **op.cit.**, p 88.

3.4. Le traitement des risques opérationnels

Après avoir identifié et mesurer les risques, il va falloir les traiter. *Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures visant à modifier le risque. Ce traitement a pour principales composantes la maîtrise et l'atténuation du risque.*³⁴

Tout système de traitement de risque doit assurer :³⁵

- ✓ L'efficacité du système de contrôle interne ;
- ✓ Le bon fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ La conformité avec les lois et les règlements ;

Il est nécessaire de sélectionner une stratégie pour chaque risque identifié, soit³⁶ :

- ✓ Minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- ✓ Ou bien minimiser la fréquence en développant une politique de prévention. Ça dépend de la nature et du coût évalué.

Il existe quatre (04) stratégies de traitement des risques à savoir³⁷ :

- **Stratégie d'évitement (ou refus) :** Eviter les risques, signifie effectué les changements nécessaires dans la planification pour que le risque disparaisse, à titre d'exemple : on ne veut plus supporter le risque des accidents de trajet du personnel. Donc on doit organiser un système de ramassage collectif des employés.
- **Stratégie de réduction (ou suppression du risque) :** Prise de mesures afin de réduire l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque, ou les deux en même temps. Il s'agit de plusieurs décisions comme la mise en place de contrôles.
- **Stratégie de partage (ou transfert) :** la stratégie de transfert implique que nous introduisions un troisième acteur c'est-à-dire une personne qui va accepter la responsabilité en cas où le risque se matérialiser. Il consiste à diminuer la probabilité et l'impact de risque, Parmi ses techniques, l'achat des produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité. Citant un exemple pour mieux clarifier : on fait des cotisations pour les compagnies d'assurance pour qu'en cas de matérialisation de risque ces compagnies assument le cout.

³⁴<https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf> «cadre de référence de la gestion des risques », (consulter le 16/04/2023 à 23 :12). P 10.

³⁵Idem.

³⁶Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », **Op.cit**, P160.

³⁷KURT F, Reding et autres, « MANUEL D'AUDIT INTERNE », **op.cit**, Chapitre 05 p 17.

- **Stratégie d'acceptation (ou conservation)** : dans ce cas le choix d'accepter le risque est la meilleure solution pour l'entreprise car le risque est moins coûteux que le choix d'une des techniques précédentes.

3.5. La surveillance

Selon ISO 31000 de 2009, L'activité de surveillance est primordiale car elle intervient à chaque une des étapes du processus, pour s'assurer de leur réactivité. Cette étape est consacrée à la surveillance opérationnelle pour juger l'efficacité et la performance des activités de processus de management des risques ainsi que les actions du plan de rédaction des risques.³⁸

3.6. Communication et concertation

Toutes les parties prenantes; interne et externe ; sont concernés par l'activité de communication et de concertation. La finalité escomptée de cette communication est de transférer des informations pertinentes et compréhensibles aux organes d'administration pour aider à la prise de décision. Ainsi que la concertation doit s'assurer la crédibilité des informations fournis à travers le processus de maîtrise des risques³⁹.

4. Le dispositif de gestion des risques opérationnels

Chaque entreprise doit mettre en place un dispositif de gestion des risques opérationnels qui consiste à surveiller, maîtriser les risques et les rendre acceptables à la fin de les identifier et de les évaluer ainsi que de les traiter.

4.1. Les étapes de mise en place du dispositif

Il existe cinq étapes pour la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques opérationnel à savoir⁴⁰:

4.1.1. La connaissance des zones à risques : énumération des activités opérationnelles génératrices de dysfonctionnements majeurs, identification et hiérarchisation des principales zones à risques qui pourraient remettre en cause l'atteinte des objectifs.

4.1.2. Mise en œuvre du dispositif de gestion des risques : L'approfondissement de la connaissance des activités opérationnelles, identification des processus critiques, construire un plan de déploiement du dispositif, puis formaliser son contenu dans un cadre organisationnel.

4.1.3. Mise en fonctionnement du dispositif : procédé à une auto-évaluation et consolidation des résultats, évaluation des plans d'action après en déploiera ces plans.

³⁸ LE RAY. Jean, «De la gestion des risques au management des risques –Pourquoi ? Comment ?», édition Afnor, 2015, p.108.

³⁹ Idem p 103.

⁴⁰ PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance» , op.cit, p 76.

4.1.4. Amélioration de la performance opérationnelle des processus : actualisation des objectifs, optimisation des fonctionnements, la mesure de performance par la mise en place des indicateurs pertinents, suivi périodique de l'évolution de la performance des activités.

4.1.5. Optimisation du dispositif de gestion des risques : Simplifier les processus pour assurer leurs maîtrise en utilisant au mieux les moyens techniques, humains et financiers, intégration du dispositif dans tous les projets de l'organisation.

4.2. Les avantages des dispositifs de management des risques opérationnels :

Le COSO dénombre les avantages d'un dispositif de management des risques opérationnels dans les points suivants :⁴¹

- ✓ Aligner la stratégie de l'organisation avec son appétence pour le risque ;
- ✓ Renforcer les modes de traitement du risque ;
- ✓ Diminuer les incidents et les pertes opérationnelles ;
- ✓ Identifier et gérer les risques transverses ;
- ✓ Traiter, de manière intégrer, les risques multiples ;
- ✓ Saisir les opportunités ;
- ✓ Améliorer l'utilisation du capital.

4.3. L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels

Le dispositif de gestion des risques rassemble plusieurs acteurs. Ces derniers classés en trois lignes de maîtrises à savoir :⁴²

4.3.1. Première ligne de maîtrise des activités : Les métiers

Elle s'appelle aussi ligne de contrôle, se fait par les managers opérationnels qui sont chargé de l'évaluation et de la diminution des risques dans les processus dont ils ont la charge. Ces fonctions sont :

- ✓ Des contrôles opérationnels : réaliser par les collaborateurs dans le cadre de traitement des opérations ainsi que des multiples décisions métier prises par la hiérarchie et des comités spécialisés.
- ✓ Des contrôles dits « de premier niveau » réalisés par les responsables hiérarchiques sur les tâches exécutées par leur collaborateur en effectuant des tests.

4.3.2. Deuxième ligne de maîtrise : les contrôleurs permanents

La finalité escomptée de cette ligne est de structurer et de coordonner le dispositif de maîtrise de l'activité de la société, établie par les services fonctionnels et parfois même support qui comprennent :

⁴¹KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit, Chapitre 04, P 19.

⁴² Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « les métiers d'Auditeur interne et de contrôleur permanent », Op.cit, P 13.

- ✓ L'assistance aux opérationnels dans l'identification et l'évaluation des risques relevant de leur domaine d'expertise ;
- ✓ L'élaboration de politiques et des procédures de groupe par domaine d'activité ;
- ✓ La contribution à la conception des contrôles les plus pertinents ;
- ✓ Le développement des meilleurs pratiques ;
- ✓ Le compte rendu du fonctionnement effectif des processus.

4.3.3. Troisième ligne de maîtrise : les auditeurs internes

L'audit interne est une activité indépendante son rôle est de donner selon la forme juridique de la l'organisation, une assurance sur l'efficacité et l'efficace du dispositif de maîtrise des risques aux organes de gouvernance, président, conseil de surveillance.

5. La cartographie des risques

5.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue un processus qui vise à identifier, évaluer et classifier l'ensemble des risques du plus élevé au plus faible qui sont liée aux activités opérationnelles de l'entreprise, susceptibles d'avoir une influence sur un processus ou une ligne métier. À ce titre, cet outil constitue un élément essentiel du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise. La cartographie des risques c'est un document ou un tableau qui contient l'ensemble des informations nécessaires qui permettent de prendre une décision en termes d'actions correctrices par rapport à des expositions aux risques trop importantes ou insuffisamment maîtrisées. Les risque sont ensuite évalués selon la probabilité de survenance et l'impact, la croisement de ces deux critères indique la criticité du risque.⁴³

On peut déduire que La cartographie des risques d'une organisation consiste à créer une représentation synthétique des risques qui sont liée aux différents processus, fonction ou activité que l'on peut trouver au sein d'une entreprise tel que les activités de production, comptable, marketing, ressource humaines...etc.

Les fonctions d'audit et de contrôle permanent de l'entreprise accomplissent et mettent à jour (actualiser) la cartographie des risques opérationnels. Elle comprend tous les risques, externe ou interne, qui ont une influence sur la performance d'entreprise et à la réalisation de ses objectifs.⁴⁴

⁴³https://www.optimind.com/medias/documents/217/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf, «Risques opérationnels : quelles réponses face à un risque difficile à appréhender», (consulter le 18/04/2023 à 01 :07), p 06.

⁴⁴Henri-Pierre MADERS et autres, , « les métiers d'Auditeur interne et de contrôleur permanent » op.cit., p.17.

Tableau n°07: Les facteurs internes et externes motivés par l'établissement de la cartographie des risques.

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ; -Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions, il s'agit alors d'un outil de pilotage interne ; -Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit ; -Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ; -Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques; -Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation ; -Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise; -Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (dans le rapport annuel, document de référence en France) ; -S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre ; -Veiller à la bonne image de l'entreprise.

Source : Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : «**Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques**», Paris, IFACI, 2003, p (24-25).

5.2. Les objectifs de la cartographie des risques :

Véritable inventaire des risques de l'entreprise, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs à savoir⁴⁵:

⁴⁵Jacques Renards, « **théorie et pratique de l'audit interne** », op.cit, p 157.

- ✓ Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation et aider à choisir les bonnes stratégies ;
- ✓ Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ✓ Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :

D'une part aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et d'autre par Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

5.3. La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

En gardant toujours à l'esprit que n'existe pas une méthode standard d'élaboration une cartographie des risques car chaque entreprise a sa propre stratégie et sa spécificité. En terme de simplification en présente la méthode suivant qui déroule en cinq étapes ⁴⁶:

5.3.1. Première étape : élaboration d'une nomenclature de risques

C'est le point de départ pour l'élaboration de la cartographie des risques, donc les utilisateurs doivent recensés et répertoriés tous types de risque possible qu'on peut trouver dans chaque activité de l'entreprise, pour s'assurer la réussite de la mise en place d'une cartographie des risques.

5.3.2. Deuxième étape : Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation

Cette étape consiste à identifier chaque processus, fonction et activité de l'entreprise. Il s'agit d'un processus qui permet d'apparaître tous les éléments de chaque activité et fonction, afin d'estimer les risques susceptibles d'affecter leur fonctionnement ultérieurement.

5.3.3. Troisième étape : Estimation de chaque risque pour chacune activité/fonction

Après avoir identifié toutes les activités d'entreprise et les risques liée à chaque activité, et les objectifs sont définis, il est nécessaire de procéder à l'estimation de chaque risque. Cette estimation consiste à l'élaboration d'un tableau des risques à double entrées :

- ✓ Appréciation de l'impact de risques (gravité) ;
- ✓ Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).

Pour cette double évaluation l'évaluateur se compte sur trois niveaux : (faible, moyen et élevé).

⁴⁶Idem, PP (157-159).

5.3.4. Quatrième étape: Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité

L'appréciation globale ou l'évaluation final est le produit des deux niveaux d'appréciation de risque (impact et fréquence), sa finalité escomptée et de sélectionner les risques les plus fréquents et importants, citant un exemple pour mieux clarifier : supposons qu'on a le risque informatique de la trésorerie.

-Sa Gravité : 3 ;

-Sa Vulnérabilité : 1 ;

D'où le risque informatique de la trésorerie (l'indice de criticité) : $3 \times 1 = 3$.

5.3.5. Cinquième étape : Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction

Cette étape consiste à cumuler les coefficients de toutes les appréciations des risques précédentes liée à chaque activité. Afin de classer et hiérarchisée les risque du plus élevé au plus faible pour faire les priorités de traitement.

5.4. La communication de la cartographie des risques:

Chaque service au sien de l'organisation nécessite une information cohérente et adaptée à ses responsabilités dans le cadre des processus de gestion des risques. Dans tous les cas, la communication des résultats de la cartographie des risques doit être exacte, objective, claire, concise, complète, constructive et émise en temps utile. Cette communication peut provenir de l'audit interne qui restitue le résultat de ses évaluations et aussi des directions opérationnelles, qui rendent compte de la bonne mise en œuvre (ou non) des contrôles internes permettant de sécuriser les opérations et qui, éventuellement, font remonter les nouveaux risques susceptibles d'apparaître. Un tableau de bord contient les indicateurs pertinents, sélectionnés par les directeurs opérationnels et répondant aux attentes de la direction générale, est l'outil le plus efficace.⁴⁷

Vers l'extérieur et en vue d'une plus grande transparence, l'entreprise peut reporter régulièrement vers les parties prenantes ses politiques de management de risques ainsi que les résultats obtenus. De plus en plus, les parties prenantes cherchent à connaître la performance de l'entreprise dans des domaines autres que financiers, tels que l'environnement, la sécurité, les ressources humaines,... etc. Le reporting vers l'extérieur peut préciser⁴⁸ :

- ✓ Le processus utilisé pour identifier les risques ;
- ✓ La manière dont ces risques sont traités ;
- ✓ Les responsabilités du management en matière de gestion de risques ;
- ✓ Le système de pilotage et de revue de ces risques.

⁴⁷Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : «**Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques**», Paris, IFACI, 2003, p40.

⁴⁸ Idem, P 40.

Section 03 : l'audit interne et la gestion des risques

1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de l'entreprise

L'objectif commun de la fonction d'audit interne et du processus de gestion des risques opérationnels est de garantir la sécurité de l'organisation face aux dangers potentiels et de la soutenir dans l'atteinte de ses objectifs. Il existe une relation réciproque entre ces deux concepts. D'un côté, l'audit interne doit⁴⁹ :

- ✓ Evaluer l'adéquation de la conception et le fonctionnement effectif des processus de gestion des risques de l'organisation en apportant une contribution et un retour d'information via une revue (un audit) périodique ;
- ✓ Faciliter l'identification et l'évaluation des risques et opportunités, accompagner le management pour déterminer comment réagir aux risques et opportunités et aider l'organisation à coordonner les activités de gestion des risques ;
- ✓ Collaborer de plus en plus activement avec les autres structures de gestion des risques ;
- ✓ Renforcer la gestion et la maîtrise des risques, en apportant un niveau de protection supplémentaire.

D'un autre côté les résultats d'un processus de gestion des risques bien exécutés peuvent également constituer une source primordiale permettant d'identifier les facteurs de risque, contribuant ainsi de manière inestimable à l'élaboration de l'univers d'audit et du plan d'audit par la fonction d'audit interne. Par conséquent, la gestion des risques représente un domaine dans lequel l'audit interne peut et doit jouer un rôle critique.⁵⁰

La Norme 2120 : Management des risques, il est spécifié que: « ‘l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration’ ». Grâce à leurs compétences et à leur expérience, les auditeurs interne sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite. »⁵¹

⁴⁹KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE », op.cit, Chapitre09, pp (26-28).

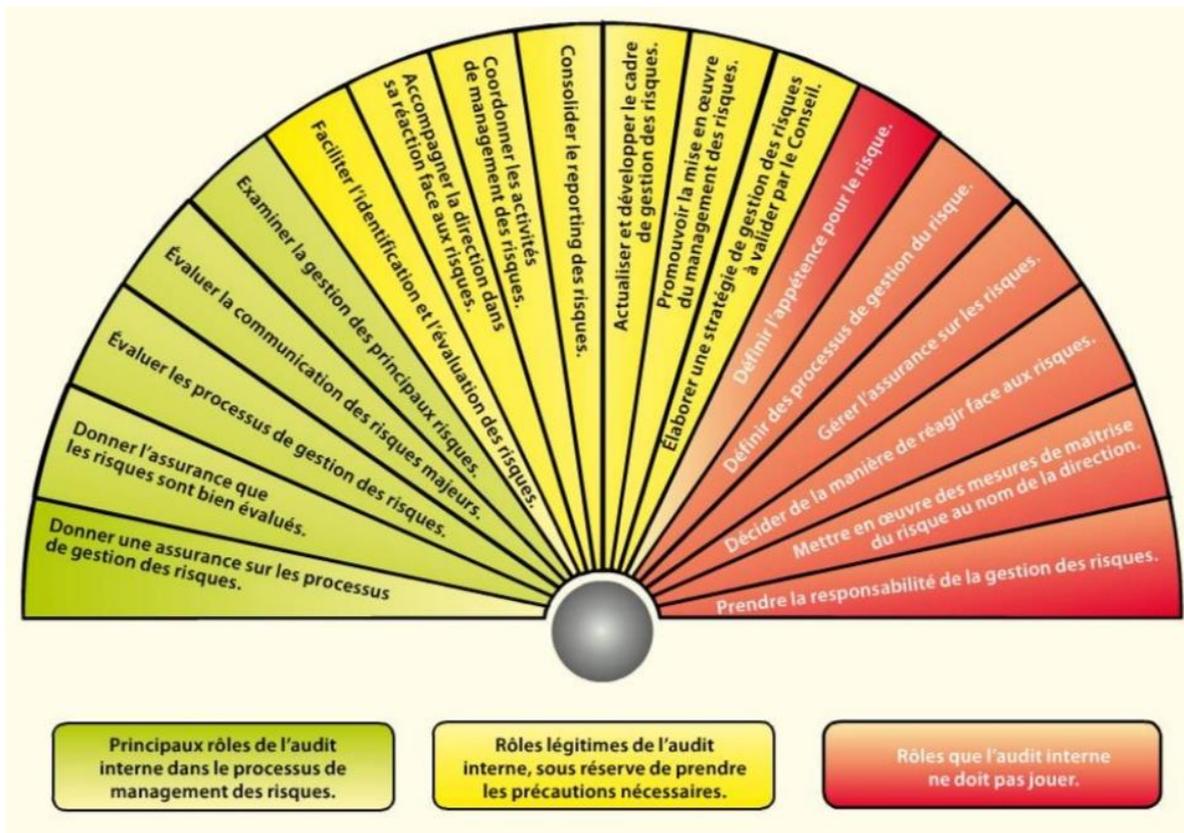
⁵⁰ Idem, chapitre 09, p 26.

⁵¹ Idem chapitre 04, p 24.

Cette Norme souligne l'importance de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, ainsi qu'il est crucial d'intégrer ces deux concepts pour assurer une gestion efficace et garantir le succès de l'entreprise.

La figure ci-dessous résume la contribution de l'audit interne dans le processus de gestion des risques.

Figure n° 15: Le rôle d'audit interne dans le management des risques.



Source : KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit. Chapitre 04, p 25.

Selon l'interprétation de la **norme 2120**, il est souligné que pour garantir l'efficacité du processus de gestion des risques, il est de la responsabilité des auditeurs internes de veiller à ce que⁵²:

- ✓ Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;
- ✓ Les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au conseil d'exercer leurs responsabilités ;
- ✓ Les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- ✓ Les risques significatifs sont identifiés et évalués.

⁵² KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit. Chapitre 09, pp (27-28).

2. La gestion des stocks :

2.1. Définition de la gestion des stocks

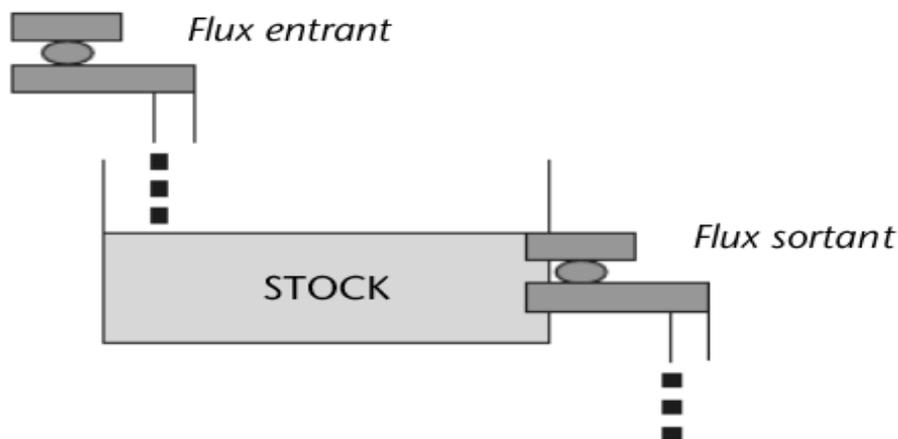
Avant d'amorcer au concept de la gestion des stocks, il est nécessaire de définir d'abord c'est quoi le stock.

2.1.1. Définition de Stock

Le plan comptable en donne la définition suivante : « *Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi ouverts, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés* »⁵³.

On peut définir tout simplement le stock comme étant un ensemble de biens destinés à la vente ou bien à la consommation interne dans un processus de fabrication.

Figure N° 16: Vision schématique d'un stock



Source : MOCELLIN Fabrice, « **Gestion des stocks et des magasins** », Edition DUNOD, Paris, 2011, Page 3

2.1.2 Définition de Gestion des stocks

⁵³François BLONDEL, «**Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir**», Dunod, Paris, 2005, p 123.

Selon ZERMATI Pierre, la gestion des stocks définie comme étant « *L'ensemble des tâches de la plus simple à la plus complexe, nécessaire à l'établissement et la réalisation d'un programme d'approvisionnement de l'entreprise* »⁵⁴.

La gestion des stocks est donc considéré comme un ensemble des procédures qui consiste à⁵⁵ :

- ✓ Définir la politique et les objectifs en termes de taux de service et de niveau de stock ;
- ✓ Choisir les méthodes de gestion appropriées à partir de la nature des articles et de l'analyse ABC des stocks ;
- ✓ Définir, calculer et adapter continuellement les paramètres de gestion pour chaque article : quantité à commander ou à stocker, stock de sécurité, délai d'obtention... ;
- ✓ Définir les procédures de contrôle des stocks ;
- ✓ Définir les méthodes de regroupement des ordres de réapprovisionnement, pour les services Achats et productions.

2.2. Les objectifs de la gestion des stocks :

Dans le cadre d'une politique efficace de gestion des stocks, il est nécessaire de fixer trois objectifs pour chaque article sont:⁵⁶

- ✓ La détermination d'un taux de service pour les utilisateurs ou les clients ;
- ✓ Le maintien d'un certain niveau de stock ;
- ✓ La réduction du coût total de maintien en stock et de passation des commandes.

Les deux premiers objectifs sont dépendants. Fixer l'un sans définir l'autre conduit souvent à une situation ambiguë. En effet, si l'on se contente d'un objectif de taux de service sans se soucier du niveau de stock, on peut, certes, réaliser cet objectif en augmentant stock, mais on risque de mettre en difficulté les finances de l'entreprise, si cette augmentation s'avère trop importante. À l'inverse, fixer un niveau de stock trop bas peut conduire à un taux de service dégradé, difficile à améliorer dans ces conditions.

2.3. La typologie de stocks

On distingue plusieurs types de stocks dans une entreprise à savoir ⁵⁷:

2.3.2. Les matières premières : Consommées dans la fabrication d'un produit. Souvent stockées avant d'être utilisées ou transformées, leur gestion est essentielle au bon fonctionnement du processus de fabrication et notamment à sa fluidité.

2.3.3. Les en-cours ou semi-finis : Ils peuvent être externes (achat à un fournisseur) ou interne. Dans les deux cas, il est nécessaire d'en planifier parfaitement les besoins. car les multiples opérations du processus de production sont rarement synchronisées de

⁵⁴P.ZERMATI et F.MOCELLIN, «**la pratique de la gestion des stocks**», 7^{ème} édition, Paris, 2005, p41.

⁵⁵ François BLONDEL, «**Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir**», **op.cit.**, p 142

⁵⁶ Idem, p 142.

⁵⁷ Gratacap Anne, Médan Pierre, «**Management de la production**», 4^{ème} édition, 2013, Paris DUNOD, pp (129-130).

façon parfaite, elles vont fabriquer des en-cours (des composants, ou des produits semi-finis) qu'il sera nécessaire de stocker avant une prochaine utilisation.

2.3.4. Les produits finis et les marchandises : sont des produits fabriqués et disponibles à la vente. Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits (les consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable) autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion de stocks.

2.3.5. Les fournitures : Il s'agit des éléments consommés au cours du processus de production, mais qui ne sont pas des constituants du productif.

2.4. Processus gestion des stocks

De nos jours, la gestion des stocks joue un rôle primordial au sein de chaque entreprise, qu'elle soit privée ou publique. Afin d'avoir une vision claire et détaillée du processus de gestion des stocks, nous l'avons découpé en six sous-processus ⁵⁸:

2.5.1. La réception des livraisons

Elle intervient après la commande de la fourniture et constitue un sous-processus délicat de la gestion des stocks. Elle se déroule généralement chez l'acheteur et implique les représentants de l'entreprise ayant passé la commande et ceux de l'entreprise chargée de livrer les fournitures commandées. Pendant cette étape, il est nécessaire d'effectuer des contrôles pour vérifier la quantité et la qualité des fournitures livrées.

a. Contrôle quantitatif

Après la livraison des produits, un contrôle est effectué pour vérifier les quantités reçues. Il est matérialisé par un document écrit appelé bon de réception. Une fois le comptage terminé, le réceptionnaire remet le bon de réception au service des Achats qui le rapproche de la commande en reportant la quantité livrée sur cette dernière. Une autre copie du bon de réception est remise au magasinier pour servir de pièces justificatives des entrées de produits en magasin et au service en charge de la comptabilité pour l'enregistrement.

b. Contrôle qualitatif

Chaque commande effectuée par l'entreprise est systématiquement réceptionnée par une équipe spécialement dédiée à cette tâche. La composition de cette équipe varie en fonction de la nature et de la spécificité des produits à recevoir. La qualité du produit commandé dépend de la clarté du besoin exprimé par le client. Selon les exigences de contrôle et la politique de qualité de l'entreprise, les contrôles peuvent être effectués de différentes manières :

⁵⁸www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, «conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks», mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009. (Consulter le 23/04/2023 à 15 :07).

- **Aléatoirement** : Conformément à son appellation, un échantillonnage aléatoire est effectué, où l'on sélectionne au hasard quelques pièces sur lesquelles les contrôles seront réalisés.
- **Statistiquement** : Le contrôle est réalisé sur un ensemble homogène de produits d'après la seule observation d'un échantillon représentatif. Le contrôle peut être effectué sur les produits finis ou tout au long du processus ;
- **Systématiquement** : les produits sont tous contrôlés.

2.5.1. Les règles de gestion

La gestion efficace des stocks par une entreprise est un facteur clé de performance et contribue à une bonne image auprès de ses clients. Pour éviter tout risque de rupture de stocks, il est essentiel de suivre certaines règles de gestion :

2.5.1.1. Le suivi des niveaux des stocks

Il s'agit ici d'identifier des niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion appropriées. Egalement, Pour éviter les ruptures de stock, l'entreprise doit accorder une attention particulière à différents niveaux de stocks:

- **Stock actif** : il correspond aux entrées en stocks à chaque livraison et qui sont consommées.
- **Stock maximum** : Ce stock représente le seuil à ne pas dépasser pour d'éviter un sur stockage.
- **Stock minimum** : Il correspond à la quantité consommée pendant le délai de livraison, s'est-il dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.
- **Stock de sécurité** : il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans les cas : d'un retard de livraison et d'une accélération de la consommation.
- **Stock d'alerte** : ce stock est également appelé stock de réapprovisionnement et permet de faire face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité.

2.5.1.2. Le rangement des stocks

Pour optimiser la gestion des stocks et réduire les coûts, il est essentiel d'adopter des méthodes de suivi administratif efficaces. Cela implique de classer les articles en fonction de leurs quantités et de leur chiffre d'affaires. Ainsi, différentes méthodes de gestion sont utilisées, telles que :⁵⁹

⁵⁹T.ZITOUNI, «Comptabilité analytique», édition Bertie, 2003, p 04

- **La méthode des 20/80** : Cette méthode se base sur une classification des articles en stock en deux catégories : 20 % des articles représentent 80 % des mouvements en valeur, tandis que les 80 % restants ne représentent que 20 % en valeur. Dans les entreprises avec une grande variété d'articles et des valeurs de consommation variables, un suivi rigoureux peut être coûteux. En général, on constate que 20 % de la nomenclature fournit 80 % de la valeur totale de la consommation annuelle, tandis que les 80 % restants ne représentent que 20 % de cette valeur.
- **La méthode ABC** : Le classement A.B.C des articles consiste à les différencier en fonction de leur valeur de sortie annuelle. Cette méthode, appelée également méthode A.B.C ou "Direction par exception", a été développée aux États-Unis. Elle divise le stock en trois groupes, désignés par les lettres A, B et C.

Groupe A : 10% du nombre des articles représentent 70% de la consommation ; ils font l'objet d'une gestion précise.

Groupe B : 30% du nombre des articles représentent 20% de la consommation ; leur importance est moyenne.

Groupe C : 60% du nombre des articles représentent 10% de la consommation; leur importance est moindre, leur gestion moins précise.

- **Le zéro stock**

Il s'agit de procéder à la consommation des produits dès leur réception, éliminant ainsi le besoin de les stocker. Elle est également appelée le "juste à temps" et permet, si elle est maîtrisée, de minimiser le coût de stockage.

2.5.2. Le traitement comptable des stocks

Les dirigeants d'entreprise s'orientent de plus en plus vers la gestion informatisée des stocks afin d'obtenir des informations fiables. Celle-ci permet⁶⁰ :

- ✓ Le traitement des sorties aux valeurs d'inventaires ; ici les pièces justificatives sont les bons de sorties signés par des personnes habilitées désignées par la Direction Générale ;
- ✓ Le traitement des entrées de stocks aux coûts d'achat c'est-à-dire au coût historique; les bons de réception en sont les pièces justificatives ;
- ✓ La détermination du niveau des comptes de stocks grâce à l'enregistrement des opérations par la comptabilité générale.

⁶⁰www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, «conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks», mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009. (Consulter le 24/04/2023 à 23 :47).

L'objectif de la gestion automatisée est de déterminer, à tout moment, le niveau des stocks en fonction de leur nature et de leur catégorie. De plus, elle permet de connaître avec précision la nature et les quantités de fournitures consommées par les services. Cependant la qualité de la gestion informatisée dépend fortement de la qualité des opérations comptables.

2.5.3. Les sorties de stocks

Cette étape de la gestion des stocks consacre la sortie des articles en stockage, que ce soit pour répondre à une demande de consommation ou pour les mettre au rebut. Dans le cas des demandes de consommation, chaque sortie d'un article doit faire l'objet de contrôles de quantité et de qualité:⁶¹

- **Contrôle quantitatif :** Cette opération est réalisée en se basant sur un document essentiel appelé bon de sortie ou prélèvement. Ce document qui spécifie la nature et les quantités des articles à sortir est autorisé par les responsables désignés à cet effet par la Direction Générale.
- **Contrôle qualitatif:** Les articles ne sont pas à l'abri de dépréciation pendant leur période de stockage, ce qui rend le contrôle de leur qualité nécessaire lors de leur sortie. Dans tous les cas, la livraison d'un article défectueux est à la charge du fournisseur qui remet, en contrepartie, au client une facture d'avoir.

Pour les articles destinés à la consommation interne de l'entreprise, il est également nécessaire de contrôler leur qualité. En effet, une consommation d'articles de mauvaise qualité peut endommager les outils de production empêchant ainsi la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.5.4. Les inventaires physiques des stocks

Il est essentiel d'effectuer ce travail avec ordre, méthode et précision, car toute erreur altérerait les résultats. Pour cela il existe trois (03) méthodes de calcul sont proposées aux entreprises à savoir : ⁶²

2.5.4.1.L'inventaire

L'entreprise doit obligatoirement procéder à l'inventaire physique extracomptable de stock, c'est-à-dire récolement matériel des existants. C'est ce qu'on appelle l'inventaire permanent. Elle peut également effectuer un suivi comptable continu de ses stocks grâce à ce dernier.

2.5.4.2.L'inventaire comptable permanent

L'inventaire comptable permanent est une organisation des comptes de stocks qui permet de connaître, les existants en stock en quantité et en valeur, pendant l'exercice. Il est donc plus complet que la comptabilité matière.

⁶¹Idem

⁶²T.ZITOUNI, «Comptabilité analytique», op.cit., p 04.

2.5.4.3.L'inventaire intermittent

L'inventaire intermittent consiste en le recensement physique de l'ensemble des marchandises restantes en stock en fin d'exercice. Il suppose que la marchandise (matière) est vendue (consommée), si elle n'est pas en stock à la fin de la période.

2.5.5. La valorisation et la dépréciation des stocks

La valorisation des stocks se fait à différents étapes:⁶³

2.5.5.1.L'évaluation à l'entrée : les stocks sont valorisés aux coûts de production ou coûts d'achats;

2.5.5.2.L'évaluation à la sortie : les stocks sont valorisés selon la méthode d'évaluation pratiquée par l'entreprise ;

2.5.5.3.L'évaluation à l'inventaire : les stocks sont valorisés selon la méthode CMP, FIFO,LIFO, mais leur valeur peut être basée sur le cours du jour.

En concluant, on peut dire que la mise en place d'un processus de gestion des stocks offre à l'entreprise une assurance quant aux bénéfices réalisés, une protection contre certaines formes d'incertitude, une évaluation des niveaux de risque et une définition d'une politique d'approvisionnement.

2.5 Les risques liés au processus gestion des stocks:

En ce qui concerne la gestion des stocks, l'objectif est d'atteindre un équilibre en évitant à la fois le sur-stockage et la rupture de stocks. Cependant, ce processus est soumis à de nombreux risques qui peuvent perturber son déroulement, leur cycle de production ainsi que les objectifs de l'entreprise. Ces risques sont présentés comme suit:⁶⁴

2.5.1 Les risques liés au sous-processus de réception de la livraison :

Lorsqu'il y a une insuffisance de contrôle interne, la livraison de la réception peut connaître différents risques :

- ✓ Le non remise de bon de commande aux personnes chargées des tâches de réception ;
- ✓ La perte de bons de commande ;
- ✓ La conformité des stocks par rapport aux spécificités ne fait l'objet d'aucun contrôle ;
- ✓ Les informations sur les délais de livraison non disponibles ;
- ✓ Les stocks reçus font l'objet d'une vérification inadéquate, ou non effectuée en temps voulu ;

⁶³www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, **conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks**, mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009. (Consulter le 25/04/2023 à 16 :23).

⁶⁴www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, **«conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks»**, mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009. (Consulter le 25/04/2023 à 23 :15).

- ✓ L'absence de mise en stocks ;
- ✓ La prise en compte inadéquate des conditions de sécurité ;
- ✓ La réception validée en dépit des manquants ou avaries ;
- ✓ Les écarts entre quantités reçues et quantités commandées.
- ✓ La réception fictive (partielle ou totale) ;

2.5.6. Les risques liés à la gestion des stocks :

Le processus d'emmagasiner, de rangement et de suivi des niveaux des stocks est exposé à des multitude de risques pouvant causer des pertes importantes pour l'entreprise. Parmi ces risques, on peut citer :

- ✓ Le risque d'accroissement du BFR dû au non maîtrise des stocks externes.
- ✓ La protection physique inadéquate des stocks (conditions non optimales ou inappropriées);
- ✓ L'insuffisance ou l'inadéquation des aires de stockages ;
- ✓ Le détournement de stocks ;
- ✓ L'absence de police d'assurance des stocks ;
- ✓ Le non fiabilité des informations relatives au niveau des stocks ;

2.5.7. Les risques liés au traitement comptables des stocks :

Le traitement comptable des mouvements de stocks est exposé à divers risques. Parmi ces risques, on peut mentionner:

- ✓ Les stocks comptabilisés mais n'existant pas affectant l'existence des stocks ;
- ✓ Les mouvements de stocks comptabilisés sur le mauvais exercice ; ce risque affecte l'indépendance des exercices ;
- ✓ Les stocks comptabilisés à une date erronée ; ce risque a une incidence sur la valorisation des stocks ;
- ✓ Les stocks non comptabilisés qui affectent l'exhaustivité des stocks.

2.5.8. Les risques liés aux sorties de produits

A l'instar du sous-processus réception, celui relatif à la sortie des stocks est exposé à des risques qui peuvent mettre en danger le patrimoine de l'entreprise. Ces risques sont :

- ✓ Les sorties anarchiques de stocks ou de quantités disproportionnées par rapport aux besoins réels des services;
- ✓ La collusion entre magasinier et services consommateurs ;
- ✓ Les livraisons suite à des commandes non autorisées ;
- ✓ La perte de bons d'expédition ou de consommation ;
- ✓ L'insuffisance de contrôle de la qualité et de la quantité.

2.5.9. Les risques liés à l'inventaire physique des stocks

Les inventaires extracomptables des stocks sont soumis à différents risques. Nous pouvons identifier :

- ✓ Les stocks en comptabilité erronés ;
- ✓ La perte ou vol de marchandises non détectés ;
- ✓ Les inventaires non fiables, mal organisés (difficultés de comptage ou d'évaluation Liées à la nature des stocks);
- ✓ Les réserves dans la certification des comptes par les commissaires aux comptes.

2.5.10. Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks :

Les risques susceptibles d'affecter la dépréciation et la valorisation des stocks sont:

- ✓ L'inexactitude du montant comptable des stocks et du résultat présenté par l'entreprise ;
- ✓ Le calcul de provision erroné ou non conforme aux règles comptables;
- ✓ Le résultat comptable erroné ;
- ✓ La valorisation des stocks erronée en comptabilité ;
- ✓ La surévaluation des stocks et du BFR.

Chaque entreprise est exposée à des risques tout au long de son activité, pouvant compromettre sa rentabilité et la réalisation de ses objectifs Ces risques peuvent être associés à des erreurs de traitement comptable, à la gestion des stocks, à des prévisions erronées ou encore à des événements imprévus défavorables.

Conclusion

Le risque opérationnel est défini comme des pertes dues aux lacunes du processus, du système donc les entreprises doivent adopter une excellente gestion des risques pour gérer méthodiquement les différents risques qui s'attachent à leurs activités.

La fonction d'audit interne et le processus de gestion des risques opérationnels ont pour but de faire face aux différentes menaces et dangers potentiels pour atteindre ses objectifs.

Ce deuxième chapitre nous a permis une meilleure compréhension des contours du risque après avoir évoqué diverses définitions, nous avons passé en revue les composants du risque opérationnel. L'approche théorique de la gestion des risques opérationnels, abordée dans la deuxième section de ce chapitre nous a éclairé la contribution stratégique à analyser les risques. Ainsi nous avons abordé la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en mettant l'accent sur la gestion de stock.

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE
L'AUDIT INTERNE SUR LE
PROCESSUS GESTION DES STOCKS
AU SEIN DE NAFTAL**

Introduction

Nous avons préalablement exposé en détail dans les deux premiers chapitres les concepts d'audit interne et de risques opérationnels au sein d'une entreprise. Dans ce dernier chapitre nous essayerons de mettre en pratique l'ensemble des connaissances acquises au cours de notre recherche, pour faire ressortir l'importance et la contribution d'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels.

Dans le cadre de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique en trois sections clés, en premier lieu nous allons présenter l'organisme d'accueil, en commençant à connaître son historique ses stratégie et ses activités, leur objectif et missions principal, ainsi une liste de différents produits commercialisés par cette dernière. Puis dans la deuxième section, sera consacré à la présentation de la direction Central Audit et Réglementation Marché, où nous exposerons tout d'abord l'historique de l'audit à NAFTAL et les déférentes taches et mission de chaque sous-direction de cette dernière, puis à la fin de cette section on met l'accent sur l'Organisation du travail d'audit au niveau de la direction Central. Quant à la dernière section sera consacrée au déroulement d'une mission d'audit interne spécifique sur le processus de gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach, depuis la phase de planification jusqu'à la phase de conclusion et communication des résultats obtenus.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation générale de la société

1.1. Historique de la société NAFTAL

Après l'indépendance l'état algérien a commencé à développer son économie en se basant essentiellement sur les hydrocarbures, grâce à la découverte du pétrole saharien qui procure les éléments économiques pour une stratégie d'investissement étatique de la rente, c'est ainsi que l'entreprise publique SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 dans le but principal de transporter et de commercialiser les hydrocarbures, à cette époque, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national dépendaient entièrement des grandes sociétés internationales telles qu'esso, SHELL, BRITISH PETROLIUM, TOTAL.

La société nationale SONATRACH a considérablement élargi ses compétences à partir de 1965. Le décret n° 66-292 du 22 septembre 1966 aménage le sigle qui devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ». En vertu du décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers) a été créée en transférant les structures, les moyens et les biens, les activités et le personnel qui étaient auparavant détenus et gérés par SONATRACH. L'ERDP, entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers. L'ERDP a été renommée NAFTAL le 5 février 1983, par le décret N° 83/112.

Le nom NAFTAL a été choisi à partir d'un concours et dérive de deux syllabes:

- **NAFT** : Terme pour désigner le pétrole.
- **AL** : En référence à Algérie ou Al-djazair.

En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 25 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

- **NAFTEC** chargée du raffinage du pétrole ;
- **NAFTAL** chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

Le 18 Avril 1998, NAFTAL marque la transformation en société par action SPA au Capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation Des Hydrocarbures (SVH).

En 21 Décembre 1999, est la création de STPE, Société de Transport des Produits

Energétiques par chemin de fer dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (société nationale de Transport Ferroviaire).

Le 29 juillet 2002, NAFTAL avait augmenté son capital social de 6 650 000 000 DA à 15 650 000 000 DA conformément à la résolution de l'agex.

Le siège social de NAFTAL est situé à Alger, route des dunes BP 73, CHERAGA.

1.2.Stratégie et Objectifs de la société NAFTAL

Les axes principaux de la stratégie de NAFTAL sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managérat, ambitieuse, innovante et exigeante ;
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- La fidélisation de sa clientèle ;
- Une exploitation de toutes les opportunités offertes par la mondialisation tant au niveau national qu'international ;
- Le renforcement de sa position de leader de la distribution des produits pétroliers au plan national ;
- La pénétration des marchés extérieurs tout en axant ses efforts sur les marchés maghrébins et africains ;
- La rationalisation de son portefeuille en donnant la priorité au développement et à la croissance sélective des produits à forte valeur ajoutée ;
- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement ;
- La consolidation des activités principales et la poursuite de la décentralisation des activités opérationnelles ;

A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif à savoir :

- Améliorer sa qualité de service ;
- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.

1.3.Mission principale de NAFTAL

NAFTAL, est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et Sociale, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers, ses missions

Principales sont les suivantes :

- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et Rationnelle de l'infrastructure moyenne ;
- Organiser et développer l'activité commercialisation et de distribution des produits

- Pétroliers et dérivés ;
- Stocker et transporter tous les produits pétroliers commercialisés sur le territoire National ;
 - Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;
 - Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et de contrôle de la Qualité des produits relevant de son Object ;
 - Développer une image de marque et qualité des produits de NAFTAL ;
 - Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle à Savoir la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés ;
 - Veiller à la mise en œuvre des utilisations rationnelles des produits énergétiques ;
 - Procéder à la récupération des huiles usagées en vue de leur traitement et recyclage Dans le cadre de la réservation et de la protection de la nature ;
 - Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et consommation de produit Pétrolier ;
 - Assurer la maintenance des équipements et du matériel de son patrimoine.

1.4. Les produits commercialisés par l'entreprise :

NAFTAL met en œuvre une politique de distribution étendue, ce qui signifie qu'elle vise à couvrir l'intégralité du territoire national. Son offre est extrêmement variée. Elle est composée de plusieurs gammes de produits et service, tels que :

- **Les carburants terre:** NAFTAL commercialise trois types de carburants terre pour les moteurs essences et diesel: essences (sans plomb) gasoil et GPL/Carburant.
- **Gaz de pétrole liquéfié (GPL) :** sont des mélanges de butane (c4) et de propane (c3).
- **Les Lubrifiants :** sont les Huiles moteurs, les huiles industrielles, les huiles de transmission et les graisses.
- **Les Bitumes :** sont les bitumes purs, les bitumes oxydés et les bitumes fluides ainsi les émulsions de bitumes.
- **Les Carburants et Combustibles Avion et Marine :** sont le kérosène (Jet A1), l'Avgas, Bunker C, Divers Fuels.
- **Les produits spéciaux :** sont les solvants, les cires, les raffines et les extraits aromatiques.

- **Les prestations de service:** comporte trois types de services différents : le service de vidange - lavage – graissage, le service de maintenance des équipements et installations et le service d'installation d'équipements de distribution.
- **Les pneumatiques.**
- **Sirghaz.**

Pour garantir la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national, NAFTAL considère le transport de ces produits comme une tâche essentielle. À cet effet, elle recourt à divers moyens de transport :

- Le cabotage¹ et les pipes pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des Raffineries ;
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts son desservis par le Rail.

1.5. Activités de NAFTAL

NAFTAL repose sur trois branches dans le développement de l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers présentés comme suit :

- **La branche carburante :** Sa mission consiste à l'approvisionnement et le ravitaillement en carburants des centres et des dépôts carburants terre – aviation et marine à partir des raffineries et la commercialisation des produits aviation et marine tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.
- **La branche commercialisation :** Sa mission principale consiste à la mise à la disposition de la clientèle l'ensemble des produits pétroliers à travers son réseau station-service et par vente directe aux gros consommateurs sur tout le territoire national et la généralisation de la carte à puce comme moyen de paiement électronique moderne sur tout le réseau station-service tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.
- **La branche GPL :** sa mission consiste à la satisfaction des besoins de la clientèle en GPL vrac et conditionné en tous lieux et en toutes circonstances ; en restant tous le temps à l'écoute des attentes de sa clientèle et tout en respectant les exigences d'hygiène, de sécurité de l'environnement et de la qualité.

Notant qu'à l'intérieure de chaque Branche d'Activités on trouve un Groupe d'Audit.

¹Cabotage signifie transport par voie maritime de produits pétroliers de port algérien à port algérien

- **Remarque:** les groupes d'audit sont liés fonctionnellement à la direction centrale audit et administrativement à leurs branches respectives.

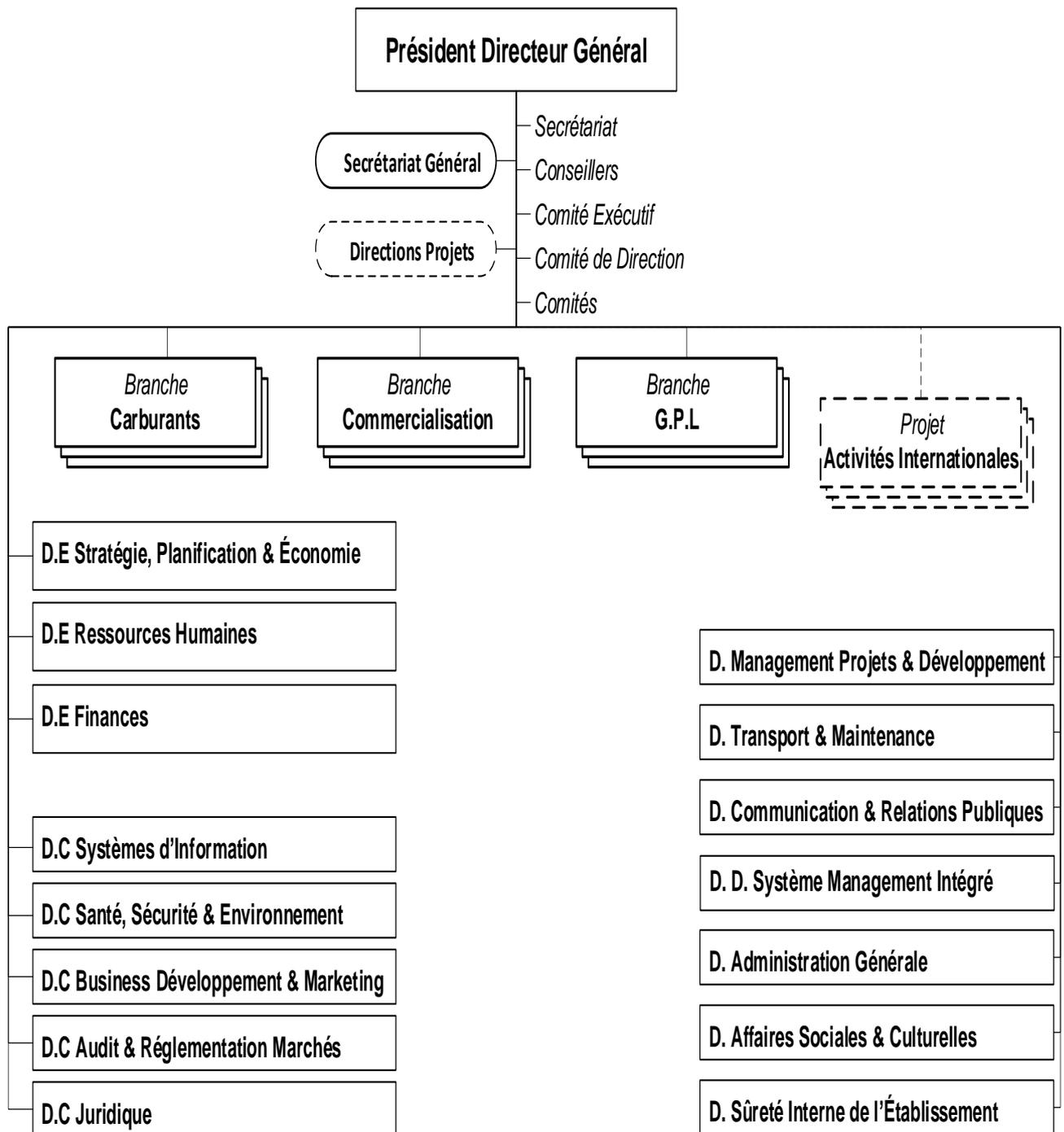
1.6.Organisation de la Société :

L'organisation de NAFTAL est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise, et de structures opérationnelles autour des produits pétroliers. Ces structures opérationnelles ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par NAFTAL dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Le but de cette fonction consiste à regrouper les ressources de l'entreprise d'une manière ordonnée et à répartir les individus selon un modèle acceptable leur permettant de remplir les tâches qui leur sont assignées.

Ce modèle doit établir des relations d'autorité entre les diverses structures, il s'agit de diviser l'objectif global de l'entreprise en diverses tâches individuelles et de les regrouper en services, départements, directions, sous la responsabilité d'un manager à qui l'autorité nécessaire sera déléguée.

Figure n° 17: l'organigramme de la sociétéNAFTAL



Source : Document interne de l'entreprise.

1.7. Les missions des structures de NAFTAL

1.7.1. Directions Exécutives

Il existe trois (03) direction exécutives à savoir :

1.7.1.1. Direction Exécutive Stratégie, Planification & Economie (DE.SPE)

Sa mission principale consiste à :

- Elaborer les stratégies de développement des activités de la Société et en assurer l'évaluation de leur mise en œuvre ;
- Mettre en œuvre les orientations stratégiques définies par les organes sociaux et s'assurer de la réalisation des plans de développement de la Société ;
- Animer et coordonner les processus de formulation, d'adoption et de suivi de mise en œuvre de la stratégie de la Société.

1.7.1.2. Direction Exécutive Ressources Humaines (DE.RH)

Elle est chargée de :

- Définir la stratégie de la Société en matière de Ressources Humaines en adéquation avec les orientations de la Direction Générale et en évaluer la mise en œuvre ;
- Définir les éléments de la stratégie Ressources Humaines qui en découlent au plan emploi, formation, gestion des carrières et rémunération de la ressource humaine.

1.7.1.3. Direction Exécutive Finances (DE.F)

Elle est chargée de :

- Définir, faire appliquer et contrôler les politiques financières & comptables de la Société ;
- Définir la stratégie de financement de la Société à court, moyen et long terme, conformément aux objectifs assignés ;
- Proposer des placements financiers pour les excédents de la trésorerie.

1.7.2. Directions Centrales

La direction Central compose de quatre sous-direction sont :

1.7.2.1. Direction Centrale Systèmes d'Information (DC.SI)

Elle prend en charge de :

- Définir et déployer la politique informatique permettant l'atteinte des objectifs de performance de la Société tout en garantissant l'opérationnalité et la sécurité des systèmes informatiques mis en place.

1.7.2.2.Direction Centrale Santé, Sécurité & Environnement(DC.SSE)

Elle prend en charge de :

- Participer à la définition de la stratégie de la Société en matière de santé, sécurité, et environnement ;
- Mettre en œuvre la stratégie en matière de santé, sécurité et environnement ;
- Elaborer la politique de la Société en matière de santé, sécurité et environnement.

1.7.2.3.Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés (DC.ARM)

Sa mission consiste essentiellement à :

- Définir et mettre en œuvre la politique générale en matière d'audit et de contrôle interne, conformément aux objectifs arrêtés par la Société ;
- Définir et mettre en place les procédures de passation des marchés de la Société et en suivre l'application et l'actualisation en vue d'assurer l'efficacité et la transparence des transactions commerciales liées aux dépenses de la société.

1.7.2.4.Direction Centrale Juridique (DC.J)

Sa mission principale consiste à :

- Assurer la veille, les études et le conseil en terme juridique ainsi que la gestion du contentieux et du patrimoine immobilier de la Société ;
- Assurer la bonne application du droit dans la rédaction de tous les actes engageant la Société ;
- Élaborer et mettre en place des procédures de gestion relatives aux modalités de traitement des affaires contentieuses ;
- Assurer la gestion et le suivi des affaires contentieuses de la Société ;
- Concevoir des modèles types de conventions, de contrats et autres actes se rapportant aux activités juridiques et en assurer la diffusion auprès des structures de la Société.

1.7.3. Directions de Soutien qui sont au nombre de sept (07) sous-direction a savoir:

1.7.3.1.Direction Management Projets & Développement (D.MPD)

Elle a pour mission de :

- Définir la stratégie de la Société en matière de développement et de modernisation des infrastructures de stockage, de distribution et de transport des produits pétroliers à moyen et à long terme ;

- Superviser la réalisation des projets de développement d'envergure pris en charge par les Directions "Développement" des Branches d'Activités.

1.7.3.2.Direction Transport & Maintenance (D.TM)

Elle prend en charge de :

- Participer à la définition de la politique transport et maintenance de la Société et veiller à sa mise en œuvre ;
- Mettre en place les systèmes de gestion de la maintenance des installations, équipements, matériel roulant et autres biens et moyens de la Société et veiller à leur mise en œuvre par les Branches d'Activités.

1.7.3.3.Direction Communication & Relations Publiques (D.CRP)

Elle prend en charge de :

- Participer à la définition de la politique de communication de la Société et veiller à sa mise en œuvre ;
- Élaborer le plan de communication de la Société et veiller à sa mise en œuvre ;
- Rechercher les meilleurs voies et moyens pour affirmer l'identité de la Société, la mise en valeur de son image de marque et la promotion de sa notoriété.

1.7.3.4.Direction Système Management Intégré (D.SMI)

Elle a pour mission de :

- Mettre en place le système management intégré (SMI) conforme aux exigences des trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 45001 et assurer sa pérennité ;
- Mettre en œuvre l'audit de certification de Société et les audits de suivi pour les trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 4500.

1.7.3.5.Direction Administration Générale(D.AG)

Elle est chargée de :

- Mettre à la disposition de toutes les structures du siège de la Société les moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs et assurer la gestion administrative et comptable de l'ensemble des structures du siège de la Société.

1.7.3.6.Direction Affaires Sociales & Culturelles (D.ASC)

Elle a pour mission de :

- Assurer la mise en œuvre du programme des activités sociales et culturelles approuvé par la Commission des Œuvres Sociales ;
- Gérer le fond des œuvres sociales de la Société et assurer en permanence, le développement des activités santé, assistance sociale, loisirs et culture, sport et jardins d'enfants ;

- Répondre en permanence aux besoins et attentes des travailleurs et les ayants droit (actifs et retraités) en matière de santé, loisir, sport et assistance sociale.

1.7.3.7.Direction Sûreté Interne de l'Établissement (D.SIE)

Sa mission principale consiste à :

- Veiller à la mise en œuvre des directives énoncées par l'ordonnance et du décret exécutif, relatifs respectivement à "La protection du patrimoine public et à la sécurité des personnes qui lui sont liées" et à "La fixation des conditions d'application des dispositions de sûreté interne d'établissement prévues par la loi ;
- Assurer la prévention, la protection, la défense et la mise en sûreté du patrimoine de la Société et des personnes, contre tout acte de malveillance dans le respect des lois et réglementation en vigueur.

1.7.4. Directions Projets

Au niveau de la direction projet on trouve quatre (04) sous-directions sont :

1.7.4.1.Direction Projet Transition Énergétique(DP.TE)

Elle est chargée de :

- Participer à la définition des axes stratégiques de la Société relatifs à la transition énergétique ;
- Accompagner la transition du modèle énergétique et économique de la Société sur les axes relatifs aux consommations et usages énergétiques, aux énergies renouvelables, à l'efficacité énergétique et au développement durable.

1.7.4.2.Direction Projet Suivi & Recouvrement des Créances (DP.SRC)

Elle prend en charge les taches suivantes :

- Suivre et dynamiser le niveau de recouvrement des créances détenues auprès de la clientèle de la Société ;
- Superviser et accompagner les structures commerciales dans le processus de recouvrement des créances, notamment les créances échues et antérieures ;
- Piloter les opérations d'assainissement des créances litigieuses et irrécouvrables.

1.7.4.3.Direction Projet Rationalisation des Dépenses et Réduction des Charges

Elle a pour mission de :

- Elaborer et mettre en œuvre la politique générale en matière de rationalisation des dépenses et de réduction des charges au sein de la Société ;

- Définir et mettre en place avec les structures concernées de la Société, les outils, concepts de gestion et tout autre moyen à déployer au niveau des activités pour la rationalisation des dépenses et la réduction des charges.

1.7.4.4.Direction Projet Partenariat (DP.P)

- Prospector et identifier des projets de développement des activités de la Société porteurs de valeurs ajoutées aussi bien sur le marché national qu'international ;
- Animer et coordonner l'ensemble des projets de partenariat initiés par les différentes structures de la Société ;
- Développer les activités de la Société à travers la concrétisation des projets de partenariat avec des acteurs nationaux et/ou étrangers, conformément à la stratégie de la Société ;
- Elaborer des études (opportunité, business plan, expertise juridique et financière, etc.).

Section 02 : Présentation de la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés

1. Historique de l'audit à NAFTAL

Jusqu'à Mars 1998, la fonction audit interne était assurée par un département rattaché à la Direction Centrale Finances, dont la principale mission se limitait à l'audit financier et comptable. Après cette date, la Direction Audit & Systèmes « A.D.S » avait créé ses missions principales : audit et systèmes d'informations). En Novembre de la même année, L'organisation de la Direction « A.D.S » a été modifiée en définissant les missions, les tâches Et les responsabilités de la Direction et de ses Départements.

Le 14 Août 1999, trois (03) Directions Régionales (Est, Centre et Ouest) ont été créés. Elles relevaient directement de la Direction «A.D.S ».

En Décembre 2002, la Direction Audit & Systèmes a été érigée en Direction Centrale Audit «D.C.A» avec la dissolution des Directions Régionales et le transfert de l'activité Systèmes d'informations à la Direction Systèmes d'Information et Procédures «S.I.P».

En Avril 2004, le schéma d'organisation détaillé de la « DCA » a été modifié, les Sous Directions Audit et Programmation &Analyse ont été créés. En Novembre de la même année, Le Secrétariat Technique Central des Marchés qui relevait de la Direction Exécutive Stratégie, Planification et Economie « DESPE » a été rattaché à la « DCA ».

En Mai 2005, les groupes audit ont été créés au sein des Branches d'activités. En Juillet de la même année, le Secrétariat Technique Central des Marchés a été renommé Secrétariat Central des Marchés.

Le 27 Octobre 2011, la "Direction Marchés" en charge du processus de passation des

Marchés a été créée, par le transfert de ses activités, moyens humains et matériels de la Direction Centrale Audit.

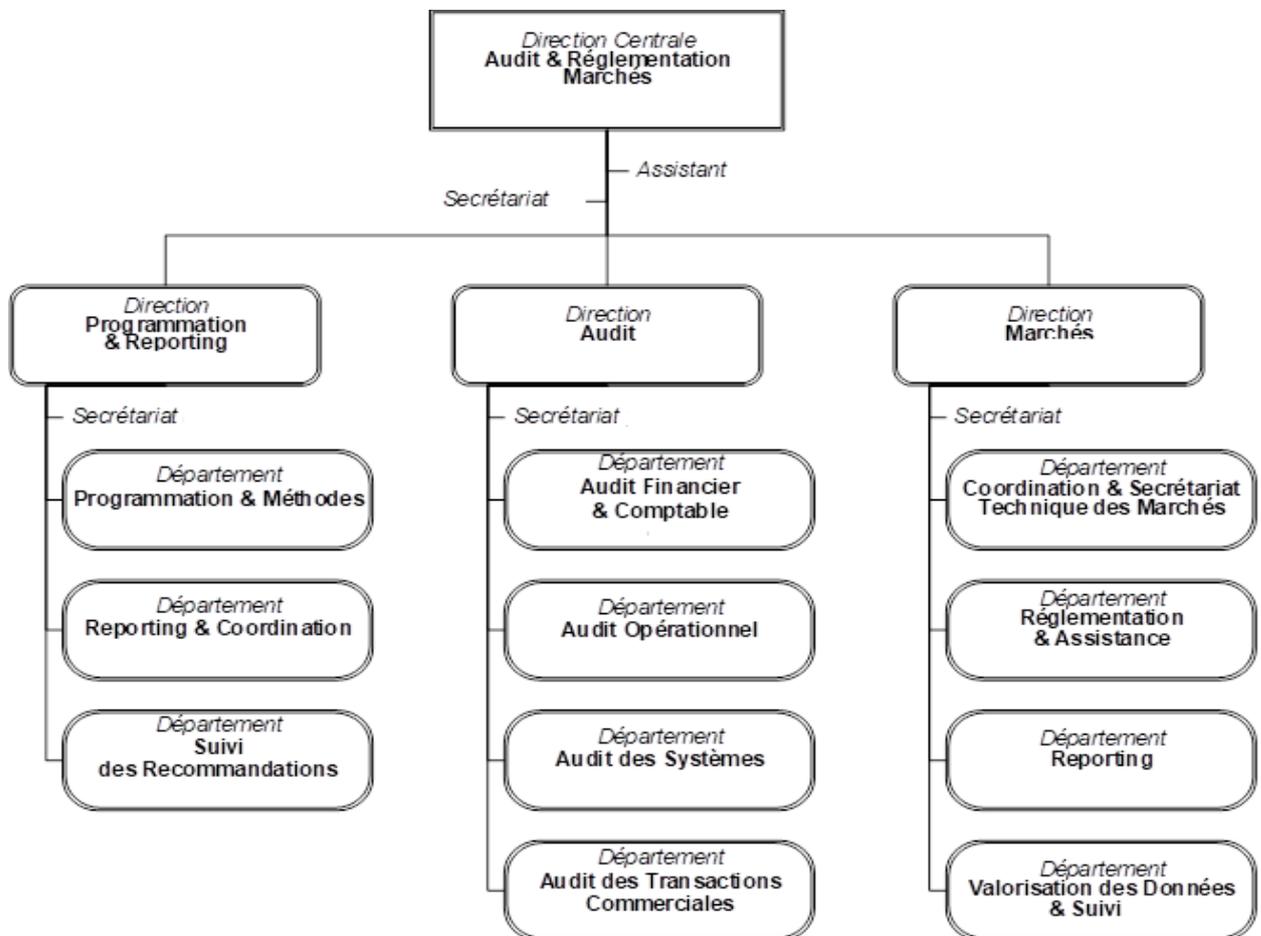
Le 2 Février 2012, Actualisation du schéma d'organisation général de la société confirmant le statut de la Direction Marchés comme Direction de Soutien.

En 2015 : Amendement de l'organisation de la « D.C.A » : dénomination de la DCA: « Direction Centrale Audit & Contrôle de Gestion ;

Janvier 2021 : Dissolution de la Direction Centrale Marchés et transfert de ses activités à la Direction Centrale Audit qui a été renommée en conséquence : Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés ;

Juin 2021 : Définition détaillée de l'organisation de la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés.

Figure n° 18 : Organigramme de la direction Central Audit et Réglementation Marché



Source : Document interne de l'entreprise.

D'après le schéma organisationnelle ci-dessus, on a constaté qu'il existe trois (03) sous-direction au niveau de la direction Central Audit et Réglementation qui sont : la direction

programmation et reporting, direction audit ainsi que la direction marché, et dans chaque sous-direction on trouve un secrétariat et leur département.

2. Les missions détaillées de la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés

2.1. Les missions de la Direction Programmation & Reporting

Sa mission consiste essentiellement à :

- Arrêter, en concertation avec les structures concernées de la Société, le plan annuel d'audit sur la base des orientations stratégiques de la Société et en fonction des risques liés aux processus opérationnels et managériaux de la Société ;
- Organiser, animer et coordonner le processus d'élaboration du plan annuel d'audit ;
- Prendre en charge l'élaboration et l'actualisation des référentiels et procédures d'audit de la Société conformément aux normes internationales régissant la profession ;
- Constituer et mettre en place, pour les besoins des opérations d'audit, une base de données en relation avec les activités de la Société (recueils des procédures de gestion, instructions et notes d'application émises par les structures fonctionnelles et opérationnelles, lois et règlements en vigueur, organisation.) ;
- Enregistrer et consolider les constats des missions d'audit entreprises et dresser le plan d'action associé et en assurer le suivi de la mise en œuvre;
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et des actions de progrès, issues des missions d'audit interne et contenues dans les rapports du commissaire aux comptes et des audits externes ;
- Assurer en coordination avec les structures concernées le suivi de la levée des réserves contenues dans les rapports du commissaire aux comptes ;

2.2. Direction Marché

Sa mission principale consiste à :

- Mettre en place, en collaboration avec les structures concernées les règles et les pratiques visant l'amélioration du processus de passation des marchés au sein de la Société ;
- Mettre en place un dispositif de collecte de données relatives aux actes de passation des marchés durant toutes les phases (processus de sélection, suivi d'exécution et clôture du marché).

2.3. Direction Audit

On se focalise seulement sur le département d'audit opérationnel qui est composé d'un chef de département, un chargé de mission, un auditeur principal et un auditeur assistant. Sa mission consiste à :

- Réaliser le plan d'audit interne de la Société, conformément aux règles et aux exigences des normes internationales, notamment en matière de supervision des missions durant toutes les phases (préparation - réalisation - conclusion) en veillant à la réalisation des objectifs d'audit, au respect des délais et à la qualité requise ;
- Participer aux travaux d'élaboration et d'actualisation des référentiels et procédures d'audit de NAFTAL, conformément aux normes internationales régissant la profession d'audit interne
- Examiner et approuver l'objet, l'étendue et la méthodologie à suivre pour chaque mission d'audit ;
- Evaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne de NAFTAL;
- S'assurer du bon déroulement des missions d'audit interne (le respect du planning Des missions, la mise à disposition de la logistique nécessaire, la gestion des documents de travail) ;
- Diriger et suivre les travaux des auditeurs internes et procéder à leur évaluation à l'issue de chaque mission ;
- Superviser le déroulement des missions d'audit et veiller au respect des procédures d'audit et des règles de déontologie régissant la profession ;
- S'assurer de la transmission des rapports d'audit interne, dans les délais impartis, à la hiérarchie et à l'ensemble des structures concernées ;
- Définir avec les chefs de mission, le plan de charge de chaque mission d'audit, la méthodologie, la durée et l'effectif nécessaire à sa réalisation ;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité, par le biais de formation, recyclage ou de perfectionnement ;
- Participer aux travaux d'adaptation et actualisation des techniques de vérification et de mise à jour des manuels d'audit ;
- Proposer des recommandations à formuler aux structures opérationnelles ;
- Etablir des comptes rendus sur la gestion des missions d'audit et les conditions de leur déroulement ;
- Participer à l'élaboration du programme d'audit interne;
- Elaborer les synthèses périodiques des rapports d'audit ;

- Contrôler le respect et l'application des politiques, des procédures et des instructions de gestion en vigueur au sein de la Société.

3. Typologie de mission d'audit interne au sien de NAFTAL

3.1.Mission programmée

Les actions planifiées ont pour but de consolider l'exercice du contrôle interne, par une évaluation, fondée sur le risque, des processus d'activités de la société au niveau opérationnel et au niveau financier et comptable.

Tournées vers des missions d'assurance, elles consisteront à apprécier dans quelle mesure le dispositif du contrôle interne permet d'assurer :

- La fiabilité des informations financières et opérationnelles ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- L'optimisation des ressources de l'Entreprise.
- La sécurité des actifs ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;

3.2.Mission commandée

En parallèle des actions planifiées, la Direction Centrale Audit et les Groupes Audit des Branches d'activités sont appelés à mener des audits hors plan, c'est à dire des missions demandées par le management.

La demande hors plan peut émaner du Président Directeur Général, des Directeurs de Branches, des Directeurs Exécutifs et des Directeurs Centraux pour la prise en charge des missions non inscrites préalablement au plan d'audit interne annuel.

4. Organisation du travail d'audit au sein de NAFTAL

L'organisation du travail se base essentiellement sur l'application de la charte d'audit ainsi que sur le code d'éthique dans le but de pratiquer professionnellement la fonction d'audit interne, sont résumés ainsi:

4.1.La charte d'audit

La présente de la Charte établit l'organisation, le rôle, les champs d'application et d'intervention de l'audit interne et constitue un référentiel des droits et devoirs des Auditeurs Internes de la société NAFTAL à respecter dans le cadre de leur activité. Elle présente en outre les grandes lignes méthodologiques mises en œuvre pour l'exécution d'une mission d'audit interne.

Les deux concepts clés à retenir sont les suivants :

- **Champ d'intervention**

Le champ d'intervention détermine le périmètre dans lequel une mission d'audit interne peut être amenée à investiguer afin d'atteindre les objectifs définis.

- **Champ d'application**

Le champ d'application de l'audit interne détermine le périmètre dans lequel l'activité d'audit interne s'exerce. En ce qui concerne NAFTAL, il s'agit de la totalité des structures juridiques dans lesquelles elle participe et pour lesquelles la possibilité d'effectuer un audit a été dûment spécifiée.

4.2.Rôle de l'audit interne

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à la société NAFTAL une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

4.3.Code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes

Étant donné la confiance accordée à l'Audit Interne pour fournir une assurance objective sur tous les actes de gestion opérés, les processus de contrôle et de gestion des risques de NAFTAL. Les auditeurs internes doivent se conformer à un cadre de référence établi.

Ce cadre inclut à la fois la définition de l'Audit Interne, le code de déontologie, ainsi que les normes et les modalités pratiques d'application édictés par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA).

En outre, l'auditeur interne est tenu de se conformer aux accords collectifs et aux règlements internes en vigueur au sein de l'entité.

Le code d'éthique est pour rôle de fournir des lignes de conduites pour la pratique de l'Audit Interne au niveau de la société NAFTAL en intégrant deux composantes primordiales, sont les suivantes :

- **Principes fondamentaux** pertinents pour la profession et pour la pratique de l'Audit Interne ;
- **Règles de conduite** : Ces règles décrivent les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux.

L'objectif du Code d'éthique et de comportement professionnel est de favoriser une culture éthique au sein de l'Audit Interne de NAFTAL et de fournir des lignes de conduites dans le cadre de :

- De la supervision, des activités d'assurance et d'amélioration qualité ;

- De la communication des conclusions à d'autres personnes que les commanditaires ou bénéficiaires des prestations : outre les accords obtenus des bénéficiaires et commanditaires, des dispositions de la charte d'audit, des règles procédures, règlement internes et directives, l'auditeur se réfère au code d'éthique et de comportement professionnel et à toute disposition légale et réglementaire ;
- De l'exécution des missions d'audit d'assurance et de conseil ;
- Du comportement global de l'auditeur (exemplarité) ;
- De la résolution des conflits et situations imprévues : tout conflit ou activité imprévus doivent être résolus conformément aux normes et au code d'éthique et de comportement professionnel ;
- Des prestations des auditeurs externes, devant être menées conformément aux normes.

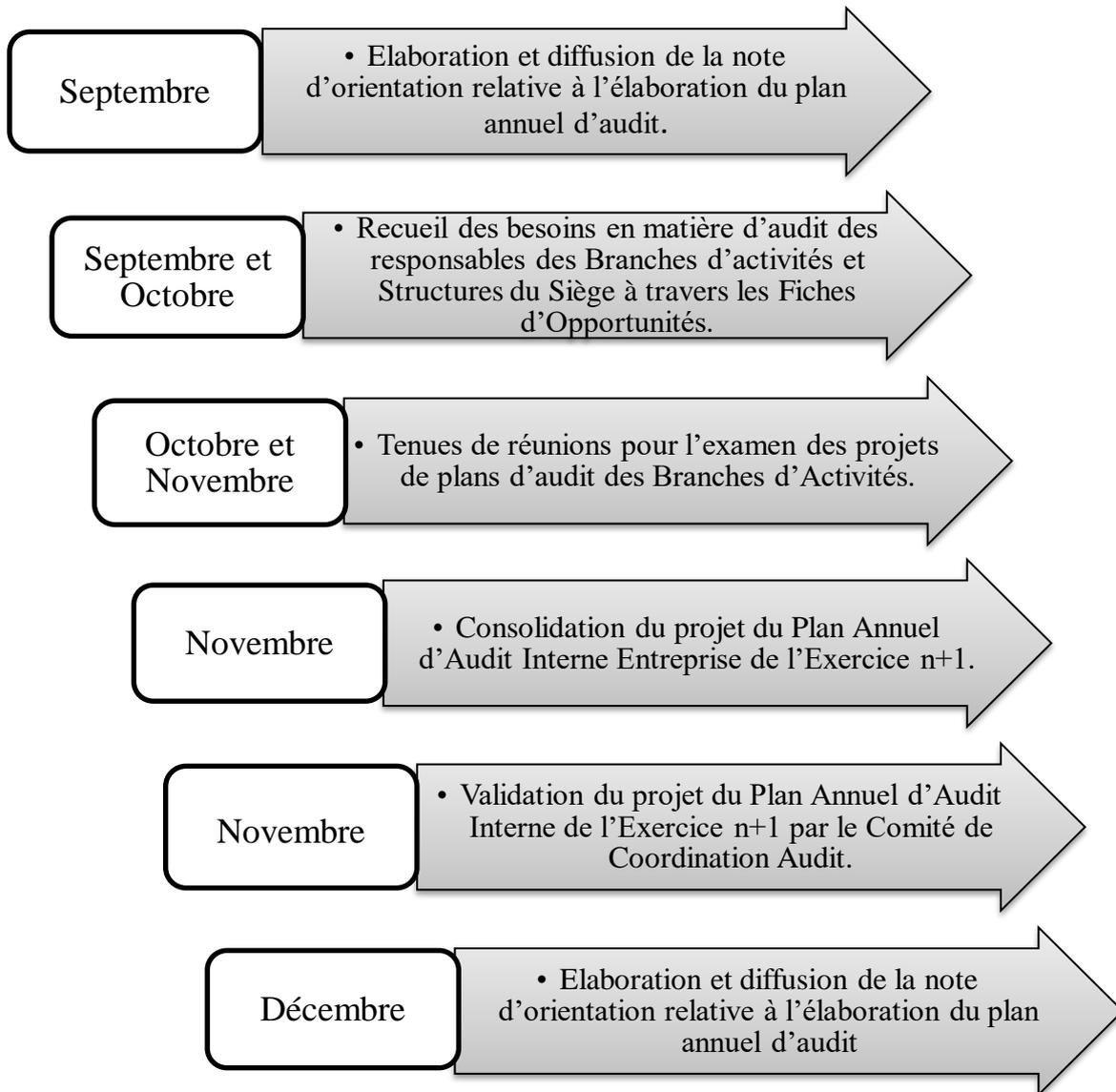
4.4.Déroulement d'audit interne au sein de NAFTAL

La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne utilisée au sein de NAFTAL est alignée sur les normes internationales de l'Institut des Auditeurs Internes (IIA).

Une mission d'audit interne standard se déroule en trois phases :

- **Une phase de planification** est principalement effectuée au sein de la structure de l'Audit Interne.
- **Une phase de réalisation** caractérisée par une intervention sur le terrain au sein de la structure auditée, au cours de laquelle tout responsable de l'entité auditée est tenu de donner aux auditeurs l'accès à tous les dossiers, documents et personnes utiles à l'achèvement des objectifs de la mission ;
- **Une phase de conclusion** est effectuée au sein de la structure de l'Audit Interne, donnant lieu à la rédaction d'un rapport qui présente les recommandations et les constats découlant des résultats de la mission.

Figure N°19 : Processus d'élaboration du plan d'audit interne de l'exercice N+1



Source : Réaliser par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Section 3 : Conduite de la mission d'audit du Centre Carburants 16A El Harrach

Nous avons déjà traité, les différentes phases du déroulement d'une mission d'audit interne comprenant la phase de préparation, réalisation ainsi que de conclusion et communication des résultats.

Dans cette section, nous allons essayer d'appliquer cette démarche à un cas pratique réel pour renforcer les connaissances théoriques qui nous avons exposées précédemment dans les deux premiers chapitres. Pour cela nous avons choisi une mission d'audit portant sur la

gestion des stocks du centre carburants 116A Al Harrach comme un thème à traité concernant la période du deuxième semestre de l'exercice 2022.

De ce fait, nous allons voir les différentes phases de réalisation de notre mission d'audit, qui sont répartis en trois phases principales à savoir :

- ✓ **La phase de préparation** : le temps consacré à cette phase est en moyennes de 20 % du temps total prévu pour la mission ;
- ✓ **La phase de réalisation** : le temps consacré à cette phase est en moyennes de 60 % du temps total prévu pour la mission ;
- ✓ **La phase de conclusion** : le temps consacré à cette phase est en moyennes de 20 % du temps total prévu pour la mission.

Ces trois étapes figurent dans le diagramme de la conduite d'une mission d'audit au niveau de la Direction Centrale Audit et Réglementation Marchés. (**Voir l'annexe n° 01**)

1. Phase de Planification de la mission (Préparation)

La phase de préparation est l'ouverture de notre mission d'audit où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette étape nécessite une forte capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle requiert la compétence d'apprendre et de comprendre, ainsi qu'une connaissance approfondie de l'entreprise, afin de savoir où trouver les bonnes informations, les documents et à qui les demander. C'est lors de cette phase qu'on doit démontrer nos compétences en synthèse et en imagination. Cette phase comprend les étapes suivantes :

1.1. Le choix de l'équipe d'audit

Comme souligné par les normes que les missions d'audit doivent être menées avec compétence et conscience professionnelle. La constitution de l'équipe d'audit doit donc tenir compte de plusieurs facteurs tels que l'évaluation de la nature et de la complexité de la mission, ainsi que des contraintes de temps et de ressources à disposition.

Une équipe est formée en moyenne sous la responsabilité d'un superviseur qui cadre et oriente les travaux des auditeurs, d'un chef de mission et entre un à trois auditeurs.

Dans notre cas, l'équipe d'audit est composé par nos sois, un auditeur principale et un auditeur assistant sous la supervision de Madame **S.TIRECHE**.

La communication entre nous se fait à la fois de manière verbale (orale) et par l'intermédiaire de la messagerie électronique.

1.2.Lettre de mission

C'est un document qui fait déclencher notre mission d'audit, signé par le directeur centrale d'audit et réglementation marchés, et qui nous accorde le droit d'accès aux entités d'objet d'audit et à toute la documentation nécessaire pour mener à bien les travaux liés à notre mission. Le directeur de l'audit envoie la lettre de mission au responsable concerné au moins 15 jours avant le début de la mission d'audit, afin d'informer les personnes auditées qu'un audit va être effectué.

La lettre de mission formalise le mandat donné par la direction de l'audit interne et compose par les éléments suivants :

- ✓ Objet de la mission ;
- ✓ Les objectifs de la mission ;
- ✓ L'équipe d'audit ;
- ✓ Durée de la mission et périmètre ;
- ✓ Cette lettre fait référence au plan d'audit approuvé par le président

La lettre de mission que nous avons réalisée au cours de cette mission à partir de documents internes de l'entreprise est jointe dans **(l'annexe n° 02)**.

1.3.Étude préliminaire (prise de connaissance du processus gestion des stocks)

Il est essentiel de ne pas négliger cette étape de familiarisation, car commencer directement par l'observation sur le terrain sans préparation préalable, cela condamnerait la mission d'audit à l'échec. Donc avant de procéder à la phase de vérification sur le terrain, les auditeurs internes collectent toutes les informations nécessaires concernant la structure à auditer et ses activités. Ces travaux permettent de créer un référentiel du domaine à auditer, d'effectuer une analyse des risques et de préciser les objectifs de l'audit en se basant sur les éléments issus d'une prise de connaissance et d'entretiens avec le management de l'entité à auditer.

De ce fait nous avons amorcé notre mission par la prise de connaissance du processus gestion des stocks du Centre de Carburants El Harrach Alger (116A), Dans cette optique, nous avons cherché à acquérir une bonne compréhension de son organisation, ses activités et les procédures mises en place, en menant des entretiens avec les responsables dudit Centre, ainsi qu'en consultant divers documents internes.

Voici les éléments de prise de connaissance qui nous avons pris en considération de l'activité du centre carburants Al Harrach Alger (116A) est régi par les procédures ci-après énumérées :

- ✓ Procédure portant journée comptable CDS/CDD ;
- ✓ Procédure portant traitement des écarts sur stocks ;
- ✓ Procédure portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
- ✓ Procédure portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits ;
- ✓ Décision portant organisation des dépôts carburants 116A El Harrach ;
- ✓ Registre du personnel du Centre Carburants 116A El Harrach ;

- ✓ Manuel d'exploitation carburants terre ;
- ✓ Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber ;
- ✓ Procédure portant inventaire physique des stocks au 31/12.

1.3.1. L'enchaînement de processus de gestion des stocks

Nous allons exposer dans ce point les différentes étapes du processus de gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach, depuis l'expression des besoins en matière des produits carburants jusqu'aux traitements des journées comptables clôturées quotidiennement.

1.3.1.1.L'expression des besoins

L'expression des besoins en matière des produits carburants sont exprimés au niveau de la direction exploitation de la branche carburants NAFTAL, plus exactement au niveau du département programmation. Ce Département ayant les capacités de stockage de tous les Centres carburants de NAFTL, il élabore le programme annuel d'approvisionnement puis le soumet à la direction raffinage de SONATRACH pour sa validation et son exécution. Des programmes mensuels de livraison pour chaque Centre carburants est élaboré et peut être ajusté suivant la demande de la clientèle.

A noter qu'une convention est signée entre l'entreprise NAFTAL et SONATRACH (SPA) pour l'approvisionnement des produits carburants.

1.3.1.2.La réception de produit

Lorsque le produit est transféré par pipe à partir de la raffinerie ou par cabotage, il y a lieu d'exister un BT établi au niveau de la raffinerie signée conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées. Les BR010 sont établis suivant des quantités réellement réceptionnés et non sur la base des BT de la raffinerie.

Ensuite, l'agent mouvement produit, procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit. Le produit est analysé au niveau du laboratoire, ce dernier mentionne « la conformité ou pas » pour pouvoir le commercialiser.

Les écarts sur réception font objet de traitement au niveau du centre, un BMI est établi pour ces écarts qui est approuvés par la branche carburants.

1.3.1.3.Le stockage

Le jaugeage des bacs est effectué au début de la journée à 06h00 du matin et avec le changement de chaque équipe, une (01) prise de jauge est effectuée chaque soir à dix-huit heures (18h00) pour arrêter la journée comptable. Le résultat des jauges est porté sur le registre de jaugeage, contrôlés et approuvés par le chef de service exploitation

Le rapport journalier des stocks est signé par le chef de service exploitation afin de déterminer les écarts journaliers. Les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) ont été

Réalisés et les résultats d'inventaire physique sont transcrits sur l'état d'inventaire physique.

1.3.1.4.La sortie de produit

Avant de procéder au chargement des produits dans les camions citernes, il est nécessaire de vérifier que les transporteurs sont bien répertoriés dans la liste des transporteurs transmis par le centre demandeurs de produits. Le chauffeur se présente au poste de la sûreté interne avec un bon d'enlèvement au niveau du CDS.

Ensuite, Le facturier établit un BTS, BR03 et le BLF sur la base du bon d'enlèvement ou le bon de chargement, ce dernier est remis à l'omp pour effectuer le chargement en présence de l'agent de la sûreté interne et sécurité industriel. Plus, une copie est déposée au niveau de la sûreté interne pour le suivi des mouvements produits des Centres Carburants et distribution.

Puis, La finalité de chargement est liée par le plombage des camions citernes, qui est effectué par des pinces à plomber.

En fin de journée tous les documents de chargement sont remis par le chef de cour au Gestionnaire pour s'assurer de la conformité des BLF et le BTS émis par le CDD en suite le Classement dans la journée comptable.

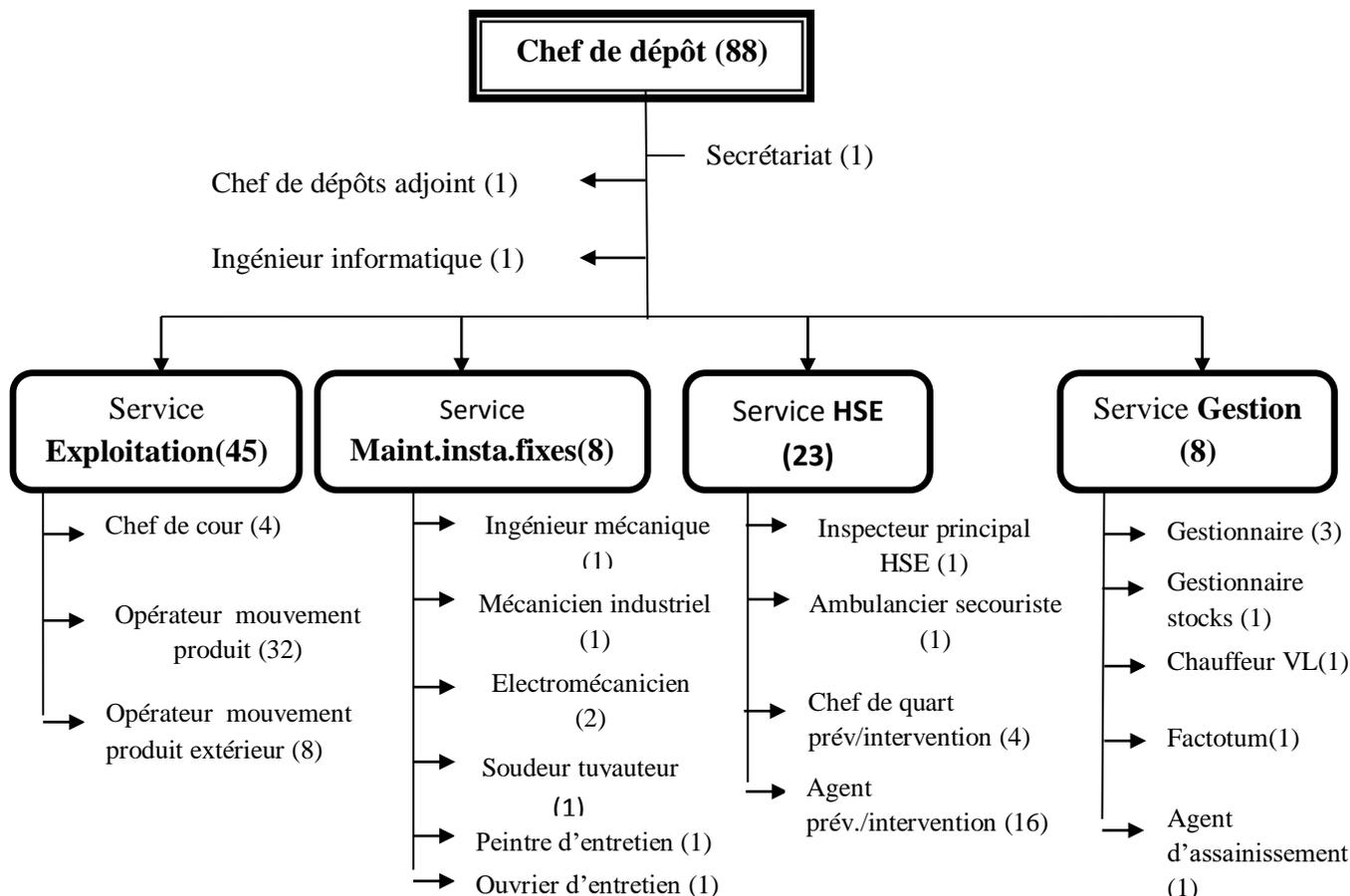
1.3.1.5.Traitement des journées comptable

Les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sûreté interne et aussi tous les mouvements des produits et les documents comptables soient identiques. Les journées comptables sont clôturées quotidiennement et les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement

1.3.2. L'organisation du Centre Carburants 116A El Harrach

Le Centre Carburants 116A El Harrach est organisée selon un organigramme mis en place en quatre services qui sont présentés dans le schéma ci-dessous :

Figure n° 20 : l'organigramme du Centre Carburants 116A El Harrach/District Carburants Alger



Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

- **Mission et Tâches du Dépôt Carburants**

Le Chef de Dépôt Carburants, sous l'autorité du District Carburants et les structures de la Branche Carburants, est chargé de :

- Gérer, contrôler et mesurer les flux, en quantité et qualité, des produits carburants à destination et au départ de son dépôt ;
- Assurer la maintenance et la sécurité industrielle des installations et autres moyens du dépôt ;
- Etablir et contrôler la journée comptable.

Ses principales tâches et responsabilités sont :

- Assurer l'exécution des plans établis par la Branche Carburants pour l'approvisionnement et le ravitaillement en carburants de son dépôt et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
- Gérer les stocks en carburants de son dépôt et communiquer régulièrement des points de situation aux Districts Carburants et aux structures concernées de la Branche ;
- S'assurer de l'exploitation rationnelle et la maintenance des installations de stockage et autres moyens de la Branche carburants rattachés au dépôt ;
- Assurer, en liaison avec les responsables HSE du dépôt, du District Carburants la sécurité industrielle des installations et moyens ;
- Veiller, en liaison avec les responsables concernés du dépôt du District Carburants et du District Commercialisation, à la sûreté interne des installations et moyens ;
- Gérer, sous le contrôle du District Carburants et des structures de la Branche les relations avec la Direction de la raffinerie NAFTEC, les Directions régionales STPE, SNTR et SNTM HYPROC ;
- Approuver les factures NAFTEC, STPE, cabotage et transport SNTR et tiers et les transmettre au District Carburants.

1.3.3. Questionnaire de contrôle interne pour la gestion des stocks du Centre Carburant 116A El Harrach d'Alger :

L'évaluation du contrôle interne représente l'une des fonctions primordiales de l'audit interne. Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire de contrôle interne qui contient les questions nécessaires pour évaluer les dispositifs de contrôle.

Grâce à ce questionnaire, nous sommes en mesure de recueillir un maximum d'informations sur la gestion des stocks du centre carburant 116 Al Harrach.

Le questionnaire est formulé de telle façon qu'une réponse par **(oui)** qui reflète généralement une situation satisfaisante, tandis qu'une réponse par **(non)** signale une faiblesse potentielle dans le contrôle interne, dans ce cas il faut évaluer son impact, Si l'impact est significatif, une ou des recommandations doit/doivent être formulée(s) sans délai et s'il est faible nous pouvons dire que la recommandation est inutile.

A noter que ce questionnaire est préparé au cours de cette phase et sera rempli lorsque on arrive au travail sur le terrain, selon les réponses qu'on va obtenir avec les responsables de la structure auditée.

Le QCI liée au processus gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach qui est réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise est joint dans **(l'annexe n°**

03).

1.4.Compte rendu de réunion de lancement

Suite à notre réunion initiale avec le directeur de la direction centrale d'audit et réglementation marchés, nous avons rédigé un compte rendu qui résume les points clés discutés lors de la réunion, tels que l'examinassions des objectifs généraux de la mission, Le périmètre et La durée de la mission. (Voir l'annexe n° 04)

1.5.L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des stocks

Le tableau des risques est un outil de travail essentiel lors d'une mission d'audit, car il permet de définir clairement les objectifs de la mission, d'élaboration d'une matrice (cartographie) des risques ainsi qu'il nous permettra de structurer notre programme de travail de façon modulée.

Au cours de cette étape, nous allons détecter les risques associés à chaque tâche du processus de gestion des stocks à l'aide des différents documents du Centre Carburant 116A El Harrach. Sachant qu'on établit ce tableau avant la phase de « terrain » et on le complétera plus tard lors de la phase de réalisation.

Nous avons identifié tous les risques opérationnels liés au processus gestion des stocks du Centre Carburant 116A El Harrach dans un tableau à l'aide des documents interne de l'entreprise est joint dans (l'annexe n° 05).

1.6.Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

Après avoir identifié tous les risques opérationnels on passe maintenant à les évaluer. Cette étape consiste à déterminer la probabilité de survenance ou (fréquence) d'un risque qui représente la possibilité qu'un évènement donné survienne et l'impact ou (la gravité) qui représente les conséquences de cet évènement, le croisement entre ces deux critères (probabilité X l'impact) définit la criticité qui représente l'évaluation finale du risque qui nous permet de déterminer et hiérarchiser les priorités de traitement. Donc dans ce cas on utilise la méthode qualitative pour l'évaluation de l'impact et la probabilité de survenance du risque sur une échelle allant d'un (1) à trois (3).

Avant de passer à l'élaboration de la matrice (cartographie) des risques, nous devons fixer une échelle de cotation de l'impact du risque et une échelle de mesure de la probabilité de réalisation du ce risque, comme nous l'indique dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 08: Echelle de mesure de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques

Probabilité d'occurrence			Impact		
Cote	Probabilité	Description	Cote	Impacte	Description
1	Faible	Une forte chance d'occurrence du risque	1	Mineur	Impact faible
2	Moyenne	Une possibilité d'occurrence du risque	2	Modéré	Impacte modéré
3	Forte	Une faible possibilité d'occurrence	3	Important	Impacte élevé

Source : Réalisé par nos soins.

Ceci nous mène à dresser un tableau des risques qui nous permet de faciliter le lecteur des risques existant dans le processus de gestion des risques au niveau de Centre Carburants, et les classer selon leur criticité de plus élevé au plus faible, aussi Il nous oriente de mettre en lumière les processus au niveau desquels on se concentre beaucoup plus sur les risques majeurs.

Tableau n° 09 : Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

Volet	Risques	Probabilité		Impact		Criticité (1 * 2)
		Probabilité	Cote (1)	Impact	Cote (2)	
Organisation	R1 : Risque dilution de responsabilité	Moyenne	2	Important	3	6
	R2 : Risque de démotivation du personnel.	Moyenne	2	Modéré	2	4
	R3 : Risque de contentieux.	Moyenne	2	Modéré	2	4

Volet	Risques	Probabilité	Cote (1)	Impact	Cote (2)	Criticité (1 * 2)
Réception des produits	R4 : Risque d'erreurs dans les quantités transférées.	Forte	3	Elevé	3	9
	R5 : Omission d'enregistrement des documents.	Faible	1	Elevé	3	3
	R6 : Risque de commercialisation de produits non conformes.	Faible	1	Elevé	3	3

	R7 : Ecart non déclaré et non validé.	Forte	3	Elevé	3	9
Stockage	R8 : Inventaire physique mal établi et stocks comptable incomplet.	Moyenne	2	Elevé	3	6
	R9 : Intégrité des stocks journaliers.	Faible	1	Modéré	2	2
	R10 : Non fiabilité des résultats de prise d'inventaires.	Faible	1	Faible	1	1
	R11 : Ecart sur stocks non déclaré.	Forte	3	Elevé	3	9
	R12 : Risque de ne pas répondre aux commandes d'urgence.	Faible	1	Elevé	3	3
		R13 : Imprécision des résultats des prises des jauges des produits chargés.	Moyenne	2	Modéré	2
Sortie des produits	R14 : Risque de la non maîtrise des enlèvements des produits.	Faible	1	Faible	1	1
	R15 : Perte de traçabilité.	Moyenne	2	Modéré	2	4
	R16 : Risque de réceptionner des produits non conformes.	Faible	1	Faible	1	1
	R17 : Risque sur la sécurité du produit chargé durant le trajet « centre émetteur -centre réceptionnaire.	Faible	1	Elevé	3	3
		R18 : Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables.	Faible	1	Modéré	2
Traitement des journées comptables	R19 : Incidence sur la qualité des contrôles (cumul des journées comptables).	Moyenne	2	Modéré	2	4
	R20 : Retard dans l'établissement des Bordereau Inter Unités.	Faible	1	Faible	1	1

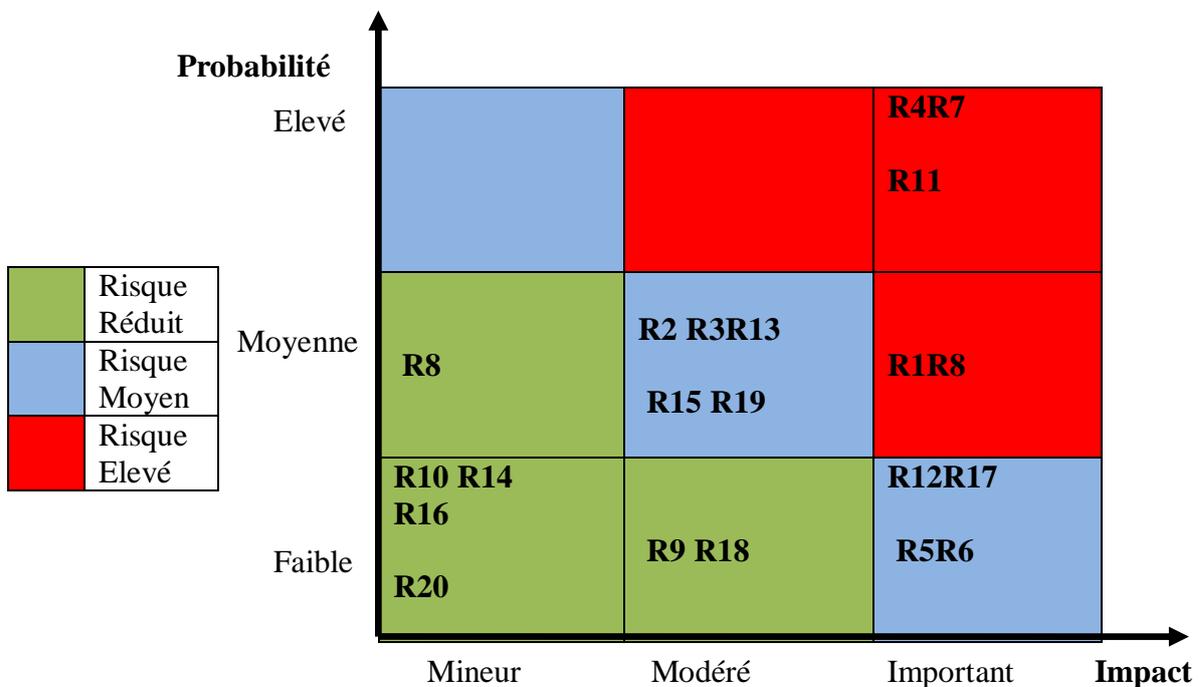
Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Ce tableau illustre les différents niveaux de l'indice de criticité associés à chaque risque lié à la gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach. Nous constatons que les risques les plus dangereux à l'entreprise NAFTAL en premier lieu on trouve les risque d'erreurs dans les quantités transférées (R4),l'écart non déclaré et non validé (R7 et R11) qui ont une criticité maximale de (09) cela indique qu'ils ont un degré de probabilité et d'impact égaux très élevé, il y a également un couple de risque (R1 et R8) qui ont un degré de criticité égale à (06), puis suivi en deuxième position : (R2,R3,R13,R15,R20) qu'ils ont une probabilité moyenne et un impact modéré avec une criticité moyenne qui est égale à (04), et d'autre part il y a aussi les quatre risques sont : (R5,R6,R12,R17) qui ont une probabilité de survenance faible et un impact élevé avec un indice de gravité moyen de (03), comme on trouve aussi des risques qui comportent soit un impact moyen et une probabilité faible ou l'inverse, ces risques sont considérés comme des risques moyens.

Enfin, tous les risques restants sont considérés comme des risques mineurs en raison de leurs faibles impacts et probabilités d'occurrence et son criticité est évaluée à (1),grâce à la pertinence et l'efficacité des règles et procédures du système de contrôle interne, et dans ce cas l'entreprise peut accepter ces risques et de concentrer sur les risques précédents.

Le tableau ci-dessus (N°09), nous a conduit à dresser une matrice (cartographie)des risques liés au processus gestion des stocks du Centre Carburants.

Figure N° 21: la présentation graphique des risques



Source : réalisé par nos soins

Les priorités de traitement de ces risques se fait de la manière suivante : au premier lieu les risques qui sont en couleur rouge, ensuite les risques qui sont mentionnés en couleur bleu, puis en dernier temps les risques qui sont en couleur verte.

1.7.La note d'orientation

Cette note est élaborée durant cette phase, voire pendant les premiers jours de la mission sur le terrain. Il permet de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et ses limites. Elle est tenue avec le responsable d'audit interne et signée par le chef de mission en spécifiant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques ainsi que le champ d'action de la mission d'audit.

La note d'orientation liée au processus de gestion des stocks du Centre Carburant 116A El Harrach qui est réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise est jointe dans **(l'annexe n°04)**.

1.8.L'élaboration d'un plan d'audit (Le programme de travail)

On l'appelle aussi un programme de vérification. Dans cette étape nous avons élaboré un programme de travail dans le but de vérifier si les contrôles spécifiés dans le processus de gestion des stocks ont été effectivement appliqués à l'ensemble des transactions sur la période du deuxième semestre de l'exercice 2022.

Ce programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission.

Le programme de travail est réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise est joint dans **(l'annexe n° 07)**.

2. Phase de réalisation (vérification)

On l'appelle également la phase d'application, car c'est à ce stade que notre travail se déroulera sur le terrain pour examiner et analyser le processus de gestion des risques au niveau de Centre Carburants 116A Al Harrach, aussi par lesquelles on peut mettre en œuvre le programme de travail qu'on a déjà préparé au cours de la phase de préparation, l'établissement des feuilles d'observation et de donner des recommandations nécessaires. Cette phase divise en trois étapes principales à savoir :

- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ La réalisation de la mission ;
- ✓ La réunion de clôture.

2.1.La réunion d'ouverture

La tenue de la réunion d'ouverture signifie le début officiel de notre mission se tient au niveau de Centre Carburant 116A Al Harrach. Avant tous lors de cette réunion, nous avons commencé de présenter notre équipe d'audit, expliquer les concepts de base de l'audit, le plan de travail, les objectifs de la mission, traitement de l'aspect logistique (bureau, horaires de travail, matériel informatique...).

Les débats qui a été effectués lors de cette réunion sont formalisées dans le Compte-rendu de réunion, ce document est réalisé par nos soins et revu par le superviseur de la mission madame TIRECHE.S.(Voir l'annexe N° 08)

2.2.La réalisation de la mission

Suite à notre réunion qui a été effectué avec l'audit pour entamer officiellement la mission, nous avons mené des vérifications conformément aux objectifs établis par la direction Central Audit et Réglementation Marché. Nous avons identifié l'ensemble des points forts ainsi que ceux nécessitant des améliorations. Cette dernière nécessite des analyses pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences, ce qui nous permettent ensuite de formuler des recommandations pour les rectifier.

Durant cette phase, nous avons fait appel à plusieurs outils d'audit interne à savoir :

- **L'interview**

Pour avoir des informations et des explications concrètes et objectives sur le processus de gestion des stocks du Centre Carburants, nous avons donc procédé à des entretiens avec les différents acteurs du Centre tels que le Chef de Centre, le Chef de cour, Gestionnaire du stock, Chauffeur du camion pour clarifier leurs responsabilités dans le processus des mouvements de stocks. (Voir l'annexe n°09)

- **Les observations physiques**

La méthode d'observation physique est utilisée pour acquérir une compréhension du fonctionnement d'une activité ou d'un service. De ce fait nous avons pris l'occasion d'effectuer une visite aux différents services du Centre tel que on a observé comment ils ont effectué les opérations de chargement des produits de Carburants et du contrôle de camions.

- **L'analyse documentaire**

Au cours de l'exécution de notre mission, nous avons consulté et vérifié les différents documents interne au niveau du Centre comme les bons de transfert de produits /bon de réception (BR10), le Bon de Mouvement Interne, les bulletins d'analyse des produits, le registre de la sureté interne, l'organigramme du Centre, registre du personnel. Ces documents nous ont permis de mieux comprendre le processus de gestion des stocks du Centre.

Pour mener à bien notre mission, nous avons utilisé les deux documents suivants :

- ✓ Feuille de test ;
- ✓ Feuille d'observation.

2.2.1. Feuille de test

Les auditeurs au sein de NAFTAL utilisent des fiches de test conformément au programme de travail établi.

Dans cette feuille On mentionne l'objectif d'audit et les modalités d'exécution du test pour arriver à un résultat, à fin de rédiger une conclusion. Pour réaliser cette tâche nous avons préparé les fiches de test ci-dessous, tout en respectant l'enchaînement de notre plan de travail qu'on a déjà établi au cours de la première phase de planification:

Figure n° 22: Fiche de test n°1

<ul style="list-style-type: none">• Mission : CBR 116A El Harrach• Date : 09 au 13/04/ 2023• Document réalisé par : F.BRABEZ• Revu par : S.T <div style="border: 1px solid black; text-align: center; padding: 5px;">Feuille de test : TEST N° 220 A-1</div> <p><u>Objectif :</u> Examiner l'organigramme du centre et appréciation des conditions du travail (mise en place, pourvoi des postes).</p> <p><u>Modalités d'exécution du test :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Entretien avec le chef de centre ;• Mise en place de l'organigramme ;• Examen du registre du personnel ;• Entretiens avec les agents du Centre ;• Observation des conditions de travail. <p><u>Résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Dix (10) postes vacants dans l'organigramme ;➤ Un surplus de onze (11) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;➤ Sept (07) postes occupés par des agents temporaires ;➤ Dix-neuf (19) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O). <p>Le détail se présente dans le tableau ci-après :</p>

Postes	Prévu	Existant	Déficit/Surplus
Secrétaire	1	0	-1
Chef de dépôt adjoint	1	1	0
Gestionnaire	3	3	0
Gestionnaire de stock	1	1	0
Chauffeur VL	1	0	-1
Agents d'assainissement	1	0	-1
Chef de cours	4	3	-1
Opérateur Mouvement Produit (OMP)	32	42	+11
Opérateur Mouvement Extérieur	6	4	-2
Ingénieur mécanicien	1	0	-1
Soudeur	1	0	-1
Peintre industriel	1	0	-1
Ambulancier sécuriste	1	0	-1
Inspecteur principal HSE	1	0	-1
Chef de quart prévention/intervention	4	1	-3
Agent d'intervention	16	9	-7
Total			-10
Effectif hors organigramme (H.O)			19
Effectif temporaire			07

- Cumul par Le chef de cour des taches d'omp extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne sont pas prévus dans l'organigramme

Conséquence :

- Dix (10) postes vacants dans l'organigramme;
- Un surplus de onze (11) OMP par rapport à l'organigramme ;
- Sept (07) postes occupés par des agents temporaires;
- Dix-neuf (19) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- L'éloignement du bureau du chef de centre des autres bureaux et de la zone d'activité ;
- L'exiguïté des bureaux du centre ne permettant pas de travailler dans de bonnes conditions ;
- Cumul par Le chef de cour des taches d'omp extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entrepris

2.2.2. La fiche d'observation

Nous avons établi les fiches d'observation lorsqu'un dysfonctionnement survient pendant l'exécution des tests d'audit comme le cas précédant. Les problèmes rencontrés sont notés sur

la fiche spécialement conçue à cet effet, qui indique la cause des anomalies, leurs conséquences, ainsi que cette dernière nous permet de présenter des recommandations pour le problème détecté.

Figure N°23: Fiche d'observation n°1

Fiche d'observation N°A-1-1
<p><u>Référentiel :</u></p> <p>Décision portant organisation des dépôts carburants El Harrach ; Registre du personnel du Centre Carburants 116A El Harrach.</p> <p><u>Faits :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Dix (10) postes vacants dans l'organigramme ;➤ Un surplus de onze (11) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;➤ Sept (07) postes occupés par des agents temporaires ;➤ Dix-neuf (19) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O). <p><u>Causes :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Non remplacement des agents admis en retraite et des agents mutés ou affectés ;➤ Postes non prévus par l'organigramme. <p><u>Conséquences :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Droits de congé annuel et de récupération non apurés ;➤ Risque dilution de responsabilité ;➤ Risque de démotivation du personnel ;➤ Risque de contentieux. <p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pourvoir les postes de travail, jugés incompressibles, conformément à l'organisation du Centre Carburants 116A El Harrach;➤ Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne ;➤ Adapter le nombre d'omp dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entrepris.

Les autres feuilles de test et les fiches d'observations qu'on a réalisées au cours de notre mission à partir des documents internes de la société NAFTAL sont jointes dans (**l'annexe n° 10 et l'annexe n° 11**).

2.3.La réunion de clôture

Avant de quitter le site, nous avons organisé une réunion avec l'encadrement de l'entité auditée dans le but de clôturer la phase de vérification par une discussion verbale sur les recommandations et les plans d'action, qui ont été recueilli dans cette mission et de s'assurer que les objectifs ont été atteints et que l'intégralité des points du programme de travail ont été réalisés, et sans oublier au premier temps de remercier les audités, pour leur accueil et coopération lors de cette mission.

Au cours de cette réunion notre équipe d'audit a élaboré un compte-rendu de réunion de clôture qui résume les points forts ainsi que l'ensemble des points qui nécessitent des améliorations. (**Voir l'annexe n° 12**)

3. Phase de conclusion de la mission (communication)

Chaque mission d'audit se conclut par la rédaction d'un rapport écrit qui contient de l'ensemble des fiches d'observation et le cahier des recommandations. Ce rapport d'audit est envoyé au direction Central audit et Réglementation Marché ainsi qu'à l'entité auditée par le responsable de l'audit. Par la suite il est nécessaire d'élaborer un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et de garantir la mise en place des recommandations retenues.

3.1.Projet de rapport

Le projet de rapport c'est un rapport provisoire et ne peut être considéré comme un rapport final pour trois raisons principales : premièrement, l'absence de validation générale; deuxièmement, il ne comprend pas encore les réponses des personnes soumises à l'audit aux recommandations formulées et enfin l'absence de plan d'action.

Après avoir effectué les investigations nécessaires, nous avons rédigé un projet de rapport qui contient l'ensemble des constats et les recommandations induites par les résultats de la mission. Ce projet est soumis à la validation de notre équipe d'audit avant d'être envoyé au directeur de district Carburants Alger qui a le droit de réponse, dans les délais requis.

❖ Le projet de rapport d'Audit Interne est composé de :

- **Introduction**

Conformément à la lettre de mission du 27/03/2023, une mission d'audit a été réalisée au niveau du Centre Carburants 116A Al Harrach du District Carburants d'Alger du 09 au 13/04/2023.

Cette mission, sous la supervision de Madame S.TIRECHE, a été réalisée par :

- Monsieur **BRABEZ Fouzi** Auditeur stagiaire ;
- Monsieur W, Auditeur principale ;
- Monsieur C, Auditeur assistant.

- **Objectifs généraux et périmètre de la mission**

Les objectifs généraux assignés à cette mission consistaient à s'assurer que les activités du Centre sont maîtrisées. Ces objectifs ont été expliqués lors de la réunion d'ouverture qui a été effectuée avec les responsables du district en date du 27/03/2023. Ainsi que les travaux d'audit ont porté sur les traitements des journées comptables et la sûreté interne, l'organisation du centre et le mouvement produit. Le périmètre de vérification a été arrêté pour les mois de deuxième semestre de l'exercice 2022.

- **Référentiels.**

- **Résultats d'audit**

Les résultats de cette mission contiennent l'ensemble des points forts et les points objets de propositions d'amélioration pour chaque étape du processus gestion des stocks, qui nous avons mentionné précédemment dans le compte-rendu de réunion de clôture.

Les points cités ci-dessus ont été discutés et validés avec le management de l'entité auditée lors de la réunion du 13/04/2023.

- **Les fiches d'observation** : on va citer l'ensemble de ces fiches avec un commentaire de l'audité.
- **Le cahier des recommandations** : Une fois que les fiches d'observation sont préparées, nous devons regrouper toutes les recommandations mentionnées sur ces fiches dans un seul document appelé le cahier de recommandation qui représente une synthèse des recommandations formulées. **(Voir l'annexe n° 13)**

L'ensemble des recommandations ont été émises par nos soins pour lesquelles les responsables du Centre Carburants se sont engagés à les mettre en œuvre en collaboration avec leur hiérarchie.

La recommandation n'est pas une critique mais plutôt une amélioration proposée face à une carence ou insuffisance, généralement de contrôle interne, identifiée.

La recommandation, pour être pertinente et pratique, doit rencontrer l'adhésion de l'audité. Ceci est primordial car l'objectif de l'audit est de contribuer à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et occasionnellement du fonctionnement opérationnel.

La meilleure pratique pour obtenir l'adhésion des audités vis à vis des recommandations proposées consiste à concevoir cette recommandation en partenariat avec l'audité. L'idéal étant que cette recommandation soit celle de l'audité émise « spontanément » après reconnaissance du besoin d'amélioration.

Nous tenons à remercier les personnes qui ont été en contact avec nous tout au long de la mission, pour leur collaboration précieuse et leur contribution essentielle à la réussite de cette mission.

3.2.Le rapport d'Audit Interne définitif

Le rapport définitif est considéré comme le résultat final d'une mission d'audit, qui regroupe l'ensemble des constats validés avec la structure auditée, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Ce rapport est signé par nos soins, se présente de la même manière que le projet de rapport avec :

- L'insertion de la synthèse, signée par le Directeur Centrale Audit& Réglementation Marchés ;
- La mention des commentaires éventuels, de l'audité sur les feuilles d'observations ;
- La reformulation éventuelle ou retrait de certaines recommandations au regard des commentaires de la structure auditée ;
- Le remplacement du cahier des recommandations par les Tableaux de suivi des recommandations, à renseigner et à signer par le directeur de district Carburant Alger.

Ce rapport d'Audit Interne définitif est adressé à la structure auditée avec copie aux responsables hiérarchiques.

3.3.Plan d'action

Le plan d'action doit développer les différentes actions visant à mettre en place les solutions aux insuffisances relevées. Aussi le plan d'action établi en réponse aux recommandations proposées, doit déterminer les responsabilités, les délais de mise en place (dans un délai compatible avec la nature des insuffisances constatées : en principe au maximum une année sauf exception mais face à des incidences potentielles significatives ce délai peut devoir être inférieur à un mois) et fournir les explications nécessaires en relation avec l'action à réaliser.

3.3.1. Examen du plan d'action

Notre équipe d'audit doit examiner et vérifier chaque point du plan d'actions afin de s'assurer qu'il répond bien au problème soulevé. En retour, le responsable du plan d'actions

reçoit du Chef de mission ou de son responsable le « **Tableau de suivi des recommandations** ² » pré-renseigné.

3.3.2. Suivi et évaluation du plan d'action

Trimestriellement, la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés se tient informée de l'état d'avancement des plans d'actions proposés aux recommandations acceptées.

Notre équipe d'audit s'attache à relancer systématiquement et tant que nécessaire tout tableau à recevoir et non reçu. Ainsi, la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés s'organise pour contacter ou rencontrer le directeur de district Carburants Alger et se faire communiquer les derniers éléments de mise à jour du tableau de suivi des recommandations.

3.4. Retour sur audit

Les audits de suivi des recommandations ou « retours sur audit » sont obligatoires pour tous les rapports d'audit avec des opinions « non satisfaisant » ou « non acceptable » faisant ressortir de graves anomalies.

L'objectif est de s'assurer (sur le terrain, preuves en mains) que toutes les recommandations importantes ont bien été mises en œuvre. Ce suivi doit être réalisé par les auditeurs **une année** suivant l'émission du rapport final.

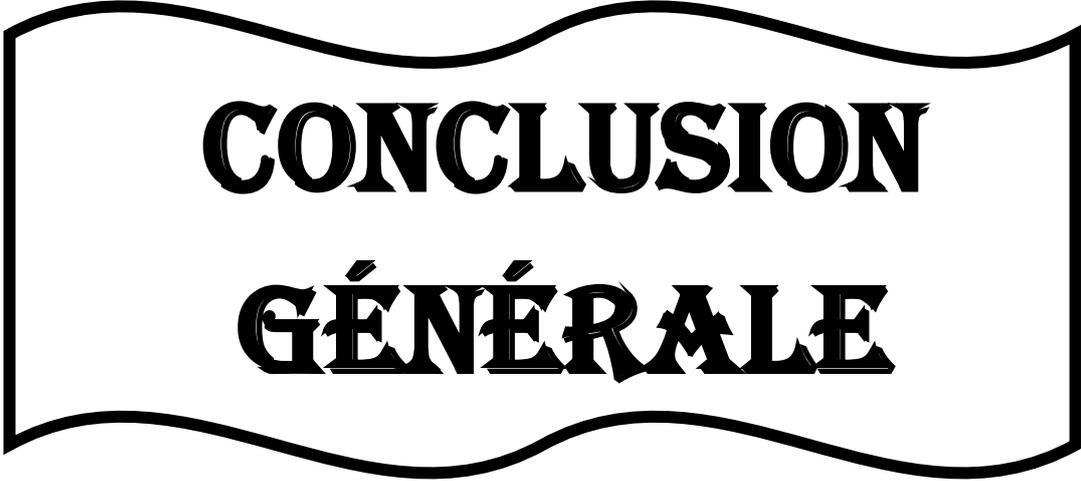
²Annexe n° 12 : tableau de suivi des recommandations.

Conclusion

Au terme de notre stage au sein de la société NAFTAL, nous avons eu l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain, ainsi que d'enrichir et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière dans ce domaine d'audit.

Ce troisième chapitre est structuré en trois sections clé : La première section est dédiée à la présentation générale de l'entreprise NAFTAL, ce qui nous a permis de comprendre son fonctionnement, sa structure organisationnelle, Nous avons par la suite consacré la deuxième section à la description de la Direction Centrale Audit et Réglementation Marché. Enfin, et dans la troisième section, nous avons focalisé notre attention sur la réalisation de la mission d'audit interne du processus gestion des stocks, en suivant ses différentes phases. Grâce à cette démarche, nous avons pu élaborer une cartographie des risque (sachant que cet outil n'est pas met en place au niveau de NAFTAL) sur laquelle on a fixé les objectifs spécifiques de notre mission, identifier les points fortes et ceux qui nécessitent d'amélioration du processus de gestion des stocks, mettre en évidence les opportunités d'amélioration et formuler des recommandations visant à renforcer le contrôle interne dans le but d'assurer une meilleure maîtrise des risques opérationnels liée au processus gestion des stocks, ainsi que à favoriser une prise de décision.

En conclusion, cette expérience de stage et la réalisation de cette mission d'audit interne nous a permis de mettre en pratique nos connaissances théoriques, d'approfondir notre compréhension de l'audit de gestion des stocks et d'acquérir des compétences précieuses pour notre future carrière professionnelle.



**CONCLUSION
GÉNÉRALE**

L'objectif principal de ce travail de recherche était de chercher à approfondir la compréhension de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels, et à démontrer leur interdépendance au sein des organisations. En combinant une solide compréhension du cadre conceptuel de l'audit interne, une analyse approfondie des généralités sur la gestion des risques opérationnels et l'application pratique de ces connaissances à travers une étude de cas au sein de l'entreprise NAFTAL.

Notre étude était structurée en trois chapitres, dont deux étaient dédiés à la partie théorique de notre recherche. En commençant par le premier chapitre qui a été consacré aux fondements théoriques de l'audit interne. A travers ce chapitre nous avons présenté en premier lieu la naissance de la fonction, des généralités sur l'audit interne qui est considéré comme un outil d'assurance des activités de l'organisation, ensuite, on a mis l'accent sur la méthodologie et les outils appliqués par les auditeurs dans la réalisation de leur travaux, et à la fin on a clôturé ce chapitre par une présentation du contrôle interne comme une finalité d'audit interne, et de donner une brève comparaison entre ces deux derniers.

Quant au deuxième chapitre, nous avons introduire en premier temps le concept de risque, en mettant en lumière ses caractéristiques, ses composantes essentielles, ainsi que ses différents types. Suite à l'exposé de diverses définitions de risques, nous avons ensuite abordé la gestion des risques opérationnels selon la norme ISO 31000 de 2009, l'AMF et COSO, ainsi que leurs processus qui jouent un rôle primordial qui réside dans le contrôle de la probabilité de survenance et l'impact des événements défavorables, nous avons présenté par la suite les étapes de la mise en place du dispositif de gestion des risques opérationnels, et ses différents acteurs classés en trois lignes de maîtrises. Par ailleurs, nous avons abordé la cartographie des risques opérationnels et ses différentes étapes d'élaboration.

Le chapitre s'est conclu, où nous avons exploré le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, où nous avons déduit à travers notre recherche que l'audit interne permet d'anticiper et de gérer les risques ainsi que les auditeurs sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs, et à la fin on a mis particulièrement l'accent sur la gestion des stocks.

Enfin, le dernier chapitre s'est concentré sur une étude de cas pratique, où nous avons tenté de mettre en évidence la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels, plus précisément sur le processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise NAFTAL. Cette mission nous a permis d'évaluer l'efficacité des contrôles internes et des

processus de gestion des stocks. Les résultats obtenus ont identifié des points forts ainsi que des points nécessitant des améliorations, qui nous a conduit par la suite de proposer des solutions sous forme des recommandations à la structure auditée (Centre Carburants) pour renforcer les pratiques de gestion des stocks, réduire les risques et optimiser la performance globale de l'entreprise dans ce domaine.

Au regard des résultats obtenus, on a déduit que :

- **L'hypothèse 01** « L'audit interne est une fonction qui veille à la capacité du système du contrôle interne à atteindre les objectifs fixés au préalable. » est confirmée.

L'audit interne est un outil efficace qui vérifie l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place.

- **L'hypothèse 02** « l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer afin d'élaborer des solutions » est confirmée.

La fonction d'audit interne traite l'ensemble des dysfonctionnements et risques affectant la réalisation des objectifs de l'entreprise et formule les recommandations nécessaires en vue d'améliorer de manière continue le dispositif de contrôle interne.

- **L'hypothèse 03** « l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel » est confirmée.

L'audit interne intervient à travers une mission avec ses constats, outils et tests sur terrain, afin de vérifier et de garantir le bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne dans chaque processus au sein de l'entreprise, y compris le processus de gestion des stocks, et la contribution à leur amélioration. Sans oublier que le rôle principal de l'audit interne est toujours associé à la détermination des risques potentiels, c'est l'analyse des processus afin de détecter les dysfonctionnements par rapport aux dispositifs mis en place par l'entreprise. À partir de ces constatations, des recommandations sont établies en vue de remédier l'ensemble des problèmes et dysfonctionnements détecté.

A travers notre étude nous avons déduire vers la fin l'importance de la fonction d'audit interne au sien de l'entreprise, et qu'elle joue un rôle primordial dans la maîtrise des risques opérationnels.

Sur la base des résultats auxquels nous sommes arrivés, nous sommes en mesure de formuler les recommandations suivantes :

- ✓ Mettre en place des programmes de formation intensifs dans le domaine de l'audit interne afin de renforcer les compétences des auditeurs internes dans les aspects comptables et financiers ;
- ✓ Promouvoir l'évaluation interne et externe de l'audit interne en vue d'améliorer la performance de la fonction ;
- ✓ Il est recommandé que l'entreprise NAFTAL recoure à la cartographie des risques en raison de son rôle essentiel au cours de l'exécution de ses missions d'audit interne ;
- ✓ Améliorer les outils d'audit utilisés dans le cadre de l'exécution des missions d'audit interne afin de parvenir à des conclusions plus rapides et précises, et de proposer des solutions plus adaptées ;
- ✓ Le recrutement de nouveaux auditeurs est nécessaire pour résoudre le problème de sous-effectif des auditeurs au sein de la Direction Central Audit et Réglementation Marché .

Limites de recherche :

- ✓ L'absence de la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels au sein de l'entreprise ;
- ✓ La durée allouée à la mission est insuffisante ;
- ✓ Il convient de mentionner que NAFTAL a mis en place des procédures restrictives visant à prévenir l'accès d'éléments externes aux missions d'audit interne, dans le souci de préserver leur caractère confidentiel.

Perspectives de recherche :

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en termes d'information. Afin de renforcer ce travail, nous suggérons d'aborder les thèmes suivants :

- ✓ L'efficacité des mécanismes de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels ;
- ✓ L'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

On espère que les connaissances et résultats obtenus feront l'objet d'une base de départ pour d'autres travaux complémentaires à l'avenir.



BIBLIOGRAPHIE

❖ **Ouvrage :**

- Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « **La gestion des risques**»,
Edition LAVOISIER, Paris, 2007.
- ARMAND Dayan, « **Manuel de gestion** » 2^{ème} Édition Ellipes Marketing, Paris, 2004.
- Cleary et All, «**Risques : perception, évaluation, gestion**», Edition maxima, 2006.
- Collins L et Vallin G, «**Audit et contrôle interne**», édition Dalloz, 4^{ème} édition,
- DARSA Jean-David, « **Les risques opérationnels de l'entreprise** », GERESO, 4^{ème} édition, France, 2013.
- Élisabeth BERTIN, « **Audit interne : enjeux et pratiques à l'international** », EDITION ORGANISATION, Paris, 2007.
- François BLONDEL, «**Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir**», Dunod, Paris, 2005.
- Gratacap Anne, Médan Pierre, «**Management de la production**», 4^{ème} édition, Paris DUNOD, 2013.
- Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : «**Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques**», Paris, IFACI, 2003.
- Jacques RENARD, «**théorie et pratique de l'audit interne**», 7^{ème} édition, eyrolles, paris, 2010.
- KURT. F, Reding et autres, «**MANUEL D'AUDIT INTERNE**», Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- LE RAY Jean, «**De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ?**», AFNOR édition, 2015.
- Le ray jean, «**gérer le risques, pourquoi ?, comment ?**», Édition afnor, 2006.
- MOCELLIN Fabrice, « **Gestion des stocks et des magasins** », Edition DUNOD, Paris, 2011.
- P.ZERMATI et F.MOCELLIN, «**la pratique de la gestion des stocks**», 7^{ème} édition, Paris, 2005.
- Paris, 1992.
- Pascal KERBEBEL, «**Management des risques**», édition EYROLLES, Paris, 2009.
- PIERANDREI. Laurent, «**Risk Mangement gestion des risques en entreprise, banque et assurance**», Edition DUNOD, Paris, 2015.

- PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, «**contrôle interne des risques**», Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, FRATTA hervé, «**les métiers d’Auditeur interne et de contrôleur permanent**», EDITION EYROLLES, Paris, 2014.
- Pierre SCHICK, **Mémento d’audit interne, Méthode de conduite d’une mission**, édition DUNOD, Parie, 2007.
- Pierre SHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PARREGE, « **L’audit interne et référentiels de Risques, vers la maîtrise des risques et la performance de l’audit** », Edition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2014.
- PIGE. Benoît, «**Audit et contrôle interne**», Edition Ems, Caen, 2017.
- R. KHELASSI, «**le contrôle interne des organisations**», EDITIONS HOUMA, Alger, 2013.
- R. OBERT et M. MAIRESSE, « **Comptabilité et audit : manuel et application** »,DSCG4, 2^{ème} édition DUNOD, Paris, 2009.
- RENARD. Jacques, «**COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE**», Edition EYROLLES, paris, 2012.
- T.ZITOUNI, «**Comptabilité analytique**», édition Bertie, 2003.
- Y.MOUGIN, «**La cartographie des processus**», 2004.

❖ **Revue et article :**

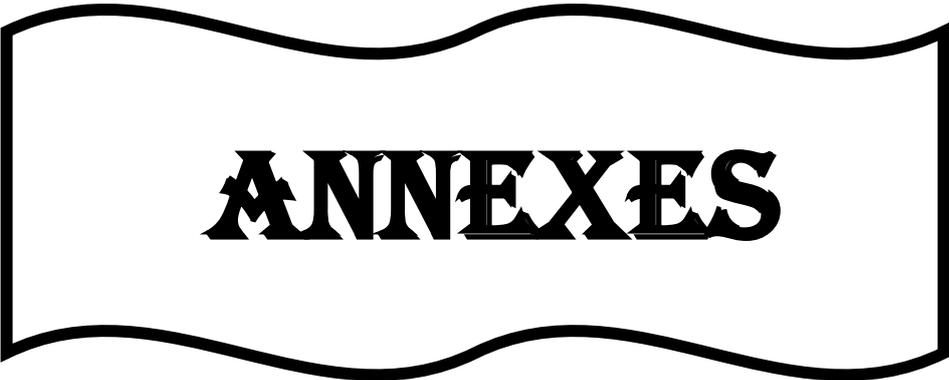
- Abdrazek souei, «**Généralités sur la fonction audit interne** » les outils de l’audit interne, Expert comptable de L’OECT – commissaire aux comptes.
- Ammar. S, « **Le rôle de l’auditeur interne dans le processus de gouvernance de l’entreprise à travers l’évaluation du contrôle interne** », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
- C.Jiménez, P.Merlier, «**prévention et gestion des risques opérationnels**», revue banque, septembre 2004.
- C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, «**Risques opérationnels**», revue banque, 2008.
- SAIDJ. Faiz, «**méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l’audit interne**», revue nouvelle économie, Université SAAD DAHLAB –Blida , N° :11-vol02-2014.

❖ **Thèse et mémoire :**

- ❖ BARNIA Mohamed, «**la creation de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne**», thèse de doctorat en science de gestion, école doctorale abbé grégoire (ED 546), 2015.
- ❖ BELHACHEMI Amina, «**L'audit opérationnel : une limite pour les dysfonctionnements de la gouvernance d'entreprise**», thèse de doctorat, Tlemcen, 2013.
- ❖ BELLEHE Hadjer, «**La contribution du contrôle et de l'audit à la performance se l'entreprise**», thèse de doctorat, sidi bel abbes, 2021.
- ❖ Benhayoun Sadafi. M. A., «**L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor** », mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
- ❖ BOUDIA Mounya, «**La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières** », thèse de doctorat, M'sila, 2020.
- ❖ Chekroun Meriem, «**Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne**», THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- ❖ Herrbach. O, «**Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique**», Thèse de Doctorat, Université des sciences sociales de Toulouse, 08 décembre 2000.
- ❖ R. KAZOUZ, «**Normalisation et pratique professionnelle de l'audit comptable et financier en Algérie**», thèse de doctorat en sciences économiques : option gestion des entreprises, UNIVERSITE DJILLALI LIABES DE SIDI Bel-ABBAS, 2018.
- ❖ Saadou Dominique Yoda, «**conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks**», mémoire de fin d'étude, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009.
- ❖ ZIANI Abdelhak, «**le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise**», Thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.

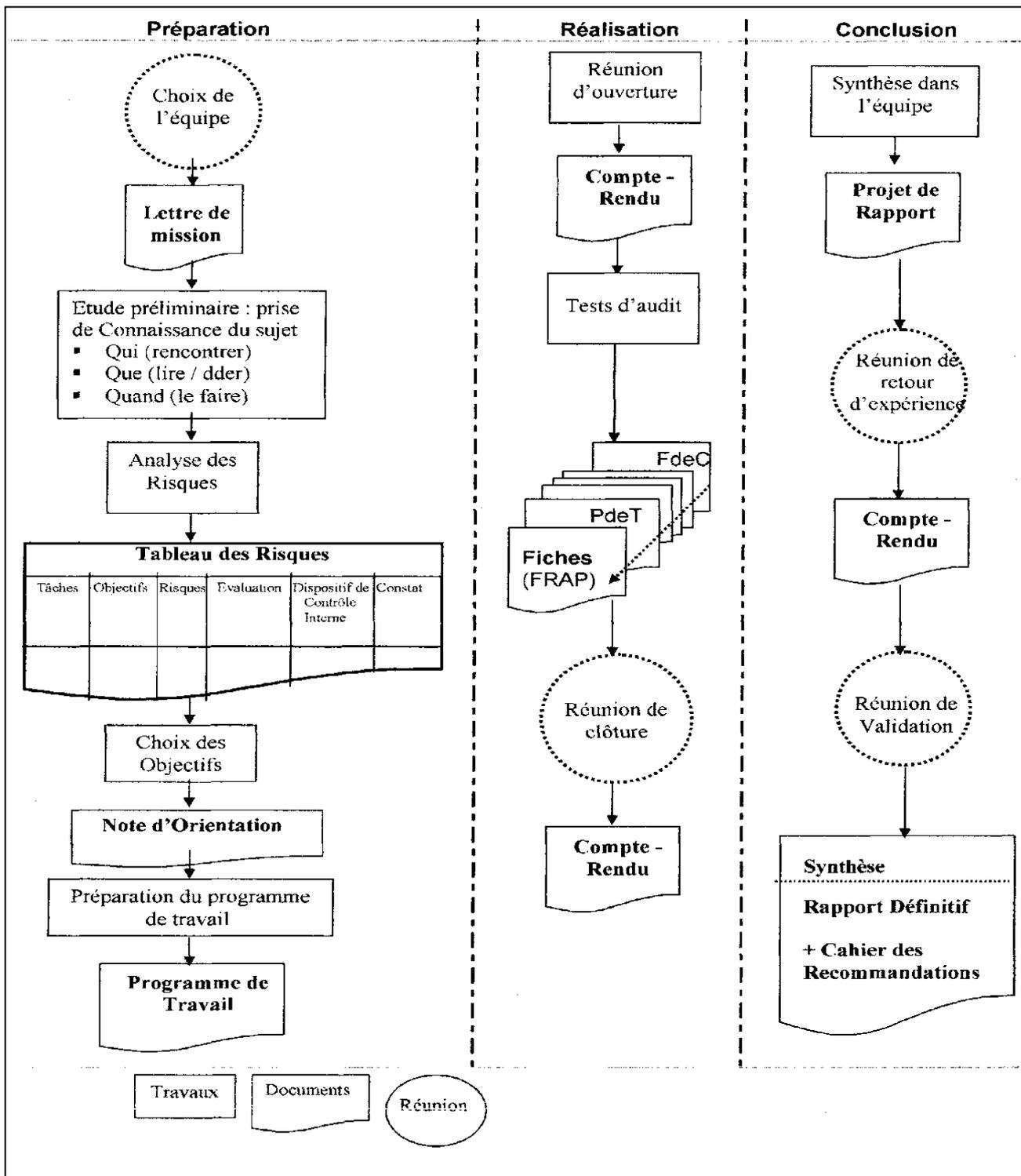
❖ **Web-graphie :**

- <http://univers-audit-interne.blogspot.com/2013/01/vu-des-audites-lauditeur-est.html>.
- <https://qualitexpert-dz.com/management/audit-de-conformite-definition/>.
- <https://factorial.fr/blog/audit-financier/>
- <https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/>
- <https://qualite.ooreka.fr>.
- <https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/>.
- <https://www.iiamaroc.org/code-de-deontologie/>.
- www.theiia.org « **cadre de référence internationale des pratiques professionnelles** », édition 2017.
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>.
- <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf> «**cadre de référence de la gestion des risques** ».
- <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/2237-gestion-des-risques-hypotheses-et-analyse>.
- https://www.optimind.com/medias/documents/217/avril_dt_risques_operationnels_vf.pdf, «**Risques opérationnels : quelles réponses face à un risque difficile à appréhender**».
- www.memoireonline.com.



ANNEXES

Annexe N° 01 : Diagramme d'une mission d'audit



Source : document interne NAFTAL

Annexe N° 02 : Lettre de mission



Chéraga le, 27/03/2023 Direction

Centrale Audit & réglementation marchés

N°539/DCA/2023

Monsieur le Directeur du District carburants Alger

Objet : Mission d'audit

En exécution du plan annuel d'audit interne de l'exercice 2023, la Direction Centrale Audit & réglementation marchés est chargée de réaliser une mission d'audit au niveau du centre carburant 116A Al Harrach, relevant de votre district.

La Mission portera sur **l'audit gestion des stocks**.

Les objectifs généraux de cette mission sont :

- Evaluer la maîtrise des opérations de réception, Stockage et transfert des produits ;
- Evaluer le degré d'application des procédures régissant l'interface entre les Centres Carburants (CBR) et le Centre Distribution dépôt (CDD) ;
- Apprécier l'organisation du centre.

Cette mission, sous la supervision de Madame **S.TIRECHE**, sera conduite par:

- Monsieur **BRABEZ Fouzi** Auditeur stagiaire ;
- Monsieur W, Auditeur principale ;
- Monsieur C, Auditeur assistant.

L'intervention dans vos structures est prévue du 09 au 13 avril 2023 et portera sur la période du deuxième semestre de l'exercice 2022.

Cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de centre et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.

Salutations cordiales

Le Directeur Central Audit et réglementation marchés.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 03 : Questionnaire du Contrôle Interne(QCI) liée au processus gestion des stocks

N°	Questions	OUI	NON
01	Est-ce que le centre carburant 116A est doté d'un organigramme ?	X	
02	Est-ce que l'organigramme est mis en place ?	X	
03	Est-ce que le dispositif de la séparation des tâches est respecté ?		X
04	Est-ce que les prévisions de réceptions produits sont élaborées ?	X	
05	Est-ce que les flottes sont à la disposition du centre carburants ?	X	
06	Est-ce que la quantité stockée répond-elle aux besoins de la clientèle ?		X
07	Est-ce que la commande du Centre de Distribution est satisfaite ?	X	
08	Les pinces à plomber sont-elles utilisées pour contrôler les mouvements des produits au sein du centre ?	X	
09	Est-ce que les pinces à plomber utilisées sont déterminées en fonction du nombre des postes de chargement ?	X	
10	Est-ce que le plombage des camions appartenant aux transporteurs tiers se fait par l'agent préposé à la reconnaissance et du contrôle des mouvements produits au sein du Centre Carburants ?		X
11	Est-ce que les pinces à plomber utilisées comportent le code du Centre Carburants 116A Al Harrach ?		X
12	Est-ce qu'il ya un rapprochement journalier entre le CDS et le CDD ?	X	
13	Est-ce que les journées comptables sont transmises dans les délais au Centre Carburants (CBR) ?		X
14	Est ce que les bons de mouvement des stocks sont bien analysés	X	
15	Est-ce que le centre CBR effectue des inventaires physiques à chaque fin de journée ?	X	
16	Existe-il des cas de mélanges produits ?		X
17	Les inventaires mensuels sont ils réalisés chaque mois ?	X	
18	le jaugeage des bacs de carburants est-il effectué quotidiennement ?	X	
19	les certificats d'analyse établis par la raffinerie sont-elles transmis régulièrement au service carburants du District.		X
20	Est-ce que le stock de sécurité est respect au niveau du Centre Carburants ?		X

Annexe N° 04 : Compte-rendu de réunion de lancement avec le responsable audit



Cheraga le : 27/03/2023

Direction Central Audit et Réglementation Marchés

N° 200/2023

Compte-rendu de réunion avec le responsable

L'année deux mille vingt trois le 27 du mois de Mars à 9h :30 , s'est tenue une réunion de travail au sein de la Direction Centrale Audit et Réglementation Marchés, pour la préparation de la mission d'audit de processus gestion des stocks au niveau du Centre Carburants 116A Al Harrach., programmée du 09 au 13 avril 2023.

Participants :

- Monsieur X Directeur Central Audit et Réglementation Marchés
- Monsieur Y Directeur Audit
- Monsieur BRABEZ Fouzi Auditeur stagiaire sous la supervision de Madame **TIRECHE Samia**.
- Monsieur W, Auditeur principale ;
- Monsieur C, Auditeur assistant.

Points abordés :

- Clarification et le développement des objectifs généraux de notre mission.
- Détermination du champ d'intervention de l'équipe d'audit.

Conclusion :

Les auditeurs ont pris connaissance de leurs affectation à la mission d'audit des stocks du Centre Carburants 116A El Harrach et les objectifs généraux assignés à cette mission.

Il a été fixé la date du 05/04 pour adresser la note d'orientation de la mission d'audit à monsieur le Directeur Central Audit et Réglementation Marchés.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 05 : Tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des stocks

- Mission : Centre Carburants 116A El Harrach
- Date : 09/04 au 13/04/ 2023
- Document réalisé par : BRABEZ FOUZI
- Revu par : S.TIRECHE

Volet	Objectif tache	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne
Organisation	Examiner l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail (mise en place, pourvoi des postes).	<ul style="list-style-type: none"> - Risque dilution de responsabilité ; - Risque de démotivation du personnel ; - Risque de contentieux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort - Moyen - Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - Décision portant le schéma organisationnel du Centre Carburants 116A El Harrach ; - Registre du Personnel ; - Procédure relative à l'octroi des indemnités de travail posté ; - Procédure relative à l'octroi des indemnités de nuisances.
Réception des produits	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les quantités des produits transférées sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH ; - Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement ; - S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'erreurs dans les quantités transférées ; - Omission d'enregistrement ; - Risque de commercialisation de produits non conformes ; - Ecart non déclaré et non validé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort - Moyen - Moyen - Fort 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuel d'exploitation carburants terre ; - Procédure portant contrôle des entrées – sorties de produits en quantités et qualités ; - Existence de certificat de qualité du produit/ Procédure Normes de gestion communément admises ; - Procédure portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ; - Procédure portant traitement des écarts sur stocks .

	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement. 			
Stockage	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement ; - Vérifier la détermination des stocks physiques des stocks carburants ; - Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barèmage) ; - S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont réalisés ; - S'assurer que le stock de sécurité en carburants a été constitué. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire physique mal établi et stocks comptable incomplet ; - Intégrité des stocks journaliers ; - Non fiabilité des résultats de prise d'inventaires ; - Ecart sur stocks non déclaré ; - Risque de ne pas répondre aux commandes d'urgence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort - Faible - Faible - Fort - Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure portant état d'inventaire physique – inventaire comparé des stocks) ; - Manuel d'exploitation carburants terre ; - Procédure portant traitement des écarts sur stocks.

<p>Sortie des produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement) ; - S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne ; - S'assurer que les retours et les mélanges de produits se font conformément à la procédure en vigueur ; - S'assurer de la conformité des pinces à plomber. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprécision des résultats des prises des jauges des produits chargés ; - Risque de la non maitrise des enlèvements des produits ; - Perte de traçabilité ; - Risque de réceptionner des produits non conformes - Dilution de responsabilité en cas de litige ; - Risque sur la sécurité du produit chargé durant le trajet « centre émetteur -centre réceptionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen - Faible - Moyen - Faible - Fort - Moyen 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits ; - Procédure portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route) ; - Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber.
	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés 	<ul style="list-style-type: none"> - Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables ; 	<ul style="list-style-type: none"> - faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure portant journées comptables CSD ou CDD ;

Traitement des journées comptables	dans la journée ;	- Retard dans le traitement des journées comptables par le département finances du District CBR ;	- Moyen	- Procédure portant suivi contrôle flux produits et trésorerie ; - Procédure portant règles de gestion des activités Carburants « terre ».
	- S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement ;	- Incidence sur la qualité des contrôles (cumul des journées comptables) ;	- Moyen	
	- S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement par le CDD ;	- Retard dans l'établissement des BIU ;	- Faible	
	- S'assurer que les transferts comptables (BTS) reflètent les quantités physiques prélevées par le CDD ;	- Ecart non détecté ;	- Moyen	
	- S'assurer que le contrôle de la BMS est effectué quotidiennement.	- Perte de produits.	- Moyen	

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 06 : Note d'orientation



Note d'orientation

Direction Central Audit et Réglementation Marchés**DESTINATAIRE** : M. Le Directeur Central Audit et Réglementation Marchés

Chéraga, le 05/04/2023

Conformément au plan d'audit 2023 ainsi qu'à la lettre de mission N°539/2023 du 27/03/2023 et après étude préliminaire du dossier objet de l'audit avec le responsable de l'entité à auditer, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

- **Mission** : Audit des activités de Centre Carburant 116A El Harrach.

- **Objectifs généraux** :
 - Les objectifs généraux de cette mission sont :

 - Evaluer la maîtrise des opérations de réception, Stockage et transfert des produits ;
 - Evaluer le degré d'application des procédures régissant l'interface entre les Centres Carburants (CBR) et le Centre Distribution Dépôt (CDD) ;
 - Apprécier l'organisation du Centre.

- **Objectifs spécifiques** :

Notre audit consiste à :

 - Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement ;
 - S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie ;
 - S'assurer que les écarts sur les réceptions font l'objet de constat et de traitement (facturation au transporteur) ;
 - S'assurer que le jaugeage des bacs carburants est effectué quotidiennement ;
 - Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barème) ;
 - S'assurer que les inventaires périodiques (journalier/mensuels/trimestriels et annuels) sont

réalisés ;

- S'assurer que le stock de sécurité en Carburants a été constitué ;
- S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par l'agent sureté interne ;
- S'assurer de la conformité des pinces à plomber ;
- S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement ;
- S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement avec le Centre Distribution Dépôts (CDD) ;

- **Champ d'action :**

Suite à l'examen des différentes notes et procédures relatives à l'objet de cette mission d'audit, il a été décidé par l'équipe d'audit d'orienter les travaux essentiellement sur la période du deuxième semestre de l'exercice 2022 du Centre Carburant 116A Al Harrach.

Nous restons à votre disposition pour toute question que vous jugez utile.

Le chef de la mission.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 07: le programme de travail

Action	Techniques/Sources	Responsable (en charge)	Réf (FT)	Date de début	Date de fin	Ref, (FO)
Organisation			220 A			
- Examiner l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail (mise en place, pourvoi des postes).	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-Auditeur X. -BRABEZ fouzi.	220 A-1	09 Avril	09 Avril	A-1-1
Réception des produits			220 B			
- S'assurer que les quantités des produits transférées sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH.	- Consultation des documents justificatifs - Entretiens.	-BRABEZ fouzi . -Auditeur X.	220 B-1	09Avril	09 Avril	
- Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.	- observation - Entretiens	-BRABEZ fouzi. - Auditeur X.	220B-2	10 Avril	10 Avril	
- S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie.	- Consultation des documents justificatifs ; Entretiens.	-Auditeur X. -BRABEZ fouzi .	220B-3	10 Avril	10 Avril	B-3-1
- S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement.	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-BRABEZ fouzi . -Auditeur X.	220B-4	10 Avril	10 Avril	
Stockage des produits			220C			

- S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement.	- Consultation des documents justificatifs ; - observation.	-Auditeur X. -BRABEZ fouzi .	220C-1	11 Avril	11 Avril	
- Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barremage).	- Consultation des documents justificatifs ; Entretiens.	-BRABEZ fouzi. -Auditeur X.	220C-2	11 Avril	11 Avril	C-2-1
- S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels et semestriels) sont réalisés.	- Consultation des documents justificatifs ; - vérification conversions des hauteurs.	-Auditeur X. -BRABEZ fouzi .	220C-3	11 Avril	11 Avril	
- S'assurer que le stock de sécurité en carburants a été constitué.	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens	-BRABEZ fouzi . -Auditeur X.	220C-4	12 Avril	12 Avril	C-4-2
Sortie des produits			220D			
- S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne.	- Consultation du registre des mouvements produits tenu par la Sûreté Interne ; - Observation du contrôle de camions; - Entretiens.	BRABEZ fouzi .	220D-1	12 Avril	12 Avril	
- S'assurer de la conformité des pinces à plomber.	- Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sureté interne et un agent de la sureté interne ; - Observation des opérations de chargement ; - Vérification des pinces à plomber.	BRABEZ fouzi .	220D-2	13 Avril	13 Avril	220 D-2-1
Traitement des journées			220E			

comptables						
- S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement.	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-BRABEZ fouzi . -Auditeur X.	220E-1	13 Avril	13 Avril	220 E-1-1
- S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-BRABEZ fouzi . -Auditeur X	220E-2	13 Avril	13 Avril	

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N 08: Compte rendu de réunion d'ouverture

Mission : Centre carburant 116AEI Harrach

Date : de 09 au 13 Avril 2023.

Chéraga, le

09/04/2023

Compte rendu de réunion d'ouverture**Participants :**

- Monsieur X, Directeur du district ;
- Monsieur Y, Chef de Centre ;
- Monsieur Z, Chef de Département Audit industriel et qualité ;
- Monsieur BRABEZ Fouzi, Auditeur stagiaire sous la supervision de Madame **TIRECHE Samia** ;
- Monsieur W, Auditeur principale ;
- Monsieur C, Auditeur assistant ;

Points abordés :

- Présentation des auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Identification des audités et de leur fonction ;
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte d'Audit ;
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission (09/04/2023) ;
- Expliquer les objectifs de la mission qui est l'Audit des processus d'activité du centre carburants;
- Sensibiliser les audités présents sur l'importance de la mission et leur demander de collaborer avec l'équipe d'audit pour le bon déroulement de la mission ;
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement de la mission en différentes phases ;
- Traitement des aspects logistiques (bureau, horaires, véhicule ...) et prise des premiers rendez-vous.

Conclusions :

- Le Directeur du district a souhaité le bien venu à l'équipe d'audit et a assuré de sa disponibilité et de la collaboration de tout le personnel du district.
- Le Directeur du district s'est engagé à mettre à la disposition de l'équipe d'audit tous les moyens nécessaires pour le bon déroulement de la mission et de donner instructions à cet effet.
- Rendez-vous pris avec les audités concernés.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 09

- Mission : Centre Carburants 116A El Harrach
- Date : 09/04 au 13/04/ 2023
- Document réalisé par : BRABEZ FOUZI
- Revu par : S.TIRECHE

Compte-rendu d'entretien

➤ **Participants :**

Chef de cour	M. X
Gestionnaire du stock	M.Y
Chauffeur	M.Z

➤ **Auditeurs :**

Auditeur stagiaire	M.BRABEZ FOUZI
--------------------	----------------

➤ **Thème de l'entretien :**

- Clarifier les responsabilités des intervenants dans le processus des mouvements de stock entre les différents agents du Centre et vérifier la traçabilité du processus.

➤ **Conclusion :**

- Le gestionnaire du stock établit l'ordre de chargement et le remet au chauffeur ;
- Le Chef de Cour Ordonne aux opérateurs mouvement produits de charger, suite à la conformité du Bon d'Enlèvement et l'ordre de chargement et renseigner la partie inférieure de l'ordre de chargement intitulé « Bon de chargement » et remet l'original et première copie au chauffeur ;
- Le gestionnaire du stock établit le BTS /BR03 et reporte sur l'ordre de chargement le N° du BTS/BR03.

Signature des Participants à l'entretien

Annexe N° 09

- Mission : Centre Carburants 116A El Harrach
- Date : 09/04 au 13/04/ 2023
- Document réalisé par : BRABEZ FOUZI
- Revu par : S.TIRECHE

Compte-rendu d'entretien

➤ **Participant :**

Chef de Centre M. X

➤ **Auditeurs :**

Auditeur stagiaire M.BRABEZ FOUZI

➤ **Thème de l'entretien :**

- Le contrôle de la qualité des produits reçus de la raffinerie.

➤ **Conclusion :**

La procédure contrôle de la qualité des produits reçus de la raffinerie passe par les étapes suivantes :

- Réception du certificat de qualité de chaque produit, établi par la raffinerie portant mention produit conforme ;
- Prélèvement de trois échantillons de chaque produit par niveau (haut, milieu, bas) de chaque bac et s'assurer de l'absence d'eau ;
- Apposition sur chaque fiole une étiquette indiquant : le niveau, la date, l'heure du prélèvement, le N° du bac ;
- Remise de l'échantillon de chaque niveau scellé au responsable de la raffinerie contre accusé de réception ;
- Acheminement des deux autres échantillons vers le laboratoire du Centre pour analyse ;
- Engagement du transfert si le produit est conforme avec le responsable des expéditions de la raffinerie selon le mode opératoire et l'heure convenue ;
- Report du transfert et information du Directeur du District Carburants Alger et alerte du Directeur de la Branche Carburants en cas de non-conformité du produit.

Toutefois les tests de conformité ne sont pas réalisés d'une manière exhaustive à savoir :

- gommes actuelles ;
- teneur en cendres ;
- teneur en eau ;
- soufre total ;
- teneur en soufre ;
- teneur en plomb ;
- teneur en benzène ;
- indice d'octane méthode recherche RON ;
- doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
- corrosion lame de cuivre.

Aussi, les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburants du District.

Signature des Participants à l'entretien

Annexe N° 10

- Mission : CBR 116A El harrach
- Date : 09 au 13/04/ 2023
- Document réalisé par : F.BRABEZ
- Revu par : S.T

Feuille de test : TEST N° 220 B-1**Objectif :**

- S'assurer que les quantités des produits transférées sont contrôlées contradictoirement par l'agent de NAFTAL et celui de SONATRACH.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de service gestion ;
- Entretien avec le chef de service exploitation ;
- Vérifier les dossiers de transfert par SONTARACH (bon de transfert raffinerie /bon de réception (BR10) /BMI de conversion code (tonne/volume) des mois du 4ème trimestre 2022.

Résultats :

- Existence de bons de transfert (BT) établit au niveau de la raffinerie signé conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées.

Conclusions :

- Les quantités de produit expédiées font l'objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL).

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 B-2**Objectif :**

- Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de service exploitation et celui de la gestion ;
- Consulté les feuilles de reconnaissance produits ;
- Visite effectuée aux bacs de stockage du centre ;
- Vérifié le jaugeage des bacs avant et après chaque réception ;
- Consulté les registres de transfert (réception) ;
- Vérifié l'établissement des bons de réception et de BR032 pour les quantités réceptionnées.

Résultats :

- Lors de la réception au niveau du centre d'Alger l'agent mouvement produit procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit ;
- Les quantités réellement réceptionnées en volume apparent, 15° et en poids et les Hauteurs avant et après chaque transfert sont mentionnées sur le registre de transfert (coté et paraphé par le chef de Centre) ainsi que sur les documents de reconnaissance de produits ;
- Les BR10 sont établis suivant les quantités réellement réceptionnées et en poids ;
- Etablissement d'un BMI de conversion code objet 12 pour avoir les quantités en volume apparent ;
- Les BR03 sont établis suivant les quantités réellement réceptionnées par le Centre 116A Al Harrach.

Conclusions :

- Les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N°220 B-3**Objectif :**

S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre et le responsable du laboratoire;
- Consultation des bulletins d'analyse des produits ;
- Visite des lieux (laboratoire d'analyse) ;
- Consultation des demandes d'analyse.

Résultats :

- Les analyses sont effectuées pour les produits réceptionnés sur demande du service exploitation ;
- Les résultats d'analyse sont transcrits sur des bulletins d'analyse ;
- Certains tests de conformité ne sont pas réalisés par le laboratoire (gommes actuelles, teneur en plomb, teneur en soufre, indice d'octane méthode recherche MON, indice d'octane méthode recherche RON, doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation).
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au centre ou au district carburants ;
- Un échantillon est prélevé sur les produits carburants et envoyé au laboratoire situé au niveau du centre pour analyse.

Conclusions :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :
 - gommes actuelles ;
 - teneur en cendres ;
 - teneur en eau ;
 - soufre total ;
 - teneur en soufre ;
 - teneur en plomb ;
 - teneur en benzène ;
 - indice d'octane méthode recherche RON ;
 - doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
 - corrosion lame de cuivre.
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburants du district.
- Cette F.T nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir F.O n° 220 B-3-1)

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 B-4**Objectif :**

S'assurer que les écarts sur les réceptions font l'objet de constat et de traitement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef exploitation ;
- Consultation des Bons de Réception ;
- Consultation des BMI des écarts sur réception;
- Consultation des documents : fiches de réceptions

Résultats :

- Les écarts constatés sont à la charge de NAFTAL conformément à la convention qui lie NAFTAL à SONATRACH ;
- Les écarts de réception sont suivis en extra comptable sur des fiches de réceptions et sur le registre de réception coté et paraphé par le chef de centre ;
- Un seul Bon de Mouvement Interne code 17 est établi en fin du mois pour tous les écarts de réceptions constatés durant le mois ;
- Les BMI code 17 des mois du 2^{ème} semestre 2022, objet de notre sondage, ont été approuvés par la Branche carburants.

Conclusions :

- Les écarts sur les réceptions font l'objet de constat et de traitement.

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220- C-1**Objectif :**

S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de cour ;
- Entretien avec le chef de section exploitation ;
- Examen des relevés de jaugeage.

Résultats :

- Trois prises de jauge sont effectuées quotidiennement trois fois par jour (3*8). L'arrêté de la journée comptable se fait sur la base de la prise de jauge de 20 heures ;
- Les prises de jauge sont converties en quantité et les écarts d'exploitation journalière sont déterminés par le service gestion ;
- Les prises de jauge sont transcrites sur les relevés de jauges (hauteurs).
- Les bacs des essences sont jaugés le matin à 06h00 ;

Conclusions :

- Les prises de jaugeage des bacs de Carburants sont effectués quotidiennement et trois fois par jours ;
- Les écarts d'exploitation sont suivis est déterminer quotidiennement par le service gestion, qui font l'objet de BMI code 11 chaque fin du mois.

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 C-2

Objectif :

Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barèmage).

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef section exploitation ;
- Revue des certificats de jaugeage.

Résultats :

- Sur les dix (10) barèmes de jaugeage des BACS existants 02 BACS leurs date de validité a expiré : N° 09 et 10 (février 2021), comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Centre Carburants : CDS 116A El Harrach

Localisation : El Harrach

N°	type	Capacité m3	Produit stocké	Année de fabr	Date du dernier barèmage	Observation
01	Bac a toit fixe	1334	ESP	1954	28/01/2027	Valide
02	Bac a toit fixe	603	ESP	1954	27/01/2027	
03	Bac a toit fixe	608	ESP	1954	27/01/2027	
04	Bac a toit fixe	1325	ESP	1954	23/02/2028	
05	Bac a toit fixe	3660	ESP	1954	01/02/2025	
06	Bac a toit fixe	3720	GO	1954	28/01/2027	
07	Bac a toit fixe	3496	GO	1954	01/02/2025	
08	Bac a toit fixe	3682	GO	1954	01/02/2025	
09	Bac a toit fixe	1807	GO	1954	01/02/2021	Date de validité du Certificats de barèmage du bac expirée
10	Bac a toit fixe	1289	GO	1954	01/02/2021	Date de validité du Certificats de barèmage du bac expirée

Conclusions :

- Expiration de la date de validité de deux barèmes de jaugeage des deux(02) bacs à savoir le N°09 et N°10 sur les 10 existants (en février 2021).
- Cette F.T nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir F.O n° 220 C-2-1).

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 C-3**Objectif :**

S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels et semestriels) sont réalisés.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de Centre ;
- Entretien avec le chef de service exploitation ;
- Revue documentaire des différents supports ayant servi à l'inventaire pour les mois de 2^{ème} semestre 2022 (PV d'inventaire des stocks physiques et pièces justificatives).

Résultats :

- Les inventaires mensuels ont été réalisés chaque mois par une équipe d'inventaire composée d'un chargé d'inventaire externe (autre district) et des agents en poste.

Conclusions :

- Les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels et semestriels) ont été réalisés.

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 C-4

Objectif :

S'assurer que le stock de sécurité en carburants a été constitué.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre ;
- Consultation des documents (fiche 016 / Bilan mensuel) des mois octobre /Novembre /Décembre 2022.

Résultats :

Mois	Produits	journée	Capacité	Stock de sécurité	Niveau de stock	Taux
Octobre 2022	ESP	01/10	11250	2250	1125	10 %
	GO	17/10	10274	2054,8	410,96	4%
Novembre 2022	ESP	20/11	11250	2250	1350	12%
	GO	22/11	10274	2054,8	2568,5	25%
Décembre 2022	ESP	16/12	11250	2250	675	6%
	GO	25/12	10274	2054,8	1541,1	15%

Conclusion :

- Non respect des niveaux du stock de sécurité (stock alerte) de **20% minimum**.
- Cette **F.T** nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir **F.O n° 220 C-4-2**).

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 D-1**Objectif :**

S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sûreté interne.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec les agents et le chef de la sûreté interne ;
- Observation du contrôle de camions;
- Consultation du registre de la sûreté interne.

Résultats :

- Contrôle des bons d'enlèvements présentés par les chauffeurs ;
- S'assurer que les transporteurs figurent dans la liste des transporteurs transmises par le centre demandeurs de produits ;
- Tenue d'un registre signé par le chef de Centre et le Chef de la sûreté interne pour le suivi des mouvements produits des Centres Carburants et Distribution ;
- Archivage des documents au niveau de la sûreté interne ;
- Les BTS et les BR03 (sortie) sont enregistrés et contrôlés au niveau de la sûreté interne.

Conclusion :

Contrôle satisfaisant au niveau de la sûreté interne.

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 D-2**Objectif :**

S'assurer de la conformité des pinces à plomber.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sûreté interne et un agent de la sûreté interne ;
- Observation des opérations de chargement ;
- Vérification des pinces à plomber.

Résultats :

- Les pinces à plomber utilisées par les agents de la sûreté interne ne comportent pas le code du Centre Carburants 116A Al Harrach.

Conclusion :

- Le plombage des camions appartenant aux transporteurs tiers se fait par le chauffeur et non par l'agent préposé à la reconnaissance et du contrôle des mouvements produits au sien du Centre Carburants ;
- Utilisation de pinces à plomber qui ne comporte pas le code du Centre Carburants 116A Al Harrach.
- Cette **F.T** nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir **F.O n° 220 D-2-1**).

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 E-1**Objectif :**

S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement

Modalités d'exécution du test :

- Consultation des documents justificatifs Octobre ; Novembre et Décembre 2022 ;
- Consultation du registre des réceptions des journées du Département finances ;
- Entretien.

Résultats :

- Un retard de transmission des journées comptables allant de 3 à 5 jours ;
- Cet état de fait est expliqué par le retard d'acheminement des certificats de transfert par la raffinerie.

Conclusion :

- Retard moyen de 03 jours dans la transmission des journées comptables ;
 - Transmission de plusieurs journées comptables en même temps (cumul dans la transmission des journées comptables).
- (Cette **F.T** nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté). (voir **F.O n° 220 E-1-1**).

Annexe N° 10

Feuille de test : TEST N° 220 E-2**Objectif :**

S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.

Modalités d'exécution du test :

- Rapprochement par sondage des BTS journaliers établis par le CDS carburant aux BLF chargés journallement des décades des mois de septembre, octobre, décembre 2022 ;
- Vérification de la signature conjointe des BTS des chefs de centre CDD / CBR.

Résultats :

- Le BTS journalier établi par le CDS Carburant est signé conjointement par les chefs de Centre Carburants et CDD ;
- Le rapprochement effectué ne fait ressortir aucun écart.

Conclusion :

Test concluant

Annexe N° 11

Fiche d'observation n° 220 B-3-1

Référentiel

Procédure portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;

Manuel d'exploitation carburants terre.

Faits :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :
- gommes actuelles ;
- teneur en cendres ;
- teneur en eau ;
- soufre total ;
- teneur en soufre ;
- teneur en plomb ;
- teneur en benzène ;
- indice d'octane méthode recherche RON ;
- doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
- corrosion lame de cuivre.
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburants du district.

Causes :

- Le laboratoire ne dispose pas de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Les certificats d'analyse sont classés au niveau de la cellule de transfert et ne sont pas récupérés par le service carburants.
- Non respect des clauses conventionnelles par la raffinerie(SONATRACH)

Conséquence :

- Non-conformité réglementaire ;
- Mécontentement de la clientèle (Commercialisation de produits non conforme) ;
- Pannes des véhicules.

Recommandations :

- Doter le laboratoire du centre de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Exiger à la raffinerie une copie du certificat d'analyse des produits transférés.

Annexe N° 11

Fiche d'observation n° 220 C-2-1**Faits :**

- Expiration de la date de validité de deux barèmes de jaugeage des deux(02) bacs à savoir le N°09 et N°10 sur les 10 existants (en février 2021).
- Absence de saisine des services de l'Office National de Métrologie Légale pour l'actualisation des barèmes de jaugeage expirée.

Conséquences :

- Risque de non fiabilité des stocks ;
- Imprécision des résultats des prises des jauges des produits ;
- Réclamation des clients sur l'inexactitude de la jauge.

Recommandations :

- Se rapprocher des services de l'ONML pour la mise à jour des certificats de barèmage des bacs.

Annexe N° 11

Fiche d'observation n° 220 C-4-2

Référentiel :

Manuel d'exploitation de la branche carburants ;

Fait :

- Non respect des niveaux du stock de sécurité (stock alerte) de **20% minimum** comme illustré dans le tableau ci-après :

Mois	Produits	journée	Capacité	Stock de sécurité	Niveau de stock	Taux
Octobre 2022	ESP	01/10	11250	2250	1125	10 %
	GO	17/10	10274	2054,8	410,96	4%
Novembre 2022	ESP	20/11	11250	2250	1350	12%
	GO	22/11	10274	2054,8	2568,5	25%
Décembre 2022	ESP	16/12	11250	2250	675	6%
	GO	25/12	10274	2054,8	1541,1	15%

Cause :

- Le Centre travaille à flux tendu ;
- Capacités de stockage insuffisantes.

Conséquence :

- Risque de ne pas répondre aux commandes d'urgence.

Recommandation :

- Veillez au maintien de stock de sécurité préconisé par la réglementation en étudiant la possibilité d'augmenter les capacités de stockage du Centre.

Annexe N° 11

Fiche d'observation n° 220 D-2-1**Référentiel :**

Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber.

Faits :

- Le plombage des camions appartenant aux transporteurs tiers se fait par le chauffeur et non par l'agent préposé à la reconnaissance et du contrôle des mouvements produits au sein du Centre Carburants ;
- Utilisation de pinces à plomber qui ne comporte pas le code du Centre Carburants 116A Al Harrach.

Causes :

- Pratique usuelle ;
- Mauvaise qualité des pinces.

Conséquence :

- Dilution de responsabilité en cas de litige;

Recommandation :

- Instruire les agents préposés à la reconnaissance et au contrôle des produits chargés de procéder au plombage des camions citernes appartenant aux transporteurs tiers ;
- Doter le centre en pinces à plomber conformes aux exigences de procédure portant sur règle d'utilisation des pinces à plomber.

Annexe N° 11

Fiche d'observation n° 220 E-1-1

Référentiel :

Procédure portant journées comptables CSD ou CDD.

Faits :

- Retard moyen de 03 jours dans la transmission des journées comptables ;
- Transmission de plusieurs journées comptables en même temps (cumul dans la transmission des journées comptables).

Causes :

- Rupture de stock de papier listing ;
- Retard dans la réception des BR03 à partir du Centre 216A.

Conséquences :

- Retard dans le traitement des journées comptables par le département finances du District CBR ;
- Incidence sur la qualité des contrôles (cumul des journées comptables);
- Retard dans l'établissement des Bordereau Inter Unités (BIU).

Recommandation:

- Veiller au respect du délai de transmission des journées comptable ;
- Exiger du centre **216A** la transmission des bons de ravitaillement BR(03) à la réception des produits.

Annexe N° 12

Compte-rendu de réunion de clôture

Alger, le : 13/04/2023

Mission : District Carburants Alger**Objet de mission :** Audit des processus d'activité du centre Carburants 116A Al Harrach.**Périmètre de la mission :** Deuxième semestre de l'exercice 2022.**Participants :**

- Monsieur X, Directeur du district ;
- Monsieur Y, Chef de Centre ;
- Monsieur Z, Chef de Département Audit industriel et qualité ;
- Monsieur BRABEZ Fouzi, Auditeur stagiaire
- Monsieur W, Auditeur principale ;
- Monsieur C, Auditeur assistant.

Points forts :**Réception des produits :**

- Les quantités de produits expédiées font l'objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL) ;
- Les écarts sur les réceptions font l'objet de constat, de traitement et approbation par la branche carburants ;
- Les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.

Stockage :

- Les prises de jaugeage des bacs de Carburants sont effectués quotidiennement et trois fois par jours ;
- Les écarts d'exploitation sont suivis est déterminer quotidiennement par le service gestion, qui font l'objet de BMI code 11 chaque fin du mois ;
- Les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels et semestriels) ont été réalisés.

Entrer/Sortie des produits :

- Contrôle satisfaisant au niveau de la sureté interne.

Traitement des journées comptables :

- Test concluant.

Points, objets d'amélioration :**Organisation :**

- dix (10) postes vacants dans l'organigramme;
- Un surplus de onze (11) OMP par rapport à l'organigramme ;
- sept (07) postes occupés par des agents temporaires;
- dix-neuf (19) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- L'éloignement du bureau du chef de centre des autres bureaux et de la zone d'activité ;
- L'exiguïté des bureaux du centre ne permettant pas de travailler dans de bonnes conditions ;
- Cumul par Le chef de cour des taches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Réception des produits :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :
 - gommes actuelles ;
 - teneur en cendres ;
 - teneur en eau ;
 - soufre total ;
 - teneur en soufre ;
 - teneur en plomb ;
 - teneur en benzène ;
 - indice d'octane méthode recherche RON ;
 - doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
 - corrosion lame de cuivre.
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburants du district.

Stockage des produits :

- Expiration de la date de validité de deux barèmes de jaugeage des deux(02) bacs à savoir le N°09 et N°10 sur les 10 existants (en février 2021).

- Non respect des niveaux du stock de sécurité (stock alerte) de **20% minimum**.

Sortie des produits :

- Le plombage des camions appartenant aux transporteurs tiers se fait par le chauffeur et non par l'agent préposé à la reconnaissance et du contrôle des mouvements produits au sien du Centre Carburants ;
- Utilisation de pinces à plomber qui ne comporte pas le code du Centre Carburants 116A Al Harrach.

Traitement des journées comptables :

- Retard moyen de 03 jours dans la transmission des journées comptables ;
- Transmission de plusieurs journées comptables en même temps (cumul dans la transmission des journées comptables).

Le Directeur du District s'est engagé à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour pallier aux insuffisances relevées par les auditeurs.

L'équipe d'audit a remercié le Directeur du District et ses collaborateurs pour leur disponibilité et leur aide pour le bon déroulement de la mission.

Annexe N° 13 : Cahier de recommandation pour le Centre Carburants 116A Al Harrach

N°	Recommandation		Responsabilité		Délai	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structure Concerné e	Responsable		
01	- Pourvoir les postes de travail, jugés incompressibles, conformément à l'organisation du Centre Carburants 116A El Harrach.	Modérée				
02	-Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne-	Modérée				
03	-Adapter le nombre d'OMP dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant.	Modérée				
04	- Se rapprocher des services de l'ONML pour la mise à jour des certificats de barèmage des bacs.	Majeure				
05	- Doter le laboratoire du centre de matériels nécessaires pour l'analyse des produits.	Majeure				
06	- Exiger à la raffinerie une copie du certificat d'analyse des produits transférés.	Majeure				

07	- Veillez au maintien de stock de sécurité préconisé par la réglementation en étudiant la possibilité d'augmenter les capacités de stockage du Centre.	Mineure				
08	- Instruire les agents préposés à la reconnaissance et au contrôle des produits chargés de procéder au plombage des camions citernes appartenant aux transporteurs tiers.	Majeure				
09	- Doter le Centre en pinces à plomber conformes aux exigences de procédure portant sur règle d'utilisation des pinces à plomber.	Majeure				
10	- Veiller au respect du délai de transmission des journées comptable.	Mineure				
11	- Exiger du centre 216A la transmission des bons de ravitaillement BR(03) à la réception des produits.	Modérée				

Source : réalisé par nos soins.

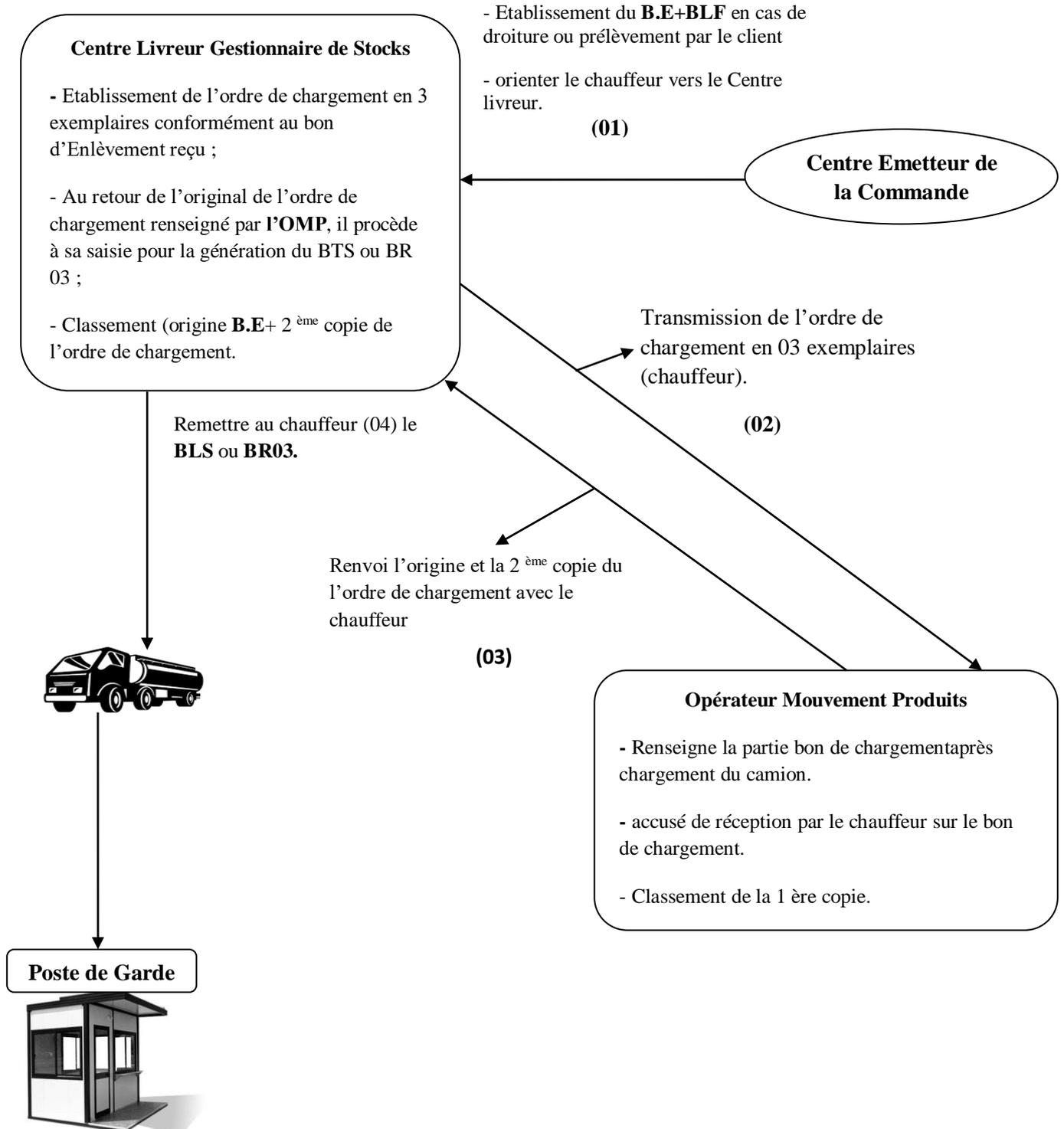
A Noter : les responsables de chaque structure sont à la charge de remplir les autres colonnes dans les délais prévus.

Annexe N° 14 : Tableau de suivi des Recommandations d'Audit

Tableau de Suivi des Recommandations d'Audit				
<i>Direction Centrale Audit</i>				
Rapport d'Audit : Audit de gestion des stocks		Structure : Centre Carburants 116A Al Harrach Date : Avril 2023		
Recommandation N° :		Priorité : Majeur		Code de Mission :
Libellé :				
Date et N° d'envoi du Projet de Rapport :				
Réponse de l'audité :	Nom & Prénom :	Fonction :	Signature :	
<i>Partie à renseigner par la structure Auditée</i>	Recommandation Retenue : <input type="checkbox"/>		Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ : <input type="checkbox"/>
			En cours : <input type="checkbox"/>	
			Non Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ : <input type="checkbox"/>
	Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation			
	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)	
<i>(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation</i>				
<i>(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation</i>				
<i>Partie à renseigner par la structure Audit</i>		Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :
		Nom & Prénom :		Date :
		Nom & Prénom :		Signature :
				Signature :

Annexe N° 15

Organisation du chargement des produits



Classement : copie **BTS/BR03/BLF**

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise.

Annexe N° 16 : Ordre de Chargement/Bon de Chargement



116A

DEPOT CARBURANTS El Harrach

Ordre de Chargement

A remplir par le gestionnaire des stocks

Cds Bénéficiaire 215C CENTRE DE DISTRIB.DEPOT OUED AISSI Réf.B.enlev: 10/04/2023 .. Camion.Citrene: S1212 * * Tracteur: E123 * * Chauffeur:12312 HAMID	N'Seq: 1169 A 0000001 Clé: 2131 Date: 10/04/2023 Gestionnaire stock: Matricule: 12523U Nom Gest.Stock: Signature:		
Produits:	Code	EMB	Quantité à charger
ESSENCE SANS PLOMB	13040	799	70.00
GAS OIL	16020	799	70.00

Bon de Chargement

A remplir par le responsable mouvement produits Réf du Bts ou BR03: N°: Date: Opérateur Mouvements Produits: Nom: Prénom: Signature:	Immatriculation Véhicule: Tracteur: Citrene: Nom & Prenom du Chauffeur : Signature:				
Produits:	Code	EMB	Quantité Chargée	Temp C°	Densité C°

Original:Gestionnaire de stock

1ère Copie Mouvement Produits

2eme Copie à joindre au Bts ou Br03

Annexe N° 17 : Bon d'Enlèvement



215C

CENTRE DE DISTRIB.DEPO

Bon d'Enlèvement

Source Produits: 116A	N°Seq: 215C A 0000001		Clé: 10006
DEPOT CARBURANTS Al Harrach	Date: 10/04/2023		
NAFTAL	N° BLF:		
Camion.Citrene: S1121 * *	BLF:		
Tracteur: E1123 * *	Date:		
Chauffeur: 11312	Matricule: 12523U		
SAID	Nom administrateur		
	Signature:		
Produits:	Code	EMB	Quantité à charger
Essance sans plomb	13040	799	70.00
GAS OIL	16020	799	70.00

Annexe N°18 : Bon de Mouvement Interne (BMI)



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétrolier
 NAFTAL SPA AU CAPITAL DE 15.650.000.000 DA R.C 99 B 9691
 Routes des Dunes Chéraga B.P. 73 (Wilaya d'Alger)

CDS **088** **B**

N° 151693

BON DE MOUVEMENT INTERNE

CODE DE L'OBJET DE CE DOCUMENT UNIQUEMENT MOUVEMENT STOCK : Coulage Normale ou Exédant = 11 Conversion = 12 Dédouanement = 13 Conditionnement = 14 Fabrication = 15 Reclassement = 16 Coulage /Manquant /Exédant Route/Mer = 17 MOUVEMENT STOCK ET VALEUR : Consommation intérieure = 27 Manquant ou perte = 28 Réforme = 29		N° des documents de référence : N° N° N° Mouvement physique par : Nom : Mouvement effectué le par : Imputation en cas de mouvement stock et valeur :		Date de l'opération : 31/12/2015 Code de l'objet de ce document : MM Code du régime douanier des entrées : Droits pleins = 1, Droit réduit = 2, Sous douane = 3 <input type="checkbox"/> Code du régime douanier des sorties : Droits pleins = 1, Droit réduit = 2, Sous douane = 3 <input type="checkbox"/> Centre des Frais : Compte Général : Réserve :							
N°	PRODUITS OU MATERIELS			U/M	EMBALLAGES			Quantités Unités	Temp. C	Valeur Unitaire	MONTANT
	DESIGNATION	Grade	Code Produit		Type	Nombre	Cod.				
1	1										1
2	1										2
3	1										3
4	1										4
5	1										5
6	1										6
7	1										7
8	1										8
9	1										9
10	2	BUTANE									10
11	2										11
12	2										12
13	2										13
14	2										14

OBSERVATIONS : ... EXCEDENT GAZ BUTANE VRAI du mois de decembre 2015 ...

Etabli par : DEHADI E	Calcul du Coulage sur Fabrication ou Conditionnement : TOTAL SORTIES 1/Kg	Codification vérifiée par : TOUHAMI
Approuvé par :	TOTAL ENTREES 1/Kg	Valeur par :
Fiches de stock redressées par :	COULAGES 1/Kg	Sources des valeurs :
N°18 N°	Etabli par	

Annexe N° 19 : Bon de Ravitaillement (BR 03)



Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers
Bp 73, Route des Dunes Chéraga ALGER - RC 99 B 9691

E

BON DE RAVITAILLEMENT

EXPEDITEUR :		N° de la Cde :		Date:		Date de l'expédition									
C D S :		N° de Réf. du document-Transport :		CNAN :		Code du centre de stock recepcionnaire									
LOCALITE:		SNTF :		AUTRE :		Code de la méthode de transport		NAFTAL = 1 Client = 4 SNTR = 2 Autre = 5 () SNTF = 3							
DESTINATAIRE :		N° de Réf. du document- douaniers:		N° du 018 enregist les manq-excéd.		Code du Vehicule									
C D S :		LOCALITE :		Etabli par :		Code du régime douanier		Droits pleins = 1 Droits réduits = 2 () Sous douane = 3							
NOM DU NAVIRE :		DESIGNATION des PRODUITS ou MATERIEL		Code Produit		U/M		EMBALLAGES		Quantités (le cas éch) Vol. à 15°C		EXEDENT ou (manquant)		Densité	
		NOM		Grade				Type		Nombre		Cod			
1															1
2															2
3															3
4															4
5															5
6															6
7															7
8															8
9															9
10															10
11															11
12															12
13															13
14															14
15															15
16															16
17															17
18															18
19															19
20															20
Délais du Charg		Baie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Initiales
Marchandises chargées sont conformes				Marchandises réceptionnées par :				L'Entrée en stock effectuée par				Date :			
(Signature Transporteur)				(Nom et Signature du réceptionnaire)				OBSERVATION:							

Réf.003 ORIGINAL Centre Récept (chrono)- 1. Centre Expédit.compt - 2.Centre Récept compt- 3. Centre Expédit (chrono) - 4. Transpt.

Imp.NAFTAL

Annexe N° 23 : Fiche d'inventaire

FICHE D'INVENTAIRE

CONTROLEUR : _____

N° 417005



N° 555495

Lieu :		
Date : (J/M/A) [][][][][][]		
Code Centre de Stock : [][][][]		
Régime Douanier : () (Acquitté = 1 - Sous Douane = 3)		
Unité de Mesure : ()		
Code Produit : [][][][][][]		
Code Emballage : [][][]		
Quantité (1) : [][][][][][][][][]		
Description Produits :		
Grade :		
Type Emballage :		
Quantité en lettres :		
Compté par :	Codé par :	Vérfié par : (Siège)

Imp.NAFIAT

028

(1) Ne pas precéder la quantité de zero



**TABLE DES
MATIÈRES**

Remerciement	II
Dédicace	III
Sommaire	IV
Liste des Tableaux	V
Liste des figure	VI
Liste des abréviations	VII
Liste des références	IX
Résumé	X
Introduction Générale	A
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de l'audit interne	
Introduction	02
Section 1 : Le fondement théorique de l'audit interne	03
1. Un aperçu historique de l'audit	03
2. Les définitions d'audit interne	03
3. Caractéristiques et objectifs de d'audit interne	05
3.1 Caractéristiques de la fonction	05
3.2 Les Objectifs de l'Audit Interne	06
4. Le rôle d'audit interne	06
5. Les typologies usuelles de l'audit interne	07
5.1 Selon le domaine concerné	07
5.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif	08
5.3 Selon le domaine d'intervention de l'auditeur	09
6. Missions d'audit interne	10
6.1 Définition de la mission d'audit interne	10
6.2 Méthodologie de la mission d'audit interne	11
Section 02 : les outils et le cadre le référentiel d'audit interne	18
1. Les outils de l'audit interne	18
1.1 Les outils d'interrogation	18
1.2 Les outils de description	21
2. Le Cadre de Référence de l'audit interne	25
2.1 Le code de déontologie	26
2.2 Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne	26

3.Le rattachement de la fonction d’audit interne	28
3.1 Le rattachement du service d’audit interne à la direction générale	28
3.2Le rattachement au conseil d’administration ou au comité d’audit	29
3.3 Le rattachement à une direction opérationnelle	29
4.Organisation des moyens	29
4.1 La charte d’audit interne	29
4.2 Le plan d’audit interne	30
4.3 Manuel d’audit interne	30
4.4 Dossiers d’audit	30
4.5 Papiers de travail	30
4.6 Les moyens matériels	31
Section03 : Le contrôle interne : finalité de l’audit interne	31
1. Définition et objectifs du contrôle interne	31
1.1 Définition du contrôle interne	31
1.2 Objectifs du contrôle interne	32
2. Les principes fondamentaux du contrôle interne	33
2.1 Principe L’organisation	33
2.2 Principe de séparation des tâches	34
2.3 Principe d’intégration	34
2.4 Principe d’harmonie	35
2.5Principe de permanence et d’universalité	35
3.Les Composantes du contrôle interne	35
3.1 L’environnement de contrôle interne	36
3.2 Evaluation des risques	36
3.3 Activité de contrôle	36
3.4 Information et communication	37
3.5 Pilotage	37
4.Les acteurs de contrôle interne	37
4.1 La direction générale	37
4.2 Le conseil d’administration et le comité d’audit	37
4.3 Le personnel de la société	37
4.4 Audit interne	38
4.5 Comité d’audit	38

4.6	Gestionnaire des risques	38
5.	Distinction entre l’audit interne et le contrôle interne	39
	Conclusion	40
	Chapitre 02 : Généralités sur la gestion des risques opérationnels	
	Introduction	42
	Section 01 : Notion et typologie des risques	43
1.	Le concept de risque	43
1.1	Définition de risque	43
1.2	Les caractéristiques du risque	44
1.3	Les composants du risque	44
1.4	Classification des risques (Typologie)	46
2.	Notion du risque opérationnel	47
2.1	Définition	47
2.2	Les composantes de risques opérationnels	48
2.3	Classification des risques (Typologie)	49
	Section 02 : la gestion des risques opérationnels	50
1.	Le processus de gestion de risque.	50
1.1	Définition de processus	50
1.2	Lien entre risque et processus	51
2.	Définition et objectif de la gestion de risques opérationnels	51
2.1	Définition	51
2.2	Les objectifs de la gestion de risque	53
3.	Le processus de gestion des risques opérationnels	53
3.1	L’établissement de contexte	54
3.2	L’identification des événements;	54
3.3	L’évaluation des risques opérationnels	56
3.4	Le traitement des risques opérationnels	58
3.5	La surveillance	59
3.6	Communication et concentration	59
4.	Le dispositif de gestion des risques opérationnels	59
4.1	Les étapes de mise en place du dispositif	59
4.2	Les avantages des dispositifs de management des risques opérationnels :	60
4.3	L’organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels	60

5. La cartographie des risques	61
5.1 Définition de la cartographie des risques	61
5.2 Les objectifs de la cartographie des risques	62
5.3 La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :	63
5.4 La communication de la cartographie des risques	64
Section 03 : l'audit interne et la gestion des risques	65
1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de l'entreprise	65
2. La gestion des stocks	67
2.1 Définition de la gestion des stocks	67
2.2 Les objectifs de la gestion des stocks	68
2.3 La typologie de stocks	69
2.4 Processus gestion des stocks	69
2.6 Les risques liés au processus gestion des stocks:	73
Conclusion	76
Chapitre 03 : La pratique de l'audit interne sur le processus gestion des stocks au sein de NAFTAL	
Introduction	78
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	79
1. Présentation générale de la société	79
1.1 Historique de la société NAFTAL	79
1.2 Stratégie et Objectifs de la société NAFTAL	80
1.3 Mission principale de NAFTAL	80
1.4 Les produits commercialisés par l'entreprise	81
1.5. Activités de NAFTAL	82
1.6. Organisation de la Société	83
1.7. Les missions des structures de NAFTAL	85
Section 02 : Présentation de la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés	89
1. Historique de l'audit à NAFTAL	89
2. Les missions détaillées de la Direction Centrale Audit & Réglementation Marchés	91
2.1 Les missions de la Direction Programmation & Reporting	91
2.2. Direction Marché	91
2.3 Direction Audit	92

3. Typologie de mission d'audit interne au sien de NAFTAL	93
3.1 Mission programmée	93
3.2 Mission commandée	93
4. Organisation du travail d'audit au sein de NAFTAL	93
4.1. La charte d'audit	93
4.2. Rôle de l'audit interne	94
4.3. Code d'éthique et de comportement professionnel des auditeurs internes	94
4.4. Déroulement d'audit interne au sein de NAFTAL	95
Section 3 : Conduite de la mission d'audit du Centre Carburants 16A El Harrach	96
1. Phase de Planification de la mission (Préparation)	97
1.1 Le choix de l'équipe d'audit	97
1.2 Lettre de mission	98
1.3 Étude préliminaire (prise de connaissance du processus gestion des stocks)	98
1.4 Compte rendu de réunion de lancement	103
1.5 L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des stocks	103
1.6 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés	103
1.7 La note d'orientation	107
1.8 L'élaboration d'un plan d'audit (Le programme de travail)	107
2. Phase de réalisation (vérification)	107
2.1 La réunion d'ouverture	108
2.2 La réalisation de la mission	108
2.3 La réunion de clôture	112
3. Phase de conclusion de la mission (communication)	112
3.1. Projet de rapport	112
3.2. Le rapport d'Audit Interne définitif	114
3.3 Plan d'action	114
3.4 Retour sur audit	116
Conclusion	116
Conclusion Générale	117
Bibliographie	120
Annexes	125

Table des matières

175