

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences  
Financières et Comptabilité**

**Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE**

**THEME :**

**Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques  
opérationnels.**

**Cas : SIDER EL HADJAR**

**Elaboré par :**

Mlle. REMADNIA Hana

**Encadré par :**

Dr. OUDAI Moussa

Maître de conférences classe « A »

**Lieu du stage :** Entreprise de sidérurgie SIDER EL HADJAR, Annaba.

**Période du stage :** du 05/03/2018 au 12/04/2018.

**2017/2018**

# *Remerciement*

*Nous tenons tous d'abord à remercier ALLAH qui nous aide et nous donne la patience et le courage durant ces longues années d'étude.*

*En second lieu, nous tenons à remercier Dr : OUDAI Moussa qui nous a permis de bénéficier de son encadrement, son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail.*

*Nos vifs remerciements vont également à Ms : RIHANI, mon tuteur, pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de l'expérience enrichissante qu'il m'a permis. Je remercie aussi toute l'équipe d'audit, Ms : ATTAB et Mm : DJOUDI, toujours à disposition pour répondre aux questions de manière très cordiale.*

*Nous tenons aussi à adresser un grand merci à toutes les personnes de SIDER EL HADJAR  
Ms : BOU ALIA, Ms : BAROUK, Ms : KARIM et Mm : TAIBI.*

*Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance et gratitude à l'administration et toute la famille de l'école supérieure de commerce et*

*Merci à tous ce qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

*Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance.*

*Par amour je dédie ce travail :*

*A ma très chère mère : R. Ghalia, la lumière de mes yeux, la fleur de ma vie, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma joie et mon exemple éternel.*

*A mon père que j'adore : R. Rabah, qui a sacrifié pour ma réussite. Merci beaucoup papa pour ta confiance, ta compréhension et ton encouragement permanent.*

*Que dieu vous préserve santé et longue vie.*

*A l'homme de ma vie, celui que j'aime beaucoup et qui par amour est tendresse m'a soutenue tout au long de ce travail : B. Lotfi.*

*A ma chère sœur Hala pour son encouragement permanent, et leur soutien moral.*

*A mon chers frère Othman pour son appui et son encouragement.*

*A toute ma famille, sans oublié mon cher grand-père et ma chère grand-mère pour leur soutien moral, matériel et financier.*

*A mes chers amis : Mohamed, Djamel, Sara, Rahil, Amira, Nour El Houda, Fairouz.*

*Merci d'être toujours là pour moi*

---

---

**SOMMAIRE****REMERCIEMENT****DEDICACE**

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>02</b>
<b>CHAPITRE 01 : FONDEMENT ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE.</b>	
Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....	08
Section 02 : Le référentiel de l'audit interne.....	14
Section 03 : La méthodologie d'une mission de l'audit interne.....	18
Conclusion du 1 <sup>er</sup> chapitre.....	36
<b>CHAPITRE 02 : APPROCHE THEORIQUE DES RISQUES OPERATIONNELS.</b>	
Section 01 : Généralité sur les risques.....	39
Section 02 : La gestion des risques opérationnels.....	44
Section 03 : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	59
Conclusion du 2 <sup>ème</sup> chapitre.....	67

---

---

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE SIDER EL HADJAR.**

Section 01 : Présentation et historique de l'entreprise.....70

Section 02 : Présentation de la direction de l'audit interne..... 75

Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus vente (Enlèvement dépôt) de l'entreprise SIDER EL HADJAR..... 77

Conclusion du 3<sup>e</sup> chapitre..... 103

**CONCLUSION GENERALE..... 105**

**BIBLIOGRAPHIE.....110**

**TABLE DES MATIERES.....**

**ANNEXE.....**

## LISTE DES TABLEAUX

Numéros	Titres	Pages
01	Modèle d'un tableau d'identification des risques.	22
02	Exemple d'une grille d'analyse des tâches.	33
03	Un diagramme d'une décision d'investissement.	35
04	Les risques opérationnels de vente.	57
05	Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.	63
06	démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.	65
07	Fiche technique de l'entreprise.	70
08	Tableau de matières premières utilisées.	74
09	Tableau des principales activités de l'entreprise.	74
10	Tableau d'identification des risques opérationnels de vente (enlèvement dépôt).	85
11	Tableau d'échelle d'évaluation de la gravité de risques.	92
12	Tableau d'échelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence des risques.	92
13	Tableau d'échelle de classification des risques.	93
14	Tableau d'évaluation finale des risques.	94
15	Tableau de constatation et recommandation : Gestion des nouveaux clients.	96
16	Tableau de constatation et recommandation : Gestion des commandes.	97
17	Tableau de constatation et recommandation : Contrôle de la direction commerciale.	98
18	Tableau de constatation et recommandation : Prix de vente et les rabais.	98
19	Tableau de constatation et recommandation : Prix (commande/facturation)	99
20	Tableau de constatation et recommandation : La procédure vente.	99
21	Tableau de constatation et recommandation : Procédure de réclamations des clients.	100
22	Tableau de constatation et recommandation : Inventaire physique.	101
23	Tableau de constatation et recommandation : Fiches de postes.	101
24	Tableau de constatation et recommandation : L'organisation de la direction.	102

---

---

**LISTE DES FIGURES**

<b>Numéros</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
01	Modèle ordre de mission.	20
02	Modèle feuille de révélation et d'analyse de problème.	25
03	Exemple d'un organigramme fonctionnel simple.	32
04	Les symboles utilisés dans les diagrammes.	34
05	La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels.	45
06	Modèle d'une matrice d'évaluation des risques.	48
07	Matrice de classification des risques.	93

---



---

**LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>IIA</b>	The Institute of Internal Auditors.
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes.
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne.
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.
<b>COSO</b>	Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation.
<b>PMA</b>	Présentation matériel d'agglomération.
<b>HfX</b>	Haut fourneau 1 et 2.
<b>ACO1</b>	Aciérie à oxygène N° 1.
<b>ACO2</b>	Aciérie à oxygène N° 2.
<b>ACE</b>	Acière électrique.
<b>LAC</b>	Laminoir à chaud.
<b>LAF</b>	Laminoir à froid.
<b>LRB</b>	Laminoir rond à béton.
<b>SBS</b>	Société bônoise de sidérurgie.
<b>SNS</b>	Société nationale de sidérurgie.
<b>EN SIDER</b>	Entreprise nationale SIDER.
<b>BC</b>	Bon de Commande.
<b>NPC</b>	Note de paiement caution.
<b>CC</b>	Confirmation de Commande.
<b>BEL</b>	Bon d'Enlèvement.
<b>SAP</b>	Système Application Production.
<b>BCH</b>	Bon de Chargement produit.
<b>BEXP</b>	Bordereau d'Expédition.
<b>DG</b>	Directeur Générale.
<b>CMO</b>	Chef Marketing Officer (directeur marketing et ventes).
<b>JBS</b>	Journée bascule sortie.

---

---

**LISTE DES ANNEXES**

<b>Numéro</b>	<b>Titres</b>
<b>01</b>	Organigramme de l'entreprise SIDER EL HADJAR.
<b>02</b>	Organigramme de la direction d'audit interne.
<b>03</b>	Un ordre de mission d'audit interne SIDER EL HADJAR.
<b>04</b>	Quelques fiches de postes de personnels.
<b>05</b>	Organigramme de la direction régionale de vente.
<b>06</b>	Bon d'enlèvement.
<b>07</b>	Bon de chargement.
<b>08</b>	Bordereau d'expédition.
<b>09</b>	Facture
<b>10</b>	Questionnaire de contrôle interne.
<b>11</b>	Guide d'entretien.
<b>12</b>	Grille d'analyse des tâches.
<b>13</b>	Modèle de la matrice d'audit interne.

**RESUME**

Le monde évolue et change, l'entreprise aussi. Elle confronte quotidiennement des évènements et des incidents qui peuvent influencer le fonctionnement de ses activités, et que l'entreprise doit faire face à ceux qui ont un impact négatif comme les risques.

Les risques d'entreprise appartiennent à trois types : des risques stratégiques, des risques liés aux informations et des risques opérationnels. Ces derniers constituent l'ensemble des évènements potentiels qui peuvent affecter la réalisation des objectifs fixés par les responsables de l'entreprise. Pour maîtriser ces risques, l'entreprise adopte plusieurs stratégies, la plus importante est la gestion des risques opérationnels par l'identification, l'évaluation, le traitement, et le pilotage.

Au regard de la gravité de l'impact des risques opérationnels, il apparaît nécessaire de mise en place des fonctions qui doit conserver le bon fonctionnement des autres fonctions dans l'entreprise et d'améliorer leur rendement. Ainsi, pour éviter les risques potentiels qui les menacent.

Parmi les fonctions de l'entreprise, il y a la fonction de l'audit interne, qui est défini comme un examen indépendant et un contrôle dynamique, qui vise à assurer que toute activité dans l'entreprise est fonctionnée d'une bonne méthode. Et que l'ensemble des procédures, des lois et des réglementations sont bien respectés.

L'audit interne joue un rôle très important dans la gestion des risques opérationnels, il vise à identifier, évaluer, traite, maîtrise ces risque. Ainsi, faire des recommandations au management et aux responsables et les suivre pour garantir la bonne implantation des décisions.

Dans ce cadre, nous avons participé à une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liées au cycle vente/clients au sein de l'entreprise SIDER EL HADJAR.

**Les mots clés :**

Audit interne, Auditeur interne, Risques opérationnels, Gestion des risques, Contrôle interne, Entreprise.

## ملخص

العالم يتطور ويتغير والمؤسسة كذلك فهي تواجه بشكل مستمر احداث وحوادث قد تؤثر على سير نشاطاتها. وعليها ان تتصدى للتي تؤثر سلبا عليها كالمخاطر.

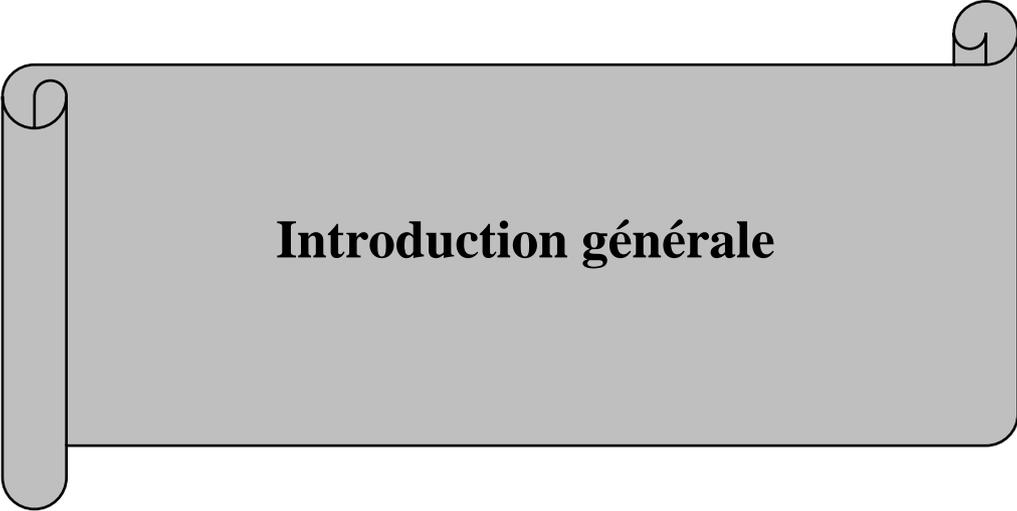
هناك ثلاث أنواع من المخاطر المؤسسية: مخاطر استراتيجية، مخاطر متعلقة بالمعلومات ومخاطر عملياتية، وهذه الأخيرة تتمثل في مجموعة الاحداث المحتملة التي من شأنها ان تمس تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مسؤولي المؤسسة. ومن اجل التحكم في هذه تتبنى المؤسسة عدة استراتيجيات، لعل أهمها عملية تسيير المخاطر التشغيلية، وذلك عن طريق الكشف، التقييم، العلاج والإرشاد.

بالنظر الى خطورة المخاطر التشغيلية، من المهم وضع وظائف تحافظ على السير الحسن للوظائف الأخرى في الشركة وتحسين مردودها. وكذلك تفادي المخاطر الممكنة التي تهددها.

من بين الوظائف في المؤسسة هناك وظيفة التدقيق الداخلي الذي يعرف على انه اختبار مستقل ورقابة فعالة يهدف الى ضمان ان كل نشاط في المؤسسة يسير بأحسن طريقة، وان كل الإجراءات والقوانين والتنظيمات محترمة.

التدقيق الداخلي يلعب دور مهم جدا في تسيير المخاطر التشغيلية، فهو يهدف الى كشف، تقييم ومعالجة هذه المخاطر، وكذلك تقديم إرشادات للمسيرين والمسؤولين ومتابعة انجاز القرارات المتخذة.

في هذا الإطار شاركنا في مهمة تدقيق داخلي من اجل تقييم المخاطر التشغيلية المرتبطة بدورة المبيعات والزبائن لمؤسسة الحديد والصلب سيدار الحجار.



**Introduction générale**

---

---

**INTRODUCTION GENERALE :**

L'entreprise est une organisation économique et sociale composée de plusieurs fonctions qui ont des relations étroites, chaque fonction est complémentaire à l'autre, ces dernières sont des piliers fondamentaux de l'entreprise.

L'activité de l'entreprise est très complexe compte tenu de l'interdépendance de ses fonctions, elle rencontre constamment des obstacles, ce qui la pousse à une recherche permanente et intensive sur des informations précises, fiables et utiles, mais plus important encore, reflètent sa réalité économique.

Pour assurer la bonne coordination et le bon déroulement de ses activités, l'entreprise devra faire face à un nombre de risques opérationnels. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de surveiller et maîtriser ces risques à travers les informations fiables qu'il fournit.

L'activité d'audit interne est totalement indépendante, il vise à assurer la qualité des informations fournis par les autres services et directions de l'entreprise, il peut également être considéré comme un système de contrôle interne très spécialisé qui contrôle les autres systèmes de contrôles interne.

L'audit interne n'est pas seulement un moyen de maîtrise des risques, c'est aussi un facteur de performance dans l'entreprise qui vise à s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit ses fonctions avec efficacité et efficience, 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 aussi un critère idéal sur lequel nous en dépendons pour juger la situation économique de l'entreprise.

La performance de l'entreprise exprime le degré d'achèvement des objectifs poursuivis avec la rationalité dans l'utilisation des moyens, donc une entreprise performante est à la fois efficace et efficiente, mais, la réalisation de ses objectifs nécessite un certain nombre d'informations de qualité, et une maîtrise des risques. Tant qu'on ne peut pas poursuivre nos activités avec des informations douteuses.

Dans cette optique, notre travail de recherche va essayer de cerner la fonction de l'audit interne et son rôle dans la gestion des risques opérationnels.

---

---

**❖ Intérêts de sujet :**

L'audit interne est l'un des outils le plus utilisé comme un moyen d'évaluation du dispositif de contrôle interne dans l'entreprise et du degré de réalisation de ses objectifs. L'intérêt de ce travail de recherche est de rappeler l'importance de l'audit interne et sa contribution dans la maîtrise des risques opérationnels. En tant que, des incidents probables menaçant la progression de l'ensemble des activités.

**❖ Raisons de choix de sujet de recherche :**

Le choix du thème est motivé par plusieurs raisons :

- Intérêt de connaître la fonction d'audit interne et ses composantes dans une grande entreprise publique comme SIDER EL HADJAR.
- Manque d'intérêt pour la fonction d'audit interne dans les entreprises Algérienne et l'insuffisance de recherche dans ce domaine en Algérie.
- Intérêt de comprendre le processus de gestion des risques opérationnels.
- L'envie de connaître l'ampleur de la contribution de la fonction d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels d'une entreprise publique.

**❖ Objectifs de la recherche :**

Notre recherche a pour objectifs :

- ✓ D'avoir une connaissance approfondie sur la fonction d'audit interne.
- ✓ De Connaître l'importance de l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise.
- ✓ D'identifier les risques opérationnels liés au cycle de vente et leur processus de gestion.
- ✓ De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle de vente.
- ✓ De découvrir le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise.
- ✓ D'identifier les différents outils d'audit interne qui lui permettent de maîtriser les risques opérationnels.

---

---

❖ **Problématique de recherche :**

Une question principale se découle alors :

**« Quel rôle l’audit interne joue-t-il dans la gestion des risques opérationnels de l’entreprise SIDER EL HADJAR ? »**

De cette problématique certaines questions secondaires peuvent être posées, à savoir :

- En quoi consiste la notion d’audit interne ?
- Quels sont les risques opérationnels ? et quelle est la démarche adoptée pour gérer ce type de risques dans l’entreprise SIDER EL HADJAR ?
- Quelle est la démarche de l’audit interne pour faire face aux risques opérationnels de l’entreprise SIDER EL HADJAR ?

❖ **Hypothèses de recherche :**

Au regard des questions que nous avons soulevées dans notre problématique, nous pouvons provisoirement avancer que :

Hypothèse n° 01 : L’audit interne au sein de l’entreprise SIDER EL HADJAR est une fonction indépendante qui vise à assurer la régularité et la conformité de fonctionnement des autres activités.

Hypothèse n° 02 : Les risques opérationnels menacent le bon fonctionnement des activités de l’entreprise SIDER EL HADJAR.

La gestion de ces risques au niveau de l’entreprise SIDER EL HADJAR se fait à travers plusieurs étapes, plusieurs acteurs et plusieurs outils.

Hypothèse n° 03 : La démarche adoptée par l’audit interne face aux risques opérationnels au sein de l’entreprise SIDER EL HADJAR dépend de plusieurs étapes et plusieurs outils.

❖ **Les études antérieures :**

- BEDOUI Samiya, Mémoire de fin d’étude : Contribution d’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels cas : Laiterie TELL, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2015/2016 : L’objectif de cette étude est de faire face aux contraintes qui

---

---

peuvent affecter le bon fonctionnement de l'entreprise, ainsi, l'atteinte de ses objectifs à travers les dispositifs qu'elle met en œuvre pour les maîtriser.

- B. Meryem, Mémoire de fin d'étude : Audit interne et gestion des risques opérationnels, Université Mohamed V Souissi, 2009/2010 : L'objectif de ce travail, consacré aux risques opérationnels, et la présentation de la méthodologie de bien mener une mission d'audit interne avec le respect des normes internationales.

#### ❖ La méthodologie de recherche :

La démarche méthodologique que nous avons suivie compte sur deux méthodes :

- **Méthode descriptive :** dans la partie théorique (Recherche documentaire sur la fonction d'audit interne et les risques opérationnels).
- **Méthode analytique :** dans la partie pratique, (l'analyse de l'organisation et des procédures de vente, la conduite des interviews, l'évaluation des risques opérationnels, l'élaboration de questionnaire de contrôle interne et de grille d'analyse des tâches).

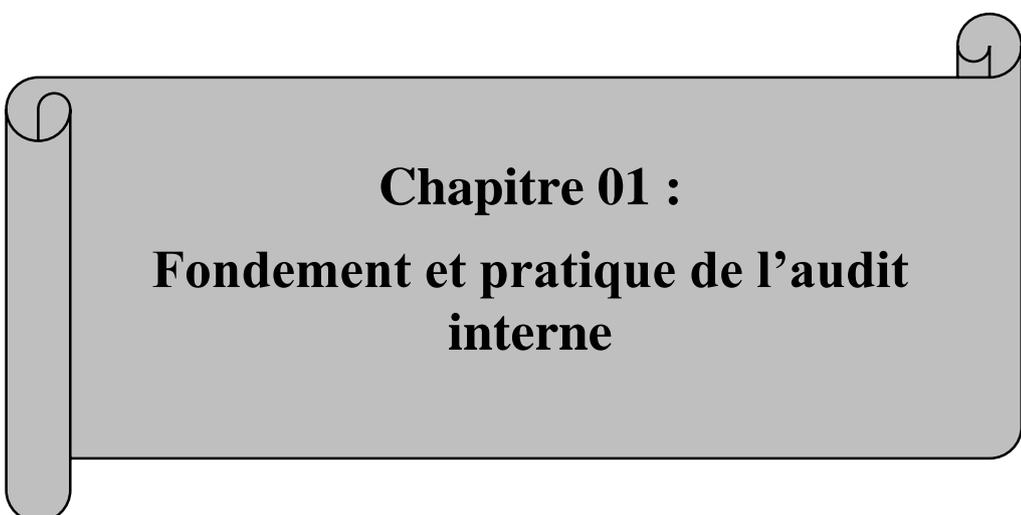
#### ❖ Le plan de travail :

Notre travail sera développé sur trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation théorique de l'audit interne. Il est subdivisé en trois sections : la première exposera des généralités sur l'audit interne, la deuxième pour le référentiel de l'audit interne et la dernière définira la mission et les outils de l'audit interne.

Le deuxième chapitre portera sur le cadre générale du processus de gestion des risques opérationnels. Ce chapitre est subdivisé aussi en trois sections : généralités sur les risques, la gestion des risques opérationnels et la démarche de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise.

Le troisième chapitre représente la partie pratique qui sera réalisé au niveau de l'entreprise de sidérurgie SIDER EL HADJAR. Il portera sur la présentation de l'entreprise, de direction d'audit interne et de processus qui sera audité lors de notre stage pratiques. La troisième section de ce chapitre sera consacrée à présenter le déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus des ventes (Enlèvement dépôt).



**Chapitre 01 :**  
**Fondement et pratique de l'audit**  
**interne**

---

---

**CHAPITRE 01 : FONDEMENT ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE**

La diversité des activités de l'entreprise et la multitude des sources d'information, qui peuvent être fiables ou douteuses, poussent les entreprises à adopter plusieurs programmes et procédures pour peuvent faire face aux résultats indésirables, qui peuvent être évoqués à la suite de ces activités, ces résultats indésirables représentent des risques et des menaces à la performance globale de l'entreprise.

Parmi les programmes et les outils les plus utilisés comme moyens de dissuasion à ces risques, on trouve l'audit, plus précisément l'audit interne comme une fonction fondamentale, formel et indispensable dans l'entreprise.

Au niveau de ce chapitre, on va voir des généralités sur la notion d'audit interne, qui est un pilier fondamental dans l'entreprise et l'axe principal de notre travail de recherche, Donc nous tenterons de présenter :

Section 01 : Généralités sur l'audit interne.

Section 02 : Le référentiel de l'audit interne.

Section 03 : Mission et outils de l'audit interne.

---

---

**SECTION 01 : GENERALITE SUR L'AUDIT INTERNE :**

L'adoption de la fonction d'audit interne au sein d'une entreprise est une démarche volontaire. Les responsables de l'entreprise s'appuient sur cette fonction, pour assurer une bonne gestion de toutes les fonctions et toutes les activités dans l'entreprise sans exception.

En outre, l'audit interne a plusieurs avantages, il ne se limite pas à un simple contrôle, mais c'est un examen de crédibilité et d'efficacité de système de contrôle et de gestion, de degré de la conformité à les politiques économiques et de respect des procédures nécessaires, suivi par un ensemble des recommandations, qui permettent de faire des actions correctives. Cela permettra à l'entreprise de surveiller efficacement ses activités, de la bonne gouvernance et la bonne gestion des risques, afin d'atteindre l'efficacité absolue dans l'entreprise.

En plus de plusieurs autres avantages que nous allons aborder au cours de ce chapitre théorique.

**1.1.La dimension historique :**

Comme toute fonction dans l'entreprise. Il y'a plusieurs raisons à l'émergence de l'audit interne, dont la plus importante est l'instabilité économique vécue par les entreprises au cours d'une période de crise. En plus de la nécessité des nouvelles techniques de contrôle efficaces, afin de contrôler les risques, qui menacent les entreprises dans cette période.

Donc l'audit interne est apparu pour résoudre plusieurs problèmes, y compris la difficulté de la supervision et de la gestion des diverses activités.

De plus l'audit interne est un examen pour toutes les autres fonctions, il est adapté à tous les domaines, où il commence comme un dispositif de contrôle et se termine comme un outil de guidage.

La fonction d'audit interne est un examen critique, elle a été « créée lors de la crise économique de 1929 aux USA :

- Politiques drastiques de réduction des charges.
- Réduction du travail des auditeurs externes.

- 
- 
- Préparation du travail des auditeurs externes par du personnel de l'entreprise.

Puis les auditeurs internes élargirent leur champ d'activité et modifièrent leurs objectifs.

Ce n'est qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de l'audit interne dégagèrent et se précisèrent. Actuellement on peut considérer que :

- C'est une fonction universelle (toutes les entités, toutes les fonctions).
- C'est une fonction permanente (pour ceux qui la pratiquent). »<sup>1</sup>

Suite à la crise économique, qui a joué un rôle très important dans l'émergence du concept d'audit interne, il est nécessaire d'avoir des organisations et des associations, qui organisent et encadrent l'utilisation de cette nouvelle fonction. Car la poursuite de toute fonction et son succès nécessitent un cadre organisationnel sous la direction des instituts professionnels.

En ce qui concerne l'audit interne, il avait deux instituts :

#### ❖ IIA :

L'Institute of Internal Auditors « est une association professionnelle internationale fondé en 1941. L'IIA est le porte-parole au niveau international de la profession de l'audit interne ; il en est l'autorité et la référence reconnue et le principal défenseur et éducateur. Les membres travaillent dans les secteurs de l'audit interne, de la gestion des risques, du gouvernement d'entreprises, du contrôle interne, de l'audit des technologies de l'information, de l'éducation et de la sécurité.

Est une définition fournie par l'Institute of Internal Auditors (IIA). »<sup>2</sup>

#### ❖ IFACI :

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) « rassemble plus de 5200 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à THE IIA, réseau mondial représentant plus de 185000 professionnels.

#### ✓ Mission IFACI :

---

<sup>1</sup> Réda KHELASSI, « Les applications de l'audit interne », Edition HOUMA, Alger, 2010, P51.

<sup>2</sup>[www.oecd.org](http://www.oecd.org); Rapport, « Contrôle et audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public », Centre de conférences de l'OCDE, Paris, France, 2011, P07. Consulté le 18/05/2018 à 00 : 09.

---

---

Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, l'IFACI participe activement à l'évolution des professions de l'audit et du contrôle internes par :

- Le partage des meilleures pratiques.
- La professionnalisation des acteurs et des organisations.
- ✓ **Vision IFACI** : L'audit et le contrôle internes seront universellement reconnus comme essentiels à la réussite des organisations. L'Institut sera reconnu comme un élément essentiel du succès des professionnels de l'audit et du contrôle internes. »<sup>1</sup>

➤ **L'audit interne en Algérie :**

La fonction d'audit interne a été récemment adoptée dans les entreprises algériennes, cette nouvelle fonction a été mal comprise et mal interprétée pendant un certain période en Algérie. Où il était considéré comme un outil de dénonciation et de punition.

La réforme économique de 1988 a eu un grand rôle dans l'adoption de cette fonction par les entreprises publiques algériennes. Parce que ces entreprises avaient besoin de beaucoup d'informations durant cette période et pour que ces informations soit fiables, elle doit être analysée et examinée par des spécialistes. De là l'audit interne a commencé en Algérie.

En ce qui concerne le cadre réglementaire régissant l'audit interne en Algérie, on peut citer la loi n° 88-01 qui a été publiée le 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques. Cette loi englobe l'ensemble des principes régissant le fonctionnement de ces entreprises, ainsi que, leur définition.

Parmi les articles constituant cette loi, l'article 40 qui oblige les entreprises publiques à organiser une structure d'audit interne et suivre son fonctionnement.

---

<sup>1</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), (consulté le 24/02/2018 à 23 : 01).

---

---

## 1.2. La définition et les types de l'audit interne :

### 1.2.1. Définitions de l'audit interne :

L'audit interne est une fonction autonome, qui touche l'ensemble des activités, fonctions et processus de l'entreprise. Il ajuste les zones de risque, par la conduite d'une série des tests et des vérifications. Ainsi, l'analyse de contrôle interne relatif à la fonction auditée, afin de formuler des recommandations et des conseils qui aident au redressement de la situation et la mise en place de contrôle adéquat pour l'atténuation des risques identifiés.

La définition internationale d'audit interne approuvée par l'IIA le 29 juin 1999 est la suivante : « 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 leur efficacité. »<sup>1</sup>. La traduction de cette définition est faite par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.

### 1.2.2. Les types de l'audit interne :

Les deux grands types de l'audit interne sont<sup>2</sup> :

- **L'audit financier :**

C'est un audit qui intéresse les actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies et traitements comptable, l'information financière publiée par l'entreprise ; il ne néglige pas les actions qui ne sont pas engagées par les comptables eux-mêmes, mais ne s'y intéresse qu'en tant qu'éléments déterminant la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière, sur laquelle il doit formuler un jugement.

---

<sup>1</sup> Pierre SHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PAREGE, « L'audit interne et référentiels de risques », Edition DUNOD, Paris, 2<sup>e</sup> édition 2014, P30.

<sup>2</sup> Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel », Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P13.

---

---

- **L'audit opérationnel :**

C'est un audit qui s'applique à toutes actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Son objet consiste à juger la manière dont les objectifs sont fixés et atteints ainsi que les risques qui pèsent éventuellement sur la capacité de l'entreprise ou d'une entité à définir des objectifs pertinents et à les atteindre, à apprécier leur opportunité.

### **1.3. Les objectifs et le rôle de l'audit interne :**

#### **1.3.1. Les objectifs de l'audit interne :**

L'audit interne a pour objectif d'assurer une double fonction de sécurité et de progrès<sup>1</sup> :

- **Fonction de sécurité :**

Elle contribue, par ses vérifications et par ses analyses, à l'information de la direction générale et des managers opérationnels, sur le degré de maîtrise des processus et le niveau d'efficacité de l'organisation interne de l'entreprise :

- Fiabilité du fonctionnement des entités.
- Niveau de protection de l'organisation vis-à-vis de son environnement.
- Rationalisation de l'utilisation des moyens.
- Efficacité finale des activités et des procédures de gestion qui les concernent.

- **Fonction de progrès :**

Elle participe par ses études et par ses réflexions, à l'identification et à la conception des mesures correctives et des améliorations souhaitables, tant des dispositifs et des procédures de contrôle interne en vigueur, que des modes de prise des décisions pratiqués dans l'organisation.»

---

<sup>1</sup> <https://Univers-audit.over-blog.com>, (Consulté le 23/04/2018 à 01 : 41).

---

---

### 1.3.2. Le rôle de l'audit interne :

Le rôle de l'audit interne est<sup>1</sup> :

- 1- D'évaluer « le contrôle interne » de l'entreprise, c'est-à-dire les modes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle qui doivent permettre de maîtriser la gestion, d'informer les responsables hiérarchiques concernés sur les résultats des audits et de proposer des mesures correctives et des actions d'améliorations.

Il doit à ce titre :

- Examiner la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles.
  - Examiner les systèmes et les procédures qui ont pour objet d'assurer le respect des politiques, des plans et des directives internes, ainsi que les lois et les réglementations administratives intéressant significativement les activités et les moyens de l'entreprise. Et simultanément, vérifier que l'organisation s'y conforme effectivement.
  - Examiner les dispositions prises pour protéger le patrimoine de l'entreprise et si nécessaire, vérifier l'existence et la valeur des actifs tant corporels qu'incorporels.
- 2- D'autre part, d'évaluer l'efficacité de l'organisation, au regard des objectifs, d'informer les managers sur les résultats des audits et de proposer des mesures correctives et des actions d'amélioration.

Il doit à ce titre :

- Apprécier si les moyens (humains, matériels, intellectuels et financiers) mis en œuvre sont acquis organisés et utilisés de façon économique et productive, et s'ils sont convenablement adaptés aux objectifs auxquels sont affectés.
- Vérifier que les opérations et les programmes des entités sont exécutés conformément aux objectifs fixés.
- Apprécier la pertinence des objectifs, leur degré d'ambition et de faisabilité, ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <https://Univers-audit.over-blog.com>, (Consulté le 23/04/2018 à 01 : 41).

---

---

## **SECTION 02 : LE REFERENTIEL DE L'AUDIT INTERNE :**

Le cadre de référence qui s'applique est constitué outre la définition officielle de l'audit sur :

**2.1. Code de déontologie<sup>1</sup>** : qui précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique « éthique » de l'audit interne :

- ✓ **L'intégralité** à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.
- ✓ **L'objectivité** qui permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.
- ✓ **La confidentialité** concernant les informations reçues et leurs divulgations.
- ✓ **La compétence** requise pour la réalisation des travaux d'audit.

### **2.2. Les normes d'audit interne :**

Les normes sont constituées de deux principales catégories de normes<sup>2</sup> :

- Les normes de qualification.
- Les normes de fonctionnement.

Elles s'appliquent à toutes les missions d'audit. Elles sont généralement complétées par des « normes de mise en œuvre ».

Les normes ont pour objet<sup>3</sup> :

- de guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.
- de fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée.
- d'établir les critères d'évaluation de l'audit interne.
- de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Pierre SHICK, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, France, 2007, P09.

<sup>2</sup> [www.theiia.org](http://www.theiia.org), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017, P04, (Consulté le 01/05/2018 à 20 : 02).

<sup>3</sup> Idem. P01.

---

---

### 2.2.1. Les normes de qualification :

Les normes de qualification indiquent les caractéristiques des entreprises et des personnes dans le domaine de l'audit interne.

Elles sont au nombre de dix-neuf (19)<sup>1</sup> :

- 1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités.
- 1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne.
- 1100 – Indépendance et objectivité.
- 1110 – Indépendance dans l'organisation.
- 1111 – Relation directe avec le conseil.
- 1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne.
- 1120 – Objectivité individuelle.
- 1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.
- 1200 – Compétence et conscience professionnelle.
- 1210 – Compétence.
- 1220 – Conscience professionnelle.
- 1230 – Formation professionnelle continue.
- 1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- 1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- 1311 – Evaluation internes.
- 1312 – Evaluation externe.
- 1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité.
- 1321 – Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».
- 1322 – Indication de non-conformité.

### 2.2.2. Les normes de fonctionnement :

Les normes de fonctionnement fournissent des définitions des critères de qualité des activités d'audit et expliquent leur nature.

---

<sup>1</sup> [www.theia.org](http://www.theia.org), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017, PP (04-14), (Consulté le (01/05/2018) à 20 : 02).

---

---

Elles sont au nombre de trente-trois (33)<sup>1</sup> :

**2000** – Gestion de l'audit interne.

**2010** – planification.

**2020** – Communication et approbation.

**2030** – Gestion des ressources.

**2040** – Règles et procédures.

**2050** – Coordination et utilisation d'autres travaux.

**2060** – Communication à la direction générale et au conseil.

**2070** – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne.

**2100** – Nature du travail.

**2110** – Gouvernance.

**2120** – Management des risques.

**2130** – Contrôle.

**2200** – Planification de la mission.

**2201** – Considérations relatives à la planification.

**2210** – Objectifs de la mission.

**2220** – Périmètre d'intervention de la mission.

**2230** – Ressources affectées à la mission.

**2240** – Programme de travail de la mission.

**2300** – Réalisation de la mission.

**2310** – Identification des informations.

**2320** – Analyse et évaluation.

**2330** – Documentation des informations.

**2340** – Supervision de la mission.

**2400** – Communication des résultats.

**2410** – Contenu de la communication.

**2420** – Qualité de la communication.

**2421** – Erreurs et omissions.

---

<sup>1</sup> [www.theia.org](http://www.theia.org), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017, PP (15-31), (Consulté le (01/05/2018) à 20 : 02).

---

---

**2430** – Utilisation de la mention « conduite conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».

**2431** – Indication de non-conformité.

**2440** – Diffusion des résultats.

**2450** – Les opinions globales.

**2500** – Surveillance des actions de progrès.

**2600** – Communication relative à l'acceptation des risques.

### **2.2.3. Les normes de mise en œuvre :**

Les normes de mise en œuvre sont des normes complémentaires, qui complètent les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

Il y a des normes applicables aux missions d'assurances (A) et des normes applicables aux missions de conseil (C)<sup>1</sup> :

- **Mission d'assurance :**

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

- **Mission de conseil :**

Conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le périmètre d'intervention sont convenus au préalable avec lui. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle d'une organisation sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management.

---

<sup>1</sup> [www.theiia.org](http://www.theiia.org), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017, P36, (Consulté le 01/05/2018 à 20 : 02).

---

---

## **SECTION 03 : MISSION ET OUTILS DE L'AUDIT INTERNE :**

### **3.1. Définition de la mission d'audit interne :**

« Mission, du latin MITTERE : envoyer nous indique le petit Larousse qui précise : (fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses). On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « divins » les travaux des auditeurs.

Toutefois... on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la Mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention... de la direction générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses. »<sup>1</sup>

L'objet d'une mission d'audit interne est « l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite – étude au sens large : analyse, examen, identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités ; en bref, ce que fait le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique.

Une mission d'audit opérationnel peut durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec 2 à 4 auditeurs dont un chef de mission. »<sup>2</sup>

Une mission d'audit interne consiste à s'assurer<sup>3</sup> :

- 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.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7<sup>e</sup>édition 2010, P209.

<sup>2</sup> Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit. P63.

<sup>3</sup> <https://qualite.ooreka.fr>, audit interne, (Consulté Le 19/02/2018 à 20 : 19h).

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

### 3.2. Méthodologie de la mission d'audit interne :

Trois grandes phases composent une mission d'audit<sup>1</sup> :

- La phase d'étude.
- La phase de réalisation.
- La phase de conclusion.

#### • Lancement de la mission d'audit (l'ordre de mission) :

L'ordre de mission est un document d'audit interne, qui représente une phase de déclenchement de la mission d'audit. Il est « le mandat donné par la direction générale à l'audit interne et l'acte de naissance de la mission d'audit. Il ne saurait se confondre avec les différents composantes de celle-ci et constituerait donc à lui seul une phase initiale, une « phase zéro » en quelque sorte. »<sup>2</sup>

#### ❖ Contenu de l'ordre de mission :

On peut distinguer les mentions obligatoires et les mentions facultatives<sup>3</sup> :

##### ➤ Les mentions obligatoires :

- La désignation précise du mandat et sa signature.
- Les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire (responsable de l'audit interne).
- L'objet de la mission.

##### ➤ Les mentions facultatives :

- L'ordre de mission « court » :

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P214.

<sup>2</sup> Idem. PP (217-218).

<sup>3</sup> Idem. P219.

---

---

Il tient en quelques lignes pour définir objectifs et champ d'applications. Ce documents n'est pas restrictif et laisse le champ libre.

- L'ordre de mission « long » :

Indique non seulement objectifs et champ d'application mais il précise également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser et même ceux à ne pas utiliser. »

**Figure n° 01 : Modèle ordre de mission :**

<p><b>Ordre de mission</b></p> <p><b>Entreprise moderne</b> <span style="float: right;"><b>Paris, le</b></span></p> <p><b>Destinataire :</b> le directeur de l'audit interne.</p> <p><b>Copie pour information :</b> le directeur du personnel.</p> <p><b>Objet :</b> Audit de la Fonction Recrutement.</p> <p>La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.</p> <p>Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.</p> <p style="text-align: right;"><b>Le Président-directeur Générale.</b></p>
--

**Source :** Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7<sup>e</sup>édition 2010, P220.

---

---

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

La phase d'étude est une étape plus importante et essentielle, car elle englobe l'ensemble des travaux préparatoires, qui aident l'auditeur à commencer la réalisation de sa mission. « Cette phase ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. »<sup>1</sup>

L'auditeur interne va procéder selon la démarche suivante<sup>2</sup> :

- Prise de connaissance du domaine à auditer dite familiarisation.
- Identification des risques.
- Définition des objectifs.

#### a. L'étape familiarisation (prise de connaissance) :

C'est une étape fondamentale car « L'auditeur ne peut pas se lancer dans l'exécution d'une mission d'audit dans une entité ou un domaine qu'il ne connaît pas. Il doit préparer la mission en commençant d'abord par rassembler les informations nécessaires. Pour cela, il collecte plusieurs documents (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. »<sup>3</sup>

#### b. L'étape identification des risques (tableau des risques) :

Cette étape consiste à l'établissement de tableau des risques qui « associé à une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration.

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P214.

<sup>2</sup> Idem. P223.

<sup>3</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007, PP (39-40).

Il permet à l'auditeur de mener une analyse des risques en s'appuyant sur des éléments d'appréciation identifiés par l'audit lors de la phase d'étude puis d'orienter les travaux détaillés de vérification. »<sup>1</sup>

**Tableau n° 01 : 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.

Donc l'élaboration d'un tableau de risques consiste à :

- découper l'activité auditée en tâches élémentaires.
- définir l'objectif de contrôle au niveau de chaque tâche.
- identifier les risques potentiels liés à chaque tâche.
- indiquer les bonnes pratiques possibles.
- faire une évaluation préliminaire de risque selon trois (03) niveau.

**c. L'étape définition des objectifs (le rapport d'orientation) :**

Le rapport d'orientation est un document interne, « Il s'agit d'un document à destination des audités dans lequel l'auditeur synthétise les conclusions qu'il a pu faire sur les zones de risques, les difficultés envisagées, rappelle les objectifs généraux et spécifiques, propose les services et les divisions qui seront audités, définit la nature et l'étendue des travaux à réaliser. Si les orientations proposées par l'auditeur sont acceptées, le rapport d'orientation devient un

<sup>1</sup> Pierre SHICK ; Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PAREGE, « L'audit interne et référentiels de risques », Op.cit. P156.

---

---

document contractuel et engage les deux parties, le programme de vérification ou la liste des travaux à effectuer par l'équipe d'auditeurs pour répondre aux engagements du rapport d'orientation est ensuite élaboré. »<sup>1</sup>

### **3.2.2. Deuxième phase : La phase de réalisation :**

Il existe quatre étapes à suivre pour la réalisation d'une mission d'audit :

- La réunion d'ouverture.
- Le programme d'audit.
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI).
- Et le travail sur terrain.

#### **a. La réunion d'ouverture :**

C'est la réunion qui rassemble le responsable d'audit interne et son équipe, ainsi, les responsables qui représentent la direction ou la structure auditée. Elle représente un point de départ de la réalisation de travail et annonce le lancement de la mission.

Deux conditions attribuant une réunion d'ouverture, la tenir chez l'audité et le rassemblement des délégués participants dans la mission. « Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. »<sup>2</sup>

#### **d. Le programme d'audit (programme de vérification) :**

Le programme d'audit est un plan de travail qui guide et oriente les auditeurs dans leur mission d'audit, par la définition et l'illustration des rôles et des tâches de chaque auditeur. « C'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture.

Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir des procédures à rechercher.

Les travaux sont décomposés en tâches distinctes pour pouvoir être attribués aux auditeurs. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Elisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. P42.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P246.

<sup>3</sup> Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit. P99.

---

---

Le programme d'audit a pour objectifs :

- La réalisation de la mission d'audit interne selon la démarche exigée par les responsables pour éviter le risque de déviation des objectifs de la mission.
- La division des tâches entre les auditeurs pour faciliter leur travail, ainsi, garantir le bon déroulement de la mission.
- C'est un manuel qui guide les auditeurs à réaliser leurs travaux.
- C'est le document qui enveloppe toutes les informations concernant le déroulement de la mission d'audit interne.
- Il permet de contrôler et de suivre le travail des auditeurs.

**c. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :**

Ce questionnaire est un document utilisé par l'auditeur pour identifier et décrire les dispositifs de contrôle interne. « Il part du découpage d'activité en tâches élémentaires. Il y a autant de QCI que de missions d'audit. Il va être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme. Pour ce faire le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. »<sup>1</sup>

• **Les cinq questions fondamentales :**

Il existe cinq (05) questions fondamentales pour un (QCI) sont<sup>2</sup> :

**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.

**d. 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

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P256.

<sup>2</sup> Idem. P258.

des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes la (FRAP). »<sup>1</sup>

- **La feuille de test ou de couverture :**

La feuille de test ou de couverture est un document d'audit interne qui « Indique l'objectif et la période du test, les tests à réaliser, les conclusions sur chaque élément contrôlé et la conclusion générale. »<sup>2</sup>

Donc ce document doit être « établi en deux temps, décrit les modalités de mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de vérification, puis met en évidence les conclusions qui en ont été tirées. »<sup>3</sup>

- **La (FRAP) :**

La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) est « un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement. Elle facilite la communication avec l'audité concerné. »<sup>4</sup>

**Figure n° 02 : 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.

<sup>1</sup> Elisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. p.43.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit. p.101.

<sup>4</sup> Idem. PP (107-108).

---

---

### 3.2.3. Troisième phase : La phase de conclusion

Quatre étapes constituent la phase de conclusion :

- L'élaboration de projet de rapport de l'audit interne.
- La réunion de clôture.
- L'élaboration de rapport d'audit interne.
- Réponse aux recommandations et suivi de rapport.

#### a. Le projet de rapport de l'audit interne :

Le projet du rapport de l'audit interne « est un document élaboré à partir des « problèmes » figurant sur les FRAP et les conclusions figurant sur les feuilles de couverture.

C'est un travail nécessaire : il faut se forcer à prendre du recul et organiser la réflexion et le discours de l'équipe d'audit avant de rendre compte des travaux et de conclusions aux principaux responsables audités, au demandeur et à la direction. »<sup>1</sup>

#### b. La réunion de clôture :

Cette réunion rassemble les mêmes participants de la réunion de d'ouverture de la mission. « Lors de cette réunion le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport puis donne l'occasion aux audités de formuler leurs commentaires, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés. »<sup>2</sup>

La réussite de cette réunion est tributaire de certaines conditions à savoir<sup>3</sup> :

- Envoyer le projet de rapport avant la date de la réunion.
- Préparer tout le dossier (papier de travail, copie de documents...), pour être en mesure de justifier les constats.
- Abandonner les constats dont les éléments de preuve apportés par l'auditeur sont insuffisants.

---

<sup>1</sup> Pierre SHICK, « mémento d'audit interne », Op.cit. P117.

<sup>2</sup> [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), « La conduite d'une mission d'audit interne », Ms Abderrazek SOUEI, p.11. Consulté le 18/05/2018 à 00 : 08

<sup>3</sup> Ibid.

- 
- 
- Permettre aux audités de suggérer des recommandations plus efficaces.

**c. Le rapport d'audit interne :**

Le rapport d'audit interne est un document qui « offre aux auditeurs l'occasion de présenter les conclusions générales de la mission et de recueillir les objections ou les précisions, voire les contestations des audités qui leur seront utiles pour rédiger le rapport d'audit. »<sup>1</sup>

Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes<sup>2</sup> :

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

**d. Réponses aux recommandations et suivi du rapport :**

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

---

<sup>1</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. p.44.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Pierre SHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PARREGE, « L'audit interne et référentiels de risques », Op.cit. p.83.

---

---

### 3.3. Les outils de l'audit interne :

L'audit interne, en tant que, fonction clé de l'entreprise, il dépend de l'utilisation de plusieurs outils et techniques. Ces outils sont de deux types :

#### 3.3.1. Les outils d'interrogation :

##### a- Les sondages statistiques :

Le sondage ou l'échantillonnage est une méthode statistique employée par l'auditeur interne au cours de sa mission. « Il permet à partir d'un échantillon, prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence, d'extrapoler à la population, les observations sur l'échantillon. Le résultat du sondage statistique donne un niveau de confiance et un intervalle de confiance. »<sup>1</sup>

#### Les dix commandements du sondage statistique :

Selon Lawrence B. SAWYER dans son ouvrage « l'audit interne », il y a dix commandements du sondage statistique<sup>2</sup> :

- L'adaptation aux objectifs de l'audit (ne pas faire de sondage pour le plaisir).
- La connaissance de la population (Population bien définies et complète).
- Le choix d'un échantillon doit être aléatoire.
- Pas de biais personnel.
- L'échantillon reste aléatoire en dépit des configurations particulières de la population.  
Exemple : Le cas d'un « gros client » avec 10% du chiffre d'affaire qui doit être présent dans un échantillon.
- Ne pas extrapoler de façon déraisonnable (La simplicité des résultats et fuir toute déduction, par définition hasardeuse).
- Ne pas perdre de vue la réalité (ne pas oublier le contexte).
- Stratifier chaque fois que cela réduit la dispersion de l'échantillon (faire plusieurs sondages statistiques au lieu d'un seul).
- Ne pas fixer sans nécessité des niveaux de confiance élevés.
- Ne pas s'arrêter aux résultats statistiques (rechercher les causes).

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P333.

<sup>2</sup> Idem. P335.

---

---

**b- Les interviews :**

L'interview d'audit interne est un outil de communication entre l'auditeur et l'audité, cet outil est utilisé par l'auditeur pour l'obtention des informations sur la situation de la fonction auditée. Elle représente une technique de collaboration.

L'interview « est une technique de recueil d'information qui aide à l'explication et le commentaire du sujet à auditer. Il permet de comprendre en profondeur certains éléments ne pouvant être divulgués par un questionnaire.

La réussite d'une interview est tributaire de la qualité de communication de l'auditeur.

Pour préparer une interview il est recommandé :

- Définir l'interview : objectif, thèmes abordés, plan de l'interview.
- Bien choisir les interviewés (éviter les participants inutiles).
- Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous (en respectant la hiérarchie).
- Aller chez l'interviewé.
- Préparez l'interview. »<sup>1</sup>

**c- Les outils informatiques :**

Les outils informatiques : Ce sont les outils d'audit automatisés, tel que les logiciels et les applications. Il existe trois types d'outils informatiques peuvent être définies<sup>2</sup> :

- **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 ».

- **Les outils de réalisation des missions :**

On trouve dans cette catégorie à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service :

---

<sup>1</sup> [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), « La conduite d'une mission d'audit interne », Ms Abderrazek SOUEI, P03. Consulté le 18/05/1018 à 00 : 08

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (343-345).

- 
- 
- Des logiciels du marché comme : « HORUS » : logiciel de gestion des missions et recommandations ou « SPHYNX » : logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.
  - Des logiciels conçus par le service : ce sont des outils aident l'auditeur à élaborer son tableau de risques, établir et suivre me déroulement de son QCI, formaliser les FRAP.

- **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 budgétaires de l'unité ».

**d- Vérifications, analyses et rapprochements divers :**

- **Les vérifications :**

Les vérifications constituent une technique utilisée par l'auditeur pendant sa mission d'audit interne. Elles peuvent être des vérifications de la cohérence des tâches, des vérifications arithmétiques ou des vérifications de l'existence de documents.

- **Les analyses :**

L'analyse économique et financière « est un ensemble de travaux préliminaires d'analyse sur les données chiffrées de la fonction ou entité auditée. 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.
- Situer les ordres de grandeur, connaître les chiffres significatifs, déterminer les seuils de matérialité. »<sup>1</sup>

- **Les rapprochements :**

« C'est une méthode très utilisée par les auditeurs et permet souvent de dégager les anomalies. Il s'agit de confirmer une information par l'examen d'une source différente qui procure la même information.

---

<sup>1</sup> Pierre SHICK, Jacques VERA et Olivier BOURROUILH-PARREGE, « L'audit interne et référentiels de risques », Op.cit. P188.

---

---

Exemple :

- Inventaire physique et inventaire comptable.
- Un soldes clients détenus par le service vente et ceux détenus par une comptabilité auxiliaire. »<sup>1</sup>

### 3.3.2. Les outils de description :

#### a- L'observation physique :

Cette technique nécessite que l'auditeur se rende sur le terrain. Afin qu'il puisse observer la situation de la fonction auditée. Il existe deux catégories d'observations<sup>2</sup> :

- L'observation directe est celle qui permet le constat immédiat du phénomène.
- L'observation indirecte qui fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation.

L'observation physique doit être<sup>3</sup> :

- Transparente : Elle ne doit pas être clandestine.
- Suffisamment complète : Elle ne doit pas être ponctuelle.
- Validée car elle incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation.

#### b- La narration :

La narration est une technique de description et de détail. Elle est utilisée en audit interne, il existe deux sortes de narration<sup>4</sup> :

- **La narration par l'audité** : Est une narration orale. Elle est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements.
- **La narration par l'auditeur** : Est une narration écrite. Elle n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

Les deux sortes de narration ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique.

---

<sup>1</sup> [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net), « la conduite d'une mission d'audit », Ms Abderrazek SOUEI, P08. Consulté le 18/05/1018 à 00 : 08

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P353.

<sup>3</sup> Idem. P351.

<sup>4</sup> Idem. P354.

### c- L'organigramme fonctionnel :

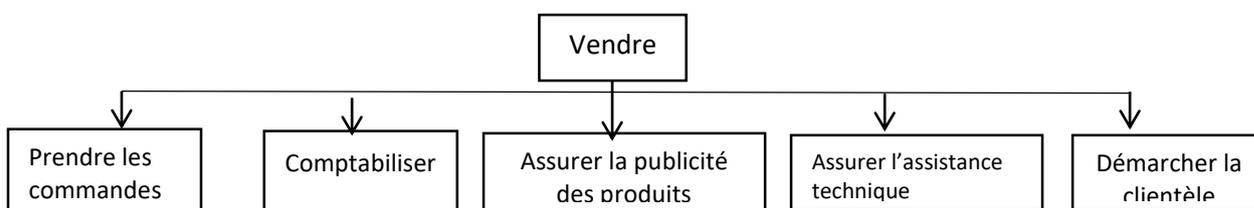
L'organigramme fonctionnel est un outil qui « va être construit par l'auditeur à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation, cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant 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. »<sup>1</sup>

**Figure n° 03 : Exemple d'un organigramme fonctionnel (simple) du département ventes**



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

### d- La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est « la photographie à un instant T de la répartition du travail. Elle va relier l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Sa lecture va permettre de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (355-356).

<sup>2</sup> Idem. PP (357-358).

Tableau n° 02 : Grille d'analyse des tâches du processus paiement des factures.

Tâches	nature de la tâche	Resp. Courrier X	Resp. Achats Y	Comptable A	Gestion aire B	Fondé de pouvoir C	Non Réalisé
1. Réception	Exécution	X					
2. Transcription	Exécution						X
3. Rapprochement fact/BC	Comptable		X				
4. Rapprochement fact/BR	Comptable		X				
5. Vérification facture	Contrôle		X				
6. Comptabilisation	Enregist. Comptable			X			
7. Ordonnancement	Autorisation				X		
8. Etablissement du chèque	Financière			X			
9. Signature du chèque	Autorisation					X	
10. Envoi du chèque	Exécution			X			

**Source :** Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Op.cit. P.359.

Cette grille nous permet de trouver les manques suivants :

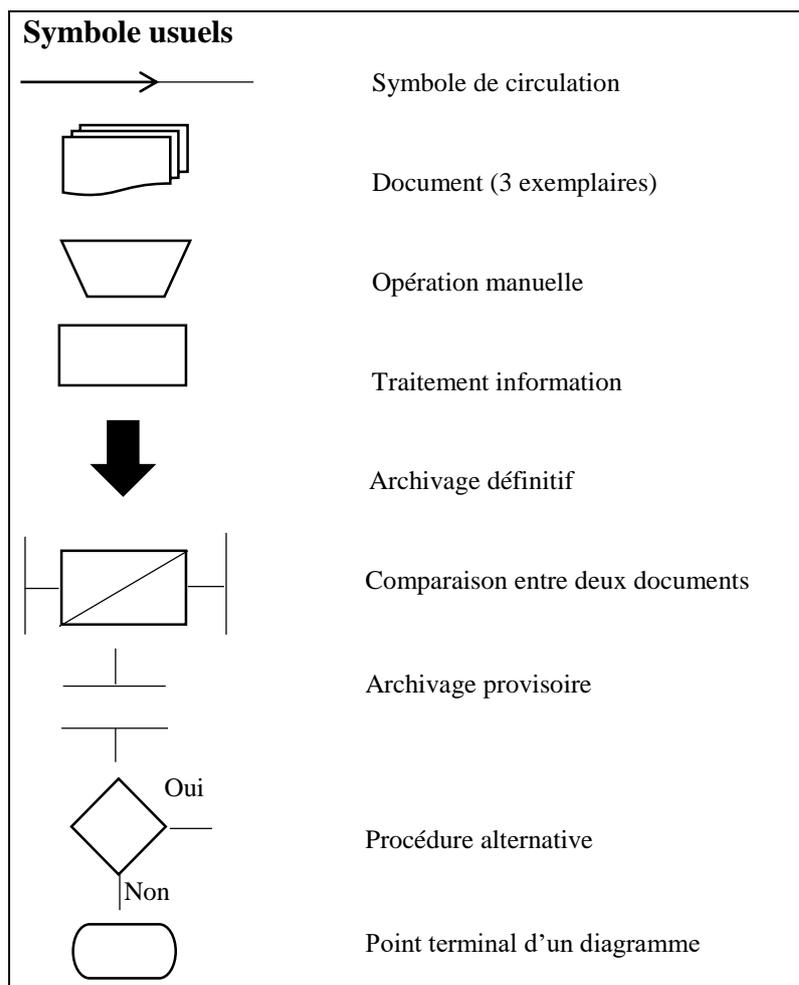
- Le non enregistrement de la facture à leur arrivée.
- Confusion des tâches (Responsable des achats/Comptable).
- L'absence d'un caissier qui est chargé de l'établissement des chèques.

**e- Le diagramme de circulation « Flow chart » :**

Le diagramme de circulation est une technique qui « permette de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leur supports.

Cette technique est le plus utilisée pour tester l'application d'une procédure. Ce sera donc un audit de conformité et donc un moyen précis et efficace de s'assurer par une synthèse rapide que la procédure examinée est correcte. Mais c'est aussi un audit d'efficacité car il est également un outil d'analyse qui va permettre de déceler les faiblesses d'application de la procédure testée. »<sup>1</sup>

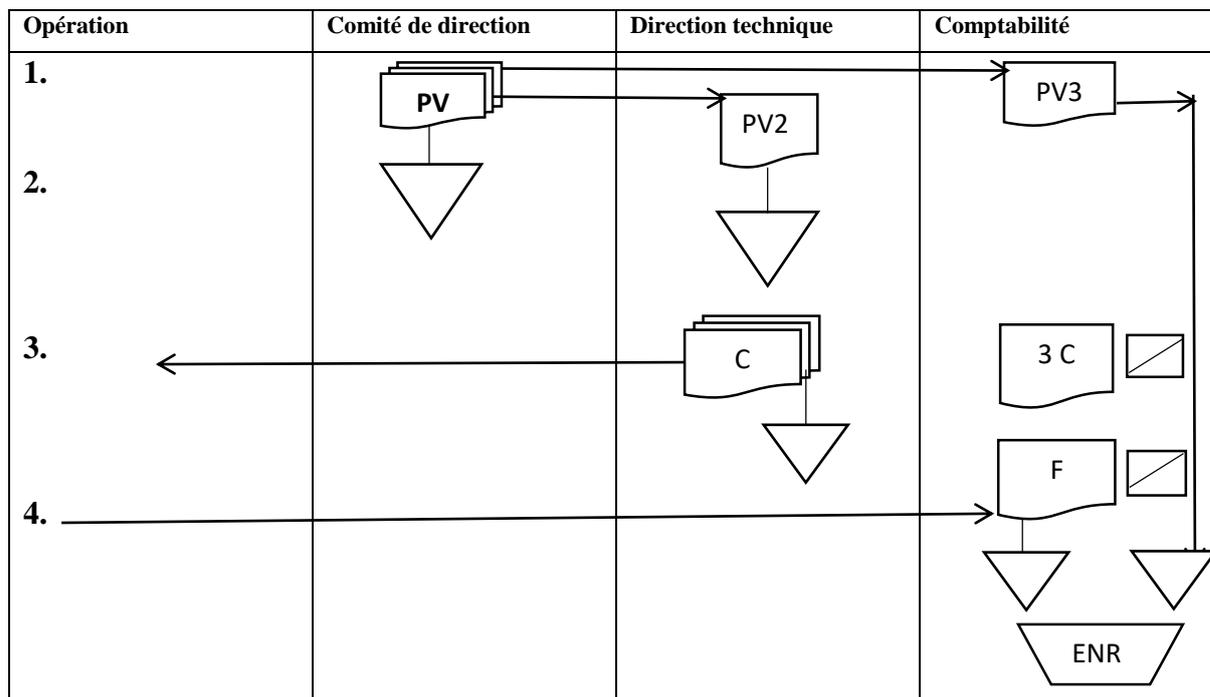
**Figure n° 04 : Les symboles utilisés dans les diagrammes.**



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

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (361-362).

Tableau n° 03 : Un diagramme d'une décision d'investissement



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

**f- La piste d'audit :**

La piste d'audit est un outil de contrôle de comptabilité qui représente un ensemble de procédures.

Ces procédures internes permettant<sup>1</sup> :

- De reconstituer les évènements de gestion dans un ordre chronologique.
- De justifier toute information en remontant du document de synthèse à la source par un cheminement ininterrompu et réciproquement.
- De conserver les mouvements permettant d'expliquer le passage d'un arrêté à l'autre d'obtenir cette information sous une forme facilement consultable.

Donc il est nécessaire que<sup>2</sup>:

- Les documents justificatifs soient datés et conservés chronologiquement.
- Des règles de sauvegarde informatique soient définies.
- Les traces informatiques soient utilisables.

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (367-368).

<sup>2</sup> Ibid.

---

---

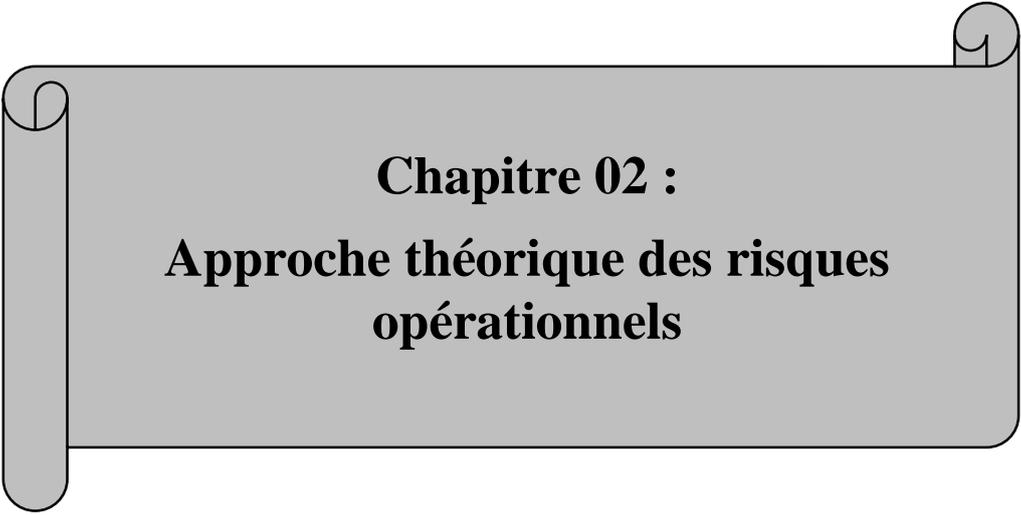
**CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE :**

Depuis l'émergence de la fonction d'audit interne, il a constitué le premier outil qui aide les entreprises à éviter les crises et à améliorer leur performance économique. Cependant, le concept d'audit interne reste mal compris dans certains pays.

Le rôle de l'audit interne est très étendu, il ne s'arrête pas à de faire face aux crises économiques, mais aussi il permet à l'entreprise à devenir en toute sécurité par l'évaluation de ses dispositifs de contrôle interne, l'identification des déficiences et la proposition des recommandations.

La mission d'audit interne constitue une série de préparations, vérification et des enquêtes, pour parvenir à la conclusion à travers laquelle nous pouvons rechercher des solutions et fournir des conseils à l'audité, afin de corriger les erreurs existantes.

A la fin de ce chapitre, nous disons que cette fonction est l'une des fonctions les plus importantes dans l'entreprise. Sans cela, l'entreprise restera dans une position mystérieuse sous des menaces inconnues.



**Chapitre 02 :**  
**Approche théorique des risques**  
**opérationnels**

**CHAPITRE 02 : APPROCHE THEORIQUE DES RISQUES OPERATIONNELS :**

Dès le commencement de l'activité économique d'une entreprise, elle est exposée à des nombreux risques. Ces risques constituent des dangers potentiels et des menaces qui empêchent la réalisation des objectifs souhaités et prédéfinis.

Les risques varient d'une entreprise à l'autre et d'une activité à l'autre, mais ils sont similaires au fait qu'ils menacent le fonctionnement de l'activité économique et que l'entreprise doit les éviter par un processus de gestion des risques afin de sécuriser son activité.

En ce qui concerne les risques opérationnels qui font l'objet de notre recherche, ce sont des risques auxquels l'entreprise est confrontée au cours de ses activités quotidiennes et qui peuvent affecter toutes ses activités. L'entreprise devrait donc les éviter en les évaluant et en essayant de les gérer de la meilleure façon possible.

Dans ce chapitre, nous tenterons de faire une présentation détaillée du concept de risques opérationnels, comment ils sont évalués et gérés, mais avant cela, nous présenterons une idée sur la notion des risques en général.

Nous diviseront notre travail en (03) trois points :

Section 01 : Généralités sur les risques.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels.

Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

**SECTION 01 : GENERALITES SUR LES RISQUES :**

Depuis longtemps le concept de risques est enraciné dans l'entreprise, Il n'y a pas d'une entreprise sans risques. L'instabilité économique, la faiblesse du dispositif de contrôle, la non-disponibilité des informations et la complexité des activités de l'entreprise constituent les principales sources de risques.

**1.1. Origine et nature des risques :**

« Le mot français risque dérive du latin *resecare*, qui a donné l'italien *rischiare*, verbe qui signifie « oser » ; il s'agit de faire un choix dans des contextes d'incertitude, plutôt que d'adopter fataliste. La clé de cette définition est la notion d'incertitude. Partant de cette définition, le COSO<sup>1</sup> définit le risque comme : la possibilité qu'un évènement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'ISO<sup>2</sup>, définit tout simplement le risque comme : l'effet de l'incertitude sur les objectifs. »<sup>3</sup>

Les risques génériques ont deux origines<sup>4</sup> :

• **Les risques intrinsèques ou structurels :**

Etant donné un système, les risques intrinsèques ont leur origine dans la nature :

- Des éléments du système.
- Des éléments qu'il utilise pour fonctionner.
- Des éléments qu'il produit.

Tous ces éléments sont susceptibles a priori d'être des sources de danger en l'absence de tout fonctionnement du système.

• **Les risques fonctionnels ou conjoncturels :**

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : une commission à but non lucratif, elle établit en 1992 une définition standard de contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité.

<sup>2</sup> Organisation internationale de normalisation, située en suisse.

<sup>3</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015, Chap. 4, P04.

<sup>4</sup> Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « La gestion des risques », Edition LAVOISIER, Paris, 2007, PP (42-43).

Etant donné un système, les risques fonctionnels ont leur origine dans le fonctionnement (et non plus dans les éléments) du système qui, pour réaliser sa mission, doit :

- Posséder de l'énergie.
- Etre capable d'en acquérir.
- Pouvoir contrôler, autrement dit filtrer, réduire ou éliminer tout excédent d'énergie.

La mauvaise gestion de cette énergie peut entraîner un dysfonctionnement et aboutir à une situation dangereuse.

## **1.2. Définition et typologie des risques :**

Les risques constituent l'ensemble des événements potentiels diminuant les chances de l'entreprise à être performante.

### **1.2.1. Définition du risque :**

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. »<sup>1</sup>

En audit interne, le risque est défini comme : « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Cette définition reprend nos deux points et lie remarquablement bien risques et objectifs : il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif.

Les facteurs de risque sont des lacunes de l'organisation qui, combinées à la survenance d'événements, vont entraîner des conséquences dommageables. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « La gestion des risques », Op.cit. P.34.

<sup>2</sup> Pierre SCHICK, « Mémento d'audit interne », Op.cit. P.12 et P14.

### **1.2.2. Typologie des risques :**

Il existe 13 grandes types de risques, à savoir<sup>1</sup> :

- Risques géographiques.
- Risques économiques.
- Risques stratégiques.
- Risques financier.
- Risques opérationnels (l'objet de notre recherche).
- Risques industriels (une famille particulière de risques opérationnels).
- Risques juridiques (risques opérationnels spécifiques).
- Risques informatiques (risques opérationnels particuliers).
- Risques sociaux et psychosociaux (faisant également partie des risques opérationnels).
- Risques d'image et de réputation.
- Risque de Knowledge management (ou de « gestion de la connaissance »).
- Autres risques (risque environnemental, de qualité, de défaillance de contrôle, de défaillance des dispositifs de pilotage).
- Risque d'intégrité (le risque individuel ultime).

### **1.3. Définition et types des risques opérationnels :**

Toute entreprise est susceptible d'avoir des événements qui peuvent affectent le fonctionnement de son activité. Ces événements constituent des dangers potentiels. Ils sont nombreuse et diverses. Comme, les risques opérationnels qui peuvent être définis comme l'ensemble des événements potentiels susceptible d'affecter le fonctionnement de l'activité de l'entreprise et la réalisation de ses objectifs.

#### **1.3.1. Définitions des risques opérationnels :**

Le risque opérationnel peut être défini aussi, comme « le risque qui ne dépend pas de la façon de financier une entreprise, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier. Il à trois sources : le risque interne (ex : fraude), le risque externe (tout événement extérieur incontrôlable, comme un événement géopolitique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence). »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », GERESO, France, 4<sup>e</sup> édition 2013, p.33.

<sup>2</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Edition DUNOD, Paris, 2015, P61.

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme : « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. »<sup>1</sup>

Les risques opérationnels sont : « des risques spécifiquement associés à une organisation selon sa structure ou son activité commerciale : incertitudes relatives aux menaces pesant sur la réalisation des objectifs de l'organisation. »<sup>2</sup>

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. »<sup>3</sup>

### **1.3.2. Les types des risques opérationnels :**

Trois types de risques opérationnels doivent être soulignés<sup>4</sup> :

- Les risques juridiques.
- Les risques informatiques.
- Les risques sociaux et psychosociaux (Les risques ressources humaines).

- **Les risques juridiques :**

Le non-respect des lois, des règles et des directives a un impact négatif sur l'activité des entreprises de plus en plus élevé. Car, ils sont des risques susceptibles de remettre en cause la continuité de l'activité de l'entreprise.

- **Les risques informatiques :**

Les risques informatiques correspondent à l'ensemble des risques liés à l'utilisation des outils informatiques dans les entreprises tel que les logiciels, les gestionnaires des bases de données, les applications, les programmes informatisés...etc.

---

<sup>1</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Op.cit. P61.

<sup>2</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 4, P05.

<sup>3</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », Op.cit. P58.

<sup>4</sup> Idem. P38.

Ce type de risque englobe plusieurs composantes : les fraudes informatiques, l'utilisation de nouveaux outils insuffisamment maîtrisés, l'insécurité informatique...etc.

• **Les risques sociaux et psychosociaux (Les risques ressources humaines) :**

Compte tenu de l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, les risques sociaux et psychosociaux peuvent avoir une grande influence sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Parmi ces risques on peut citer :

- La négligence de la santé des salariés.
- L'absence de prise en compte de la dignité des salariés.
- La perte de sécurité dans l'entreprise.

Le comité de Bâle a définis sept types d'évènement de risques opérationnels à savoir<sup>1</sup> :

- La fraude interne.
- La fraude externe.
- Les pratiques sociales et la sécurité sur les lieux de travail.
- Les clients, les produits et les pratiques commerciale.
- Les dommages aux actifs matériels.
- L'interruption d'activité et la défaillance de systèmes.
- L'exécution, la livraison et la gestion des processus.

**1.4. Les composantes des risques opérationnels :**

Selon Bâle 2 les composantes du risque opérationnel sont<sup>2</sup> :

- Le risque lié au système d'information.
- Le risque lié aux processus.
- Le risque lié aux personnes.
- Le risque lié aux évènements extérieurs.
- Le risque juridique.

---

<sup>1</sup> Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition EYROLLES, Paris, 2014, P53.

<sup>2</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Op.cit. P62.

**SECTION 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS :**

Gérer un risque consiste à l'anticiper et l'évaluer, après prendre des dispositions pour minimiser sa probabilité de survenance et ses effets sur la réalisation des objectifs et sur l'entreprise dans son ensemble.

**2.1. Définition de la gestion des risques :**

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes : « 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 événements 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. »<sup>1</sup>

**2.2. Les objectifs de la gestion des risques :**

La gestion des risques des entreprises vise à<sup>2</sup> :

- 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 actions avec les valeurs fondatrices.
- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

**2.3. Processus de gestion des risques opérationnels :**

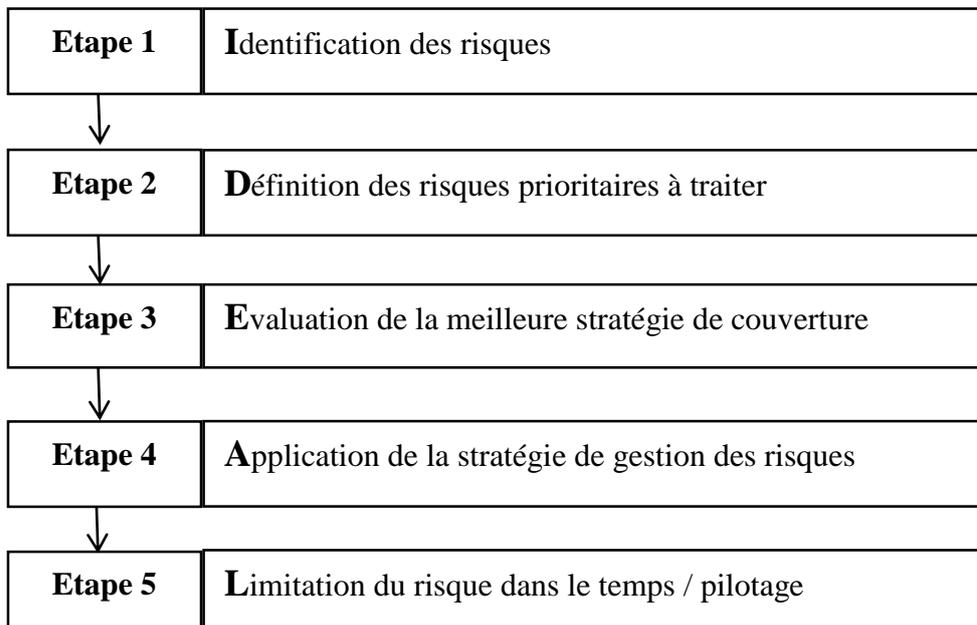
La gestion des risques opérationnels de l'entreprise est faite en plusieurs étapes, généralement en trois étapes. Pour mieux gérer et comprendre les risques opérationnels la démarche IDEAL est la suivante :

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 4, P05.

<sup>2</sup> Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent », Op.cit. P06.

Figure n° 05 : La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels.



Source : Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l’entreprise », Edition GERESO, France, 4<sup>e</sup> édition 2013, P213.

A travers la figure précédente, nous avons constaté qu’il existe (04) quatre grandes étapes essentielles du processus de gestion des risques opérationnels :

- L’identification des risques.
- L’évaluation des risques.
- Le traitement et la maîtrise des risques.
- Le pilotage (la limitation des risques dans le temps).

• **L’identification et l’évaluation des risques :**

Toute démarche d’identification et d’évaluation des risques ne peut être réalisée sans les conditions suivantes<sup>1</sup> :

- Compréhension de l’environnement de l’entreprise : marchés, clients, segments stratégiques, fournisseurs...
- Compréhension des différents métiers et processus existants dans l’entreprise.

<sup>1</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l’entreprise », Op.cit. PP (211-212).

- Compréhension de l'organisation et du fonctionnement interne de l'entreprise.
- Taille, effectifs, ancienneté, management, états des forces et des faiblesses.
- Analyse de type SWOT à conduire (forces, faiblesse, menaces, opportunités).
- Qualité, compétences, factures humaines, climat social, turn-over, etc...

**a. L'identification des risques :**

L'identification des risques consiste à anticiper tous les risques potentiels, qui menacent le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise et qui empêchent la réalisation des objectifs fixés précédemment.

Elle peut être conduite de différentes façons<sup>1</sup> :

- L'analyse détaillée des différents processus permet de mettre en évidence les zones de vulnérabilité théoriques et de déterminer les causes possibles des risques.
- Couplée avec l'étude des incidents, cette analyse des processus permet de mettre en exergue les risques et leurs causes réelles.

Il existe plusieurs outils d'identification des risques<sup>2</sup> :

**- L'audit documentaire :**

L'audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques. L'auditeur va demander un certain nombre de documents qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.

Pendant la phase de déroulement de l'audit, l'auditeur va confronter ses sources documentaires avec les informations collectées via les interviews et la visite de sites.

**- Les entretiens :**

La technique d'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques. Son objectif est de s'assurer la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise ; ainsi il vise à évaluer les risques potentiels.

---

<sup>1</sup> Élisabeth BERTIN, Christophe GODOWSKI et Rédha KHELASSI, « Manuel comptabilité et audit », Edition BERTI, Alger, 2013, P589.

<sup>2</sup> Pascal KEREBEL, « Management des risques », Edition EYROLLES, Paris, 2009, PP (19-22).

- **Les visites de sites :**

La visite de sites aussi est outil essentiel en termes d'identification des risques, elle permet de réactualiser des éléments liés à l'audit documentaires.

- **Les questionnaires :**

L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management mûr et efficace.

**b. L'évaluation des risques :**

Il faut connaître les objectifs et l'ensemble de processus de l'entreprise, avant de procéder à l'évaluation des risques opérationnels liés à chaque processus qui « Consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. »<sup>1</sup>

Les risques seront généralement qualifiés selon les deux critères suivants<sup>2</sup> :

- Leur probabilité de survenance (leurs causes).
- Leur impact en cas de survenance (leur conséquence) : impact financier, impact sur l'image de l'entreprise, impact humain (motivation, santé, etc...).

Pour évaluer les risques le management recourt à deux méthodes<sup>3</sup> :

- **Méthode quantitative** : qui traite essentiellement de la nature de la gravité des risques, elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Cependant, elle reste difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base, même si elle paraît être celle qui apporte de plus de résultat. Elle est une méthode utilisée très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants.

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 4 P10.

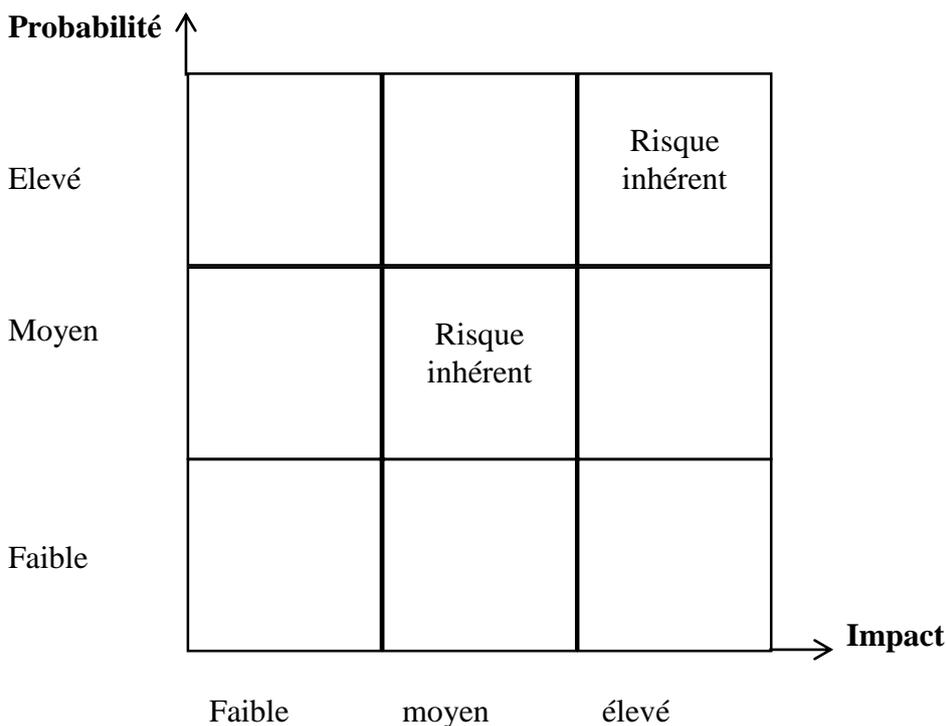
<sup>2</sup> Elisabeth BERTIN, Christophe GODOWSKI et Rédha KHELASSI, « Manuel comptabilité et audit », Op.cit. P590.

<sup>3</sup> Serigne NDIAYE, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance – Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008, P27. [www.Bibliothèque.vesag.sn](http://www.Bibliothèque.vesag.sn), Consulté le 23/05/2018 à 16/07.

- Méthode qualitative :** qui repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. La démarche consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérent à chaque processus provenant des sources diverses. A partir de ces éléments et pour chaque période visée, on calcule les coefficients et combine ces derniers avec leurs tendances respectives au fil du temps afin d'obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque global unique.

Le classement des risques se fait à travers la quantification de chaque risque (évaluation finale = la probabilité d'occurrence d'un risque \* sa gravité) et faire une hiérarchisation afin de traiter en premier lieu les plus dangereux.

**Figure n° 06 : La matrice d'évaluation finale.**



**Source :** Serigne NDIAYE, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », mémoire de fin d'étude. Op.cit. P28.

- **Le traitement et la maîtrise des risques :**

Une fois l'étape d'évaluation est terminée, le manager doit déterminer une modalité de traitement pour chaque risque évalué, « La maîtrise des risques consiste à atténuer la sévérité ou l'impact potentiel des risques en recourant à des modalités de traitement des risques. »<sup>1</sup>

Il faut choisir une stratégie pour chaque risque évalué, soit<sup>2</sup> :

- minimiser l'impact en développant une politique de protection.
- ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention. Ça dépend de la nature et du coût évalué.

Il existe quatre (04) modalités de traitement des risques<sup>3</sup> :

- **L'évitement (ou refus) :** Décision de cesser ou de céder les activités à l'origine du risque.
- **La réduction :** Prise de mesures afin de réduire l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque, ou les deux à la fois. Il s'agit des décisions comme la mise en place de contrôles.
- **Le partage (ou transfert) :** Réduction de l'impact ou de la probabilité d'occurrence du risque en transférant ou en partageant le risque. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.
- **L'acceptation (ou conservation) :** Ne rien faire pour modifier l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque. L'organisation est disposée à accepter le risque à son niveau actuel plutôt qu'à dépenser des ressources considérables à déployer l'une ou l'autre des solutions.

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap.9, P25.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P160.

<sup>3</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap.05, P17.

Les points essentiels pour maîtriser les risques sont<sup>1</sup> :

- **Premier vecteur essentiel de maîtrise proactive des risques** : La formation et la sensibilisation des équipes aux enjeux de la gestion des risques et se sentir tout simplement concerné par la démarche.
- **Deuxième vecteur clé de la démarche risque** : Le traitement effectif des risques entrants. Chaque dysfonctionnement ou risque entrants doit être collecté, traité, analysé dans ses causes de survenance et faire l'objet de plan de correction, de suivi de traitement effectif et de veille.
- **Troisième vecteur de pérennisation** : La mise en place d'indicateurs et de dispositifs de pilotage et de suivi des risques.
- **Quatrième vecteur d'efficacité** : La définition, la mise en œuvre et le maintien opérationnel des dispositifs de gestion de crise et de continuité permettant de limiter les impacts sous-jacents des risques, en cas de survenance.

- **Le pilotage :**

Le pilotage ou la limitation des risques dans le temps est un type de contrôle à la responsabilité de contrôleur interne. C'est pour ça le manager doit maîtriser les principes de contrôle interne. Il est défini comme « un processus qui évalue la mise en place et le fonctionnement de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles au fil du temps. Il existe trois types de pilotage : opérations courantes, évaluations spécifiques ou combinaison des deux.

Le pilotage repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps. »<sup>2</sup>

Le pilotage d'une activité c'est<sup>3</sup> :

- Une appropriation du contrôle interne.

---

<sup>1</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », Op.cit. PP (239-240).

<sup>2</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 04 P13.

<sup>3</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit.P164.

- Le tenir à jour de façon permanente, et pour ce faire utiliser les recommandations de l'audit interne et les autres méthodes d'évaluation en continu du système de gestion globale des risques, lequel conditionne la qualité du contrôle interne :
  - Evaluation en continu grâce au rôle bien compris du management.
  - Mais aussi évaluations ponctuelles en application de la norme 1300 et des MPA qui s'y rattachent : Quality assurance review et autres évaluations.

#### **2.4. Les acteurs de la gestion des risques opérationnels :**

La gestion des risques est l'affaire de l'ensemble d'acteurs suivants<sup>1</sup> :

- **La direction générale ou le directoire :**

La direction générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

- **Le conseil d'administration ou de surveillance :**

Le conseil prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle. Il acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

---

<sup>1</sup> [www.Amf-France.org](http://www.Amf-France.org), « Cadre de référence : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », (Consulté le 20/05/2018 à 19 : 00), PP (11-12).

Le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information par la société.

- **Le comité d'audit :** il a un rôle très important dans la gestion des risques.

- **Le gestionnaire de risques :**

Le gestionnaire des risques, ou la personne en charge de la gestion des risques, est responsable du :

- Déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques tel que défini par la direction.
- Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

- **L'audit interne :**

Le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer.

- **Le personnel de la société :**

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la direction générale.

## **2.5. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels :**

Chaque entreprise doit mettre en place un dispositif de gestion des risques opérationnels correspond à ses objectifs.

### **2.5.1. L'organisation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels :**

Le dispositif de gestion des risques englobe plusieurs acteurs. Ces derniers classés en trois lignes de maîtrises<sup>1</sup> :

- **Les métiers** : Cette ligne est constituée par les managers opérationnels, responsables de l'évaluation et de la diminution des risques dans les processus dont ils ont la charge.
- **Les contrôleurs permanents** : Cette ligne constituée par les services fonctionnels de l'entreprise, a pour objectif de structurer et de coordonner le dispositif de maîtrise de l'activité de l'organisation.
- **Les auditeurs internes** : Cette ligne concerne l'évaluation globale et indépendante du dispositif de maîtrise des risques, effectuée par l'audit interne. Son rôle est de donner aux organes de gouvernances, président, conseil de surveillance selon la forme juridique de la société, l'assurance que la maîtrise des risques est efficace et efficiente.

### **2.5.2. Les objectifs des dispositifs de gestion des risques opérationnels :**

Le COSO identifier les avantages d'un tel dispositif de management des risques dans les points suivants<sup>2</sup> :

- 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 intégrée, les risques multiples.
- Saisir les opportunités.
- Améliorer l'utilisation du capital.

---

<sup>1</sup> Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent », Op.cit. P13.

<sup>2</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 4, P19.

## **2.6. La cartographie des risques :**

Parmi les outils les plus utilisés dans la gestion des risques opérationnels, nous trouvons la cartographie des risques. En tant que le moyen le plus efficace de classement des risques.

### **2.6.1. Définition de la cartographie des risques :**

La cartographie des risques est un outil de gestion des risques. Elle permet l'exposition claire des risques liés à chaque processus, fonction, activité dans l'entreprise. Elle consiste à classer les risques de manière hiérarchique afin de les évaluer, les traiter, et les réduire. Cette cartographie doit être améliorée chaque année.

La cartographie des risques se définit comme « un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée. Par extension, c'est une démarche globale d'évaluation des risques. Elle peut être aussi un point de départ/d'encrage d'action de gestion de gestion des risques. Nous pouvons retenir donc la définition de la cartographie des risques comme étant un outil permettant de classer, de comparer, de hiérarchiser des risques entre eux, et de mettre en place des plans d'action pour les traiter en fonction des ressources disponibles. C'est également un moyen de suivi et de communication. »<sup>1</sup>

### **2.6.2. Les objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques :**

La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels a pour objectifs<sup>2</sup> :

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation.
- 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 :
- Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
- Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit (fixer les priorités).

---

<sup>1</sup> Serigne NDIAYE, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire de fin d'étude, Op.cit. P20.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P157.

**2.6.3. La démarche de la mise en place d'une cartographie des risques :**

L'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes<sup>1</sup> :

- a- Elaboration d'une nomenclature de risques :
- b- Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation.
- c- Estimation de chaque risque pour chacune fonctions/activités.
- d- Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité.
- e- Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction.

**a- Elaboration d'une nomenclature de risques :**

Pour garantir la réussite de la mise en place d'une cartographie des risques, il faut avant tout identifier toutes les natures des risques potentiels au niveau de chaque activité, par l'élaboration d'une nomenclature des risques. Cette nomenclature doit englobe toutes les risques probables d'être rencontrées dans l'entreprise.

**b- Identification de chaque processus/fonction/activité devant faire l'objet d'une estimation :**

Cette étape consiste en l'identification de toutes les activités de l'entreprise. Il s'agit d'un processus qui permet d'apparaître tous les éléments de chaque activité/fonction, afin d'estimer les risques susceptible d'affecter leur fonctionnement ultérieurement.

**c- Estimation de chaque risque pour chacune activité/fonction :**

Une fois que les activités et leurs risques potentiels sont identifiés et les objectifs sont définis, il est nécessaire de procéder à l'estimation de chaque risque. Cette estimation de risque consiste à l'élaboration d'un tableau qui porte deux entrées<sup>2</sup> :

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

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (157-159).

<sup>2</sup> Idem. P158.

A chaque point d'évaluation l'évaluateur se compte sur trois niveaux : (faible, moyen et élevé).

**d- Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité :**

L'appréciation globale est le produit des deux niveaux d'appréciation de risque (gravité et vulnérabilité) pour connaître ceux qui sont les risques les plus fréquents et importants.

**e- Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction :**

Cette étape consiste à l'addition des coefficients de toutes les appréciations des risques précédentes pour chaque activité. Afin de classer et hiérarchisée les risque pour faire les priorités de traitement.

**2.7. Les risques opérationnels liés au cycle de vente :**

**2.7.1. Définition du cycle de vente :**

Le cycle de vente est le processus global de vente, il représente une série des évènements et des étapes successive par lesquelles un vendeur va passer pour effectuer son vente et un client va passer pour réaliser son achat.

Une vente est définie comme « un accord mutuellement consenti d'échange de valeur entre au moins deux partis, le vendeur et l'acheteur. Dans certains cas, il peut y avoir trois partis : le vendeur, l'acquéreur et le payeur. »<sup>1</sup>

**Exemple :** Une opération de vente d'un collier (trois partis).

Vendeur : Vendeur dans une bijouterie.

Payeur : Un homme.

Acquéreur : Sa femme.

Toute opération de vente est constituée de trois grands éléments :

- Commande : La commande est une demande d'un bien ou d'un service par le client au vendeur, cette étape est effectuée par un bon de commande contenant tous les conditions de la commande (quantité, délai, qualité, type de produit...).

---

<sup>1</sup> Yves de PREVILLY, « Guide pratiques de la gestion des forces de vente », Edition MAXIMA, Paris, 2003, P15.

- Livraison : L'étape de livraison des biens ou services, elle doit être faite par le vendeur au client. Il existe deux types de livraison : la livraison immédiate ou à terme, selon la politique de vente du vendeur.
- Paiement : Ici, le client va soumettre la contrepartie financière au vendeur. Cette opération peut être faite par un paiement d'avance, immédiat ou à terme avec des dettes sur le client.

**2.7.2. Les risques opérationnels liés au cycle commercial :**

Les responsables de la direction des ventes doivent s'assurer que toutes ses prévisions de ventes sont bonnes et correctes, afin de garantir le bon déroulement du processus de vente et d'éviter les risques potentiels qui menacent le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

Les principaux risques de vente sont ceux qui résultent d'une mauvaise prévision (achat, vente, fabrication...), soit d'une prévision trop hausse ou bien d'une prévision trop basse.

**Tableau n° 04 : Les risques opérationnels de vente**

Evènement	Risques associés
Prévisions trop hausses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des coûts de stockage plus élevés.</li> <li>- Risques d'obsolescence.</li> <li>- Risques de péremption des produits stockés.</li> <li>- Risques de mauvaises allocations des ressources.</li> <li>- Risques liés à des informations irréalistes aux actionnaires.</li> </ul>
Prévisions trop basses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entraînent des ventes perdues à la concurrence par impossibilité de livrer dans les délais.</li> <li>- Une insatisfaction de la clientèle et parfois des réactions d'affolement devant ces pertes d'opportunités au sein de l'entreprise telles qu'approvisionnements mal négociés, affrètages de moyens de transports onéreux...</li> </ul>

**Sources :** Yves de PREVILLET, « Guide pratiques de la gestion des forces de vente », Edition MAXIMA, Paris, 2003, P197.

Autres risques opérationnels peuvent être affectent le fonctionnement du processus vente. Ils sont généralement liés aux éléments constituant l'opération de vente :

- Risques liés à la commande : l'ensemble des risques potentiels liés à l'introduction des nouveaux clients ou nouveaux produits, ainsi, les risques liés à la gestion des commandes.
- Risques liés à la livraison : le dépassement des délais de livraison, le non disponibilité de stocks, les réaffectations non autorisés des produits commandés et autres évènements, qui ont un impact négatif sur l'image et la situation financière de l'entreprise.
- Risques liés au paiement : Ces types de risques liés généralement au recouvrement des créances client (les retards de paiement, le non recouvrement des créances...).

**SECTION 03 : CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS :**

Le champ d'intervention de l'audit interne doit comprendre l'évaluation des risques opérationnels par l'examen de la qualité du dispositif de contrôle interne, à travers l'entreprise ainsi que pour tous ses départements.

L'audit interne a pour objectif d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs. En tant que les risques opérationnels peuvent empêcher l'atteinte de ces objectifs. De là, on peut conclure que la relation entre ces deux notions est une relation de contrôle et de surveillance.

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

La fonction d'audit interne et le processus de gestion des risques opérationnels ont pour but de sécuriser l'entreprise contre les dangers potentiels et l'aider à atteindre ses objectifs. La relation entre ces deux notions est une relation bilatérale. D'une part, l'audit interne doit<sup>1</sup> :

- 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'une autre part « Les résultats d'un processus de gestion des risques bien exécuté peuvent aussi constituer une source essentielle permettant d'identifier les factures de risque et d'adopter une contribution inestimable pour l'élaboration de l'univers d'audit et du plan d'audit par la

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 09, PP (26-28).

fonction d'audit interne. Par conséquent, la gestion des risques est un domaine dans lequel l'audit interne peut et doit jouer un rôle critique. »<sup>1</sup>

La Norme 2120 : Management des risques, précise 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. »<sup>2</sup>

L'interprétation de la norme 2120 précise que : pour garantir l'efficacité du processus de management des risques, les auditeurs internes doivent s'assurer que<sup>3</sup> :

- Les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent.
- Les risques significatifs sont identifiés et évalués.
- Les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l'organisation.
- 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.

Une évaluation des risques opérationnels par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants<sup>4</sup> :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.
- La protection du patrimoine et le respect des lois et règlements.

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 09, P26.

<sup>2</sup> Idem. Chap. 4, P24.

<sup>3</sup> Idem. Chap. 9, PP (27-28).

<sup>4</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, « Cahier de recherche sur l'audit interne et gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques », Edition EUROMED MARSEILLE-Ecole de management, Marseille, N°17-2007, P04.

### **3.2. Démarche d’audit interne dans la gestion des risques opérationnels :**

Comme nous avons vu dans le chapitre précédent, une mission d’audit se déroule en trois phases :

- Phase de préparation.
- Phase de réalisation.
- Phase de conclusion.

- **La phase de préparation de la mission :**

La phase de préparation est la phase la plus importante, car elle constitue la base de la mission d’audit, « C’est au cours de cette phase que l’auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d’imagination et construire son référentiels »<sup>1</sup>, au niveau de cette phase l’auditeur interne suivre trois étapes : La prise de connaissance de l’activité à auditer, l’identification des risques et la définition des objectifs.

La deuxième étape de cette phase consiste à élaborer un tableau d’identification des risques opérationnels. Ce tableau est réalisé à travers les étapes suivantes :

1- Première étape : Découpage de l’activité ou le processus en tâches élémentaires :

Le découpage de l’activité sera réalisé par l’auditeur interne dans la phase d’étude. « C’est une démarche que l’auditeur interne connaît bien, c’est celle qu’il utilise pour identifier les zones à risques et pour construire son questionnaire de contrôle interne »<sup>2</sup>

2- Deuxième étape : Identifier les risques opérationnels attachés à chaque tâche :

Après le découpage de l’activité en tâches élémentaires, il est nécessaire d’élaborer un tableau d’identification des risques opérationnels liés au processus à auditer, leurs impacts sur le fonctionnement de l’activité de l’entreprise et les bonnes pratiques pour les maîtriser.

« Cette étape n’est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : “en planifiant la mission, l’auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l’activité soumise à l’audit”. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l’audit interne », Op.cit. P214.

<sup>2</sup> Idem. P195.

<sup>3</sup> Idem. P233.

Donc l'élaboration d'un tableau d'identification des risques opérationnels consiste à découper l'activité objet de l'audit en tâches élémentaire. En face de chaque tâche élémentaire l'auditeur interne va estimer les menaces potentielles et leurs effets. Ensuite, il va rappeler les bonnes pratiques pour chaque risque identifié ; et procéder à trois niveaux d'évaluation (élevé, moyen, faible). Mais, cette évaluation reste approximative et n'est pas exacte.

Cette phase d'identification des risques va permettre à l'auditeur interne<sup>1</sup> :

- de construire son référentiel.
- de concevoir son programme et de l'élaborer de façon « modulée », en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

• **La phase de réalisation de la mission :**

Au niveau de cette phase, l'auditeur va procéder à des observations physiques directes ou indirectes pour collecter des informations et faire des comparaisons entre le réel et les risques identifiés dans la phase d'étude. « C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction »<sup>2</sup>

À ce niveau l'auditeur poursuit deux objectifs<sup>3</sup> :

- Mettre en évidence les faiblesses et les forces apparentes du dispositif de contrôle interne existant.
- Proposer des solutions d'amélioration.

« Chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille des risques (FRAP). Cette feuille est un document très utilisé par les services d'audit des entreprises nationales et internationales pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté. »<sup>4</sup>

« A partir l'identification des risques élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au

---

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P233.

<sup>2</sup> Idem. P214.

<sup>3</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. P42.

<sup>4</sup> Idem. P43.

niveau opérationnel. En l’absence de risk manager c’est l’audit interne qui élabore la cartographie des risques de l’organisation. »<sup>1</sup>

• **La phase de conclusion de la mission :**

Au niveau de cette phase, l’auditeur essaye de connaître les causes de risques et fournir des recommandations afin de traiter les risques et rendre compte au management et les responsables de l’entreprise.

« Chaque feuille des risques est supervisée par le chef de mission qui l’apprécie, situe sa place et son degré d’importance par rapport à la mission. L’ensemble des feuilles des risques constitue le rapport d’audit. »<sup>2</sup>

Pour chaque risque identifié l’auditeur interne doit proposer au management et à la direction générale les meilleurs recommandations et suggestions pour éviter les risques et améliorer le système de contrôle interne.

Pour certains auditeurs internes, « le rapport d’audit doit être construit sous forme de chapitres ou par cycle. Dans chaque cycle, l’auditeur expose ses remarques point par point, selon la structure de la feuille des risques : le problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations »<sup>3</sup>

Le tableau suivant représente la démarche d’audit interne dans l’étape d’identification et d’évaluation des risques :

**Tableau n° 05 : Démarche d’audit interne dans l’étape d’identification et d’évaluation des risques.**

Sous-étapes	Acteurs	Outils
1- Identifier les évènements		
Nature d’évènement :	Auditeurs	- Examen
- Evènements internes.	Audités	- documentaire.
- Evènements externes.		- Entretiens.
- Accidents.		

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l’audit interne », Op.cit. P101.

<sup>2</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l’international », Op.cit. P44.

<sup>3</sup> Idem.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs.</li> <li>- Malveillances / fraudes.</li> <li>- Défaillances humaines.</li> <li>- Défaillances techniques.</li> <li>- Phénomènes économiques.</li> <li>- Phénomènes naturels.</li> </ul>		
<p>2- Evaluer les risques</p>		
<p>Exemple de typologie de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage.</li> <li>- Support.</li> <li>- Réalisation.</li> <li>- Mesure.</li> </ul> <p>Exemples de typologie d'objectifs détaillés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience).</li> <li>- De fiabilité des informations.</li> <li>- Stratégiques.</li> <li>- De conformité.</li> </ul>	<p>Auditeurs Audités</p>	<p>Hiérarchisation des risques.</p>
<p>3- Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité</p>		
<p>La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.</p>	<p>Auditeurs Audités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Entretiens.</li> </ul>

Source : IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition EYROLLES, Paris, 2013, P19.

● **Le suivi des recommandations :**

L'auditeur doit suivre la mise en œuvre des réponses du management sur les recommandations. La norme 2500.A1 précise que : « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi »<sup>1</sup>. Mais l'auditeur n'est pas un responsable de la réalisation de ses recommandations, c'est le manager qui doit effectuer leur mise en œuvre.

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P310.

**3.3. Démarche de l’audit interne dans l’évaluation du processus de management des risques (le contrôle interne) :**

« L’objectif prioritaire de l’audit interne reste l’évaluation du processus de management des risques, donc l’évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini. »<sup>1</sup>

L’audit interne a pour objet de « veiller à ce que les procédures de contrôle interne soient définies, qu’elles soient pertinentes en répondant au risque de la tâche ou de l’activité, qu’elles soient appliquées, et que les anomalies relevées fassent l’objet d’une remontées de l’information et donnent lieu à des actions correctrices. »<sup>2</sup>

Le tableau suivant représente la démarche de l’audit interne dans l’étape d’évaluation des dispositifs de contrôle clés :

**Tableau n° 06 : Démarche de l’audit interne dans l’étape d’évaluation des dispositifs de contrôle clés.**

Sous-étapes	Acteurs	Outils
1- Identifier les dispositifs de contrôle clés : Environnement de contrôle		
<p>Les contrôles clés sont des contrôles qui ont pour objet la maîtrise des risques non tolérés et l’atteinte des objectifs clés.</p> <p>L’environnement de contrôle décrit par le COSO est constitué des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ethique.</li> <li>- Style de management.</li> <li>- Organisation.</li> <li>- Attribution des pouvoirs et des responsabilités.</li> <li>- Ressources humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> <li>- Responsables du domaine audité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d’audit.</li> </ul>
2- Identifier les dispositifs de contrôle clés : Activités de contrôle		
<p>Typologie des dispositifs de contrôle clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> </ul>

<sup>1</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l’audit interne », Op.cit. P103.

<sup>2</sup> Pigé BENOIT, « Audit et contrôle interne », Edition EMS, 4<sup>e</sup> édition 2017, P59.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approbation/autorisation.</li> <li>- Calculs.</li> <li>- Documentation.</li> <li>- Rapprochement.</li> <li>- Vérifications.</li> <li>- Séparation des tâches incompatibles.</li> <li>- Supervision.</li> <li>- Contrôles applicatifs.</li> <li>- Piste d'audit.</li> </ul> <p>Ces dispositifs de contrôle pourront relever d :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôles préventifs.</li> <li>- Contrôles défectifs.</li> <li>- Contrôles correctifs.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>
<p>3- Relier les dispositifs de contrôle clés aux risques</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Flow harts / diagramme de flux.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>
<p>4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clés</p>		
<p>Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>- Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Référentiels d'audit.</li> </ul>

Source : IFACI, « Les outils de l'audit interne », Op.cit. P21.

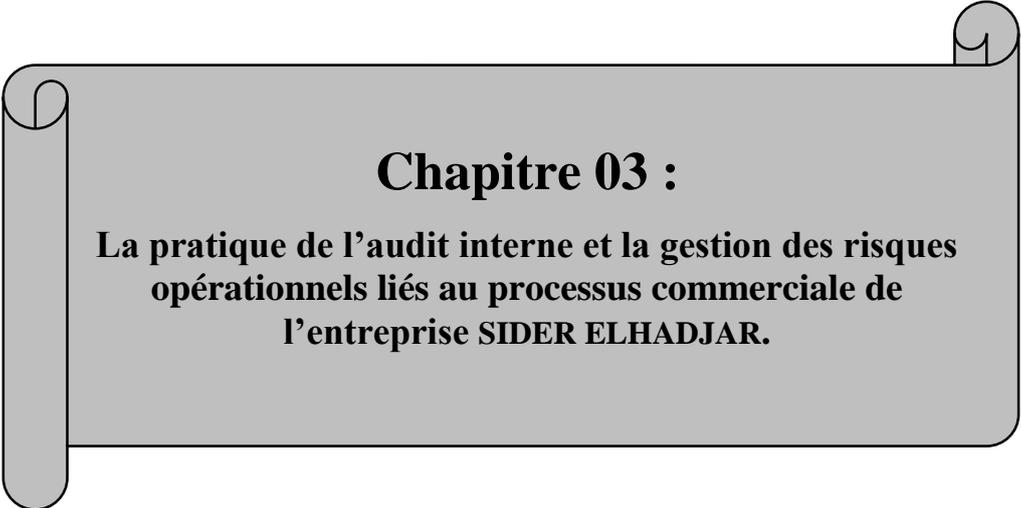
**CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE :**

Ce chapitre a été consacré à la présentation théorique de la notion des risques opérationnels et de leur processus de gestion qui faite sur plusieurs étapes, ainsi la contribution de l'audit interne dans cette processus de gestion.

Les risques opérationnels constituent l'ensemble des situations potentielles qui peuvent empêtrer l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Pour atteindre les objectifs, l'audit interne comme un moyen d'évaluation de système de contrôle et de garantie d'efficacité et d'efficience, il doit maîtriser ces risques en les traitants.

Donc le rôle attribue à l'auditeur interne est de vérifier l'infrastructure de gestion des risques opérationnels. Ensuite, il doit faire son propre évaluation, afin de garantir la fiabilité de la gestion des risques et la rigueur du système de contrôle, ainsi pour s'assurer que toutes les risques sont évalués et traités.



## **Chapitre 03 :**

**La pratique de l'audit interne et la gestion des risques  
opérationnels liés au processus commerciale de  
l'entreprise SIDER ELHADJAR.**

**CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES  
RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMMERCIALE DE SIDER  
EL HADJAR :**

Nous avons déjà abordé les notions d'audit interne et de risques opérationnels de l'entreprise d'une façon approfondie dans les deux premiers chapitres. Maintenant, nous devons essayer d'appliquer tout ce que nous avons acquis grâce à notre recherche.

Dans ce chapitre, nous allons effectuer une mission d'audit interne de la procédure de vente (Enlèvement dépôt) dans la direction régionale de vente EST de l'entreprise SIDER EL HADJAR.

Pendant notre mission d'audit interne, nous allons travailler sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus des ventes (Enlèvement dépôt), qui nécessite beaucoup d'attention.

Nous divisons notre travail de la manière suivante :

Section 01 : Présentation et historique de l'entreprise SIDER ELHADJAR.

Section 02 : Présentation de la direction de l'audit interne.

Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus des ventes (Enlèvement dépôt) au niveau de la direction régionale de ventes EST de l'entreprise SIDER ELHADJAR.

## **SECTION 01 : PRESENTATION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE.**

### **1.1. Présentation de SIDER EL-HADJAR :**

Le complexe sidérurgique d'EL HADJAR constitue une des plus importantes entreprises d'Afrique dans le secteur de la sidérurgie, il est situé à l'est du pays dans la zone industrielle d'Annaba. Il est implanté à 15 KM au sud de la ville et occupe une superficie de 800ha. La superficie se répartie en trois zones :

- 300 ha : Des ateliers de la production.
- 300 ha : Des zones de stockage.
- 200 ha : Des surfaces des services.

**Tableau n° 07 :** Fiche technique de l'entreprise :

**Adresse :** complexe sidérurgique d'EL HADJAR, BP 2055, Sidi Amar, Annaba.

**Tel :** +213 (0) 38 98 20 10.

**Fax :** +213 (0) 38 98 20 09.

**Email :** [annaba.communication@alsolb-dz.com](mailto:annaba.communication@alsolb-dz.com)

**Capital social :** 25 368 388 040 DA.

**Source :** [www.imetal.dz](http://www.imetal.dz) . Consulté le 26/05/2018 à 18/28.

❖ **Les principaux secteurs du complexe sont :**

- **Présentation matériel d'agglomération PMA :**

A partir du minerai fourni par les mines de l'Ouenza et de Boukhadra, l'atelier de préparation matériel broie le minerai, le met en tas pour alimenter les agglomérations.

La PMA est composée de :

- Un atelier de préparation minerai et un atelier de préparation coke.
- L'agglomération n°1 (770 000 tonnes par an), a démarré en 1969 et rénovée en 1992.
- L'agglomération n°2 (2 800 000 tonnes par an), a démarré en 1980 et rénovée en 1998.

- **Les hauts fourneaux HFx :**

A partir des matières premières fournies par la PMA, les hauts fourneaux produisent de la fonte liquide destinée aux aciéries à oxygène.

1- Le HF1 a été mis en service en 1969 et rénové en 1992.

2- Le HF2 a été mis en service en 1980 et rénové en 1998.

• **Aciérie à oxygène N° 1 ACO1 :**

Construite en 1972, ACO1 transforme la fonte liquide provenant de haut fourneau, en acier à l'aide d'oxygène. L'acier est solidifié sous forme de produit appelé brame.

Les principales installations de l'ACO1 sont :

- Une zone d'élaboration de l'acier liquide dotée de trois convertisseurs.
- Une installation de dépoussiérage.
- Deux machines de lingotières courbes pour la production de brames.
- Une installation de manutention et de traitement des brames.

• **Aciérie à oxygène N° 2 ACO2 :**

L'ACO2 a été mise en service en mai 1981. Elle transforme la fonte liquide, acheminée du haut fourneau, en acier à l'aide d'oxygène. L'acier liquide est ensuite solidifié sous forme de produit appelé billette. Elle est composée de :

- Une zone d'élaboration de l'acier liquide dotée de trois convertisseurs.
- Une zone de coulée billettes dotée de trois machines courbes à quatre lignes de section.

• **Acière électrique ACE :**

L'ACE a été construite en 1975 pour alimenter principalement la tuberie sans soudure en lingots. Elle produit également des billettes pour le LRB. Sa capacité est de 400 000 t par an.

• **Laminoir à chaud LAC :**

Mis en service en 1972, le LAC transforme les brames produites par l'ACO1, en bobines. Sa capacité annuelle est de 1,6 MT. Il est composé essentiellement de :

- Deux fours poussant de 240 t/h chacun.
- Un train finisseur à six cages.
- Trois bobineuses dont une réhabilitée en 2002.

• **Laminoir à froid LAF :**

- **Décapage :** cette ligne continue, mise en service en 1974, reçoit les bobines du LAC pour décalaminage mécanique et chimique, planéité et cisailage des rives. Sa capacité annuelle est de 750 000 t.

- **Tandem** : les bobines décapées sont laminées jusqu'à épaisseur finale désirée. Il traite les bandes pour l'obtention de tôles fines et tôles galvanisées.
- **Skin pass** : à partir des bobines venant des bassins de recuit, le skin pass a pour rôle d'effectuer un écrouissage superficiel sur la bande et lui donner une planéité et une rugosité selon l'exigence du client. Sa capacité annuelle est de 350000 t.

- **Galvanisation à chaud :**

Mis en service en 1980, la ligne de galvanisation à chaud dépose une couche de revêtement de zinc sur les bandes d'acier doux laminés à froid après avoir subi un traitement thermique dans un four à tunnel.

- **Laminoir rond à béton LRB :**

A partir des billettes fournies par l'ACO2 ou par l'ACE, le LRB produit du rond à béton. 400 000 t par an. En octobre 2010, il est certifié ISO 9001 version 2008. Il est composé de :

- Un four à longerons mobiles 80 t/h.
- Un train de laminage de 16 cages intermédiaires et cages finisseuses.
- Une ligne de rond à béton et une ligne de refroidissement.

**Note** : En ce qui concerne l'organisation de l'entreprise, voir (Annexe n°01 : Organigramme de l'entreprise SIDER EL HADJAR)

## **1.2. Historique :**

L'entreprise nationale de sidérurgie a été créée par la société bônoise (SBS) en 1958 suite à la mise en application du plan de Constantine (Plan de développement économique et social en Algérie : Programme économique élaboré par le gouvernement français en 1958 qui vise à la valorisation de l'ensemble des ressources de l'Algérie).

- **Le 03/09/1964** : Création de SNS (Société Nationale de Sidérurgie).  
Après l'indépendance, l'état algérien a créé cette société (SNS) qui a été chargée de la construction du complexe sidérurgique d'ELHADJAR.
- **Le 19/06/1969** : Inauguration du complexe par le président de l'état Algérien Houari Boumediene.
- **En 1983** : Création de EN SIDER (Entreprise Nationale SIDER).  
La restructuration de l'industrie Algérienne a donné naissance à cette entreprise.

- **En 1995 :** Création du Groupe SIDER.  
La création du Groupe SIDER constitué un passage de l'entreprise administrée à l'entreprise économique EPE/SPA.
- **En 1999 :** Création de ALFACID.  
Représente le « cœur du métier » de la sidérurgie, elle a été créée après un plan de redressement qui a donné naissance à 25 entreprises.
- **Le 18/10/2001 :** ISPAT Annaba.  
ISPAT a été créée à travers d'un contrat de partenariat entre SIDER (Algérie) qui détient (30% d'actions) et LNM (Inde) qui détient (70% d'actions), elle regroupe plusieurs filiales, (ALFASID, ALMAIN, GESSIT, IMAN, AMM, COMERSID, ALFATUB, CRYOSID, COPROSID et FERSID).  
ISPAT Tébessa aussi, créée à la même période à travers d'un partenariat entre LNM (70%) et FERPHOS (30%), comprend les mines de fer Ouenza et BOUKHADRA (au sud-est du pays à 15 KM du complexe).
- **Décembre 2004 :** changement de dénomination.  
La dénomination de la société devenue (MITTAL STEEL Annaba) après la fusion de LNM holding et ISPAT International.
- **Juin 2007 :** ARCELOR MITTAL.  
C'est le résultat de la fusion entre MITTAL STEEL et Arcelor.
- **07 octobre 2015 :** Le ministère de l'industrie et des mines, Abdeslam Bouchouareb a annoncé, la reprise par l'Algérie à 100% des capitaux du complexe sidérurgique d'EL HADJAR qui est une « priorité » pour le président Abdelaziz Bouteflika. Le 10 octobre 2015 le radio nationale note que le rachat d'EL HADJAR par l'Etat s'est fait à titre gracieux, sans contrepartie financière.
- **11 aout 2016 :** L'Etat récupère ses biens en reprenant le contrôle sur la totalité du capital de complexe après la perte de quinze (15) précieuses années et ARCELOR MITTAL devenu SIDER ELHADJAR.

**1.3. Principales activités et matière utilisées par l'entreprise SIDER EL HADJAR :**

**Tableau n° 08 :** Matières premières utilisées :

<b>Matières premières de base</b>	<b>Ajouts</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minerai de fer</li> <li>• Charbon</li> <li>• Gaz naturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sable, Quartzite, Castine, Chaux, Zinc, Acide sulfurique, Ferraille, Réfractaire, Electrode, Ferro-alliage, Aluminium, Etain</li> </ul>

**Source :** élaboré par nous-même à la base des documents interne.

**Tableau n° 09 :** Principales activités de l'entreprise :

<b>Produits sidérurgiques :</b>	<b>Coproduits :</b>	<b>Déchets :</b>
Bobine laminée à chaud	Laitier rocheux	Huiles usagées
Bobine laminée à froid	Laitier granulé	Cuivre usagé
Bobine écrouie	Sulfate de fer	Bandes usagées
Bobine galvanisée	Mattes de zinc	Futs métalliques
Tôle laminée à chaud	Chaux vive	Pneus usagés
Tôle laminée à froid	Chaux éteinte	Batteries usagés
Tôle plane galvanisée	Scorie	Emballage en bois
Tôle nervurée	Gruaux de chaux	Copaux de bronze
Feuillard laminée à froid	Fonte en gueuse	Quenouilles usagées
Feuillard galvanisé	Fonte cassée	
Rond à béton	Déchets de castine	
	Oxygène liquide	
	Azote liquide	
	Argon liquide	

**Source :** élaboré par nous-même à la base des documents interne.

**SECTION 02 : PRESENTATION DE LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE :**

**2.1. Définition de l'audit interne selon l'entreprise SIDER ELHADJAR :**

Selon les auditeurs de l'entreprise SIDER EL HADJAR : l'audit interne est un examen indépendant qui vise à s'assurer que toutes les activités de l'entreprise sont réalisées selon les normes, procédures, lois et réglementations à partir l'identification des pratiques jugées inefficaces, improductives ou non économiques et proposer éventuellement des solutions ou recommandations.

**2.2. L'organisation de la direction d'audit interne SIDER ELHADJAR :**

L'organigramme de la direction de l'audit interne de l'entreprise SIDER EL HADJAR se diviser en deux parties, la côté financier, qui englobe les missions d'audit interne sur tous ce qui est financière (Finance, comptabilité, administrative...) et la côté opérationnel, qui est spécialisée dans les missions d'audit sur l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise : en parle « d'audit opérationnel » dans le cadre d'une demande d'expertise plus ciblée sur les activités (gestion, informatique, technique, commercial, organisationnel, marketing...). (Voir annexe n° 02 : Organigramme de la direction d'audit interne).

**2.3. Responsabilité et tâches attribués à l'auditeur interne de SIDER EL HADJAR :**

**2.3.1. Auditeur senior :**

- Assurer la représentativité de la direction d'audit lors des missions d'audit.
- Assurer le contrôle de la véracité et fiabilité des données et paramètres, de processus, comptables, de production ou autres.
- Participer à l'élaboration du planning d'audit et du choix des urgences et priorités.
- Assurer que les processus constituant chaque structure auditée sont établis, mis en œuvre et entretenus.
- Conduire les missions d'audit en dirigeant orientant l'équipe d'auditeurs juniors.
- Rendre compte aux chefs de départements et directeur d'audit des résultats des audits et de tout besoin d'amélioration.
- Participer à l'analyse des défaillances, l'établissement des plans d'actions et leur suivi.
- Faire respecter les exigences normatives, légales et réglementaires qui s'appliquent au domaine d'activité.
- Animer l'équipe des auditeurs juniors et la coacher sur le terrain.

**2.3.2. Auditeur junior :**

- Faire le diagnostic.
- Faire des enquêtes.
- Faire des recommandations.
- Contrôler la régularité et la véracité des comptes annuels.
- Rédiger un rapport de synthèse sur l'état des lieux du service analysé.
- Analyser le fonctionnement de l'entreprise.
- Examiner le budget de l'entreprise.
- Entreprendre des études pour analyser.
- Participe aux inventaires physiques.
- Garantir le respect de la législation en vigueur.

**2.4. Les missions managériales de la direction audit interne :**

- Assurer le respect des normes, procédures, lois et réglementations.
- Contrôler la légalité des comptes et vérifier la fiabilité des informations financières communiquées, des procédures de gestion et de la sincérité des comptes.
- Remédier aux dysfonctionnements en proposant des informations, des analyses, des mesures correctives et des recommandations concernant les activités examinées.
- Porte conseil auprès des différentes structures de l'entreprise.

**2.5. Les exigences spécifiques à l'auditeur interne de l'entreprise SIDER ELHADJAR :**

- Respect des règles de confidentialité.
- Aptitude à la communication.
- Sens de la responsabilité.
- Bonne capacité d'organisation.
- Esprit de synthèse et d'analyse.
- Esprit d'initiative.
- Rigueur dans l'appréciation.
- Monter une aisance rédactionnelle et relationnelle.
- Sens de vigilance et rigueurs.
- Aptitude aux polyvalences.
- Etre honnête, Vif et dynamique.

**SECTION 03 : DEROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE SUR L'EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS DE VENTE AU NIVEAU DE LA DIRECTION REGIONALE EST DE L'ENTREPRISE SIDER EL HADJAR.**

❖ **L'ordre de mission :**

L'ordre de mission représente le déclencheur de la mission d'audit dans l'entreprise, il se fait au niveau de la direction générale de SIDER EL HADJAR. Le directeur générale qui a chargé les responsables d'audit interne de l'entreprise d'une mission de vérification du système et du contrôle interne de la gestion des ventes au niveau de la direction régionale EST à Annaba. (Annexe n°03 : contient plus d'informations sur cette étape).

**3.1.La phase préparation de la mission :**

Suite au déclenchement de la mission d'audit par un ordre de mission, nous avons lancé les travaux préparatoires suivants :

- La prise de connaissance de la direction et du processus audité.
- L'identification des risques liés au processus vente (enlèvement dépôt) au niveau de la direction régionale EST à Annaba.
- La définition des objectifs.

**3.1.1. La prise de connaissance :**

Cette étape se fait à travers la collecte des documents suivants :

- Les procédures de ventes (Enlèvement dépôt).
- Les fiches de poste des responsables (Annexe n°04 : fiches de poste).
- L'organisation et quelques dossiers de vente (Annexe n°05 : Organigramme de la direction régionale EST de vente).

❖ **La direction marketing et ventes :**

La direction chargée de la commercialisation des produits sidérurgique de SIDER EL HADJAR sur le marché national et international, ainsi, les coproduits, déchets et prestations de services au marché national conformément aux besoins des clients. Cet entité englobe l'ensemble des processus de gestion qui identifie, anticipe et fourni efficacement et profitablement les exigences des clients.

❖ **La direction auditée :** La direction régionale des ventes EST

Le réseau commercial de SIDER EL HADJAR sur l'Algérie est réparti en trois régions distinctes (EST-Centre-Ouest), chacune sous la responsabilité fonctionnelle d'un directeur régional. Cette répartition a pour objet d'assurer la présence commerciale de SIDER EL HADJAR sur le marché national.

Dans chacune de ces directions régionales, on trouve l'organisation suivante :

- Trois dépôts stockant des produits longs et plats fabriqués par SIDER EL HADJAR et vendant à la clientèle locale.
- Une équipe de vente directe (produits plats) et une équipe de vente directe (produits longs) négociant avec les gros comptes régionaux. Les livraisons sont assurées directement par SIDER EL HADJAR.

Notre audit portait sur la région EST, et plus particulièrement sur le site d'Annaba, qui abrite le siège de la direction régionale, les équipes de vente directe et le principal dépôt.

❖ **L'activité auditée :** Le processus de Vente (Enlèvement dépôt) au niveau de la direction régionale EST à Annaba de l'entreprise SIDER EL HADJAR.

Durant notre séjour, nous avons constaté que ces dernières années les ventes du dépôt étaient très limitées (moins de 30KT contre 100KT les années précédentes) du fait de la réduction significative des volumes produits par SIDER EL HADJAR. En particulier, le niveau de stocks du dépôt au moment de l'audit était descendu à 1,5KT. La gestion des stocks et des approvisionnements est maintenant réduite à sa plus simple expression, le responsable du dépôt n'émettant plus de demandes d'approvisionnement, mais étant dans l'obligation, à cause de la pénurie, de travailler avec ce que la forge parvient à lui envoyer.

Le processus des ventes à SIDER EL HADJAR est assuré à 100% par le système SAP et les structures en charge du pilotage de l'activité sont installées en central dans l'enceinte du complexe.

Les commandes clients du dépôt ou des produits plats désignés par « ventes directes » sont enregistrées dans SAP par les commerciaux, coordinateurs et les managers des ventes de chaque région, et confirmées après validation des quantités et prix par les responsables désignés dans la procédure. Ainsi que, la facturation est centralisée à partir d'Annaba.

❖ **Procédure de vente des produits sidérurgique (Enlèvement dépôt) :**

Cette procédure s'applique à toutes les transactions commerciales de vente (Enlèvement dépôt) de produits sidérurgiques sur le marché national.

▪ **Prospection et réception consultation :**

- Le directeur des ventes nationales et/ou le CMO en concentration avec les chefs de départements ventes produits plat et long finalisent les allocations du mois par client selon l'opérationnel plan mensuel ainsi que le prix barème, et les transmettent aux responsables régionaux de vente.
- Les responsables régionaux de vente produits plats et longs prospectent le marché et contactent les clients pour l'enregistrement de commandes selon les allocations.
- Les consultations sont réceptionnées par les responsables régionaux de vente plats et longs.
- Dès la réception de la consultation (spécifications, quantité, délai), les responsables régionaux de vente vérifient les informations et demandent selon besoin des compléments d'informations du client, la consultation et transmise à la direction Qualité et Supply Chain pour étude de faisabilité et délai de livraison.

▪ **Enregistrement de la consultation (demande d'offre) :**

- Lors de la réception de la consultation par les responsables régionaux de vente produits plats et longs, les informations suivantes sont saisies sur le système SAP :
  - Le nom de client.
  - Date de la consultation.
  - Spécification technique (nature produit, nuance, dimensions, poids...)
  - Quantité.
  - Délais de livraison.
- Une fois la saisie sur SAP terminée, un numéro d'enregistrement est automatiquement attribué à la consultation.

▪ **Etude faisabilité technique :**

- La consultation du client avec les spécifications exigées est transmise par les responsables régionaux ventes produits plats et longs à la direction qualité pour faisabilité technique et à la direction Supply Chain pour délai de livraison.
- Dans le cas où la demande n'est pas faisable, le client est informé et la demande est archivée.
- **Enregistrement et proposition de l'offre sur SAP :**
  - Si la demande est déclarée réalisable, une offre est enregistrée sur SAP par le vendeur selon le prix barème en vigueur.
  - Le délai de validité de l'offre est de 48 H.
  - La négociation de l'offre se fait entre le client et le responsable régional de vente produits plats et longs, pour aboutir à un accord avec le client (prix, délai, quantité et modalité de paiement) ainsi que le montant de la caution à déposer par le client.
  - Pour les offres à prix fixe ou le délai de livraison dépassant 03 mois les vendeurs doivent obtenir, au préalable, l'accord du Directeur Ventes Nationales et/ou le CMO.
  - Pour les contrats annuels/longs termes, les vendeurs doivent obtenir l'accord du CMO.
  - Un contrat type/convention est signé avec les gros clients, spécifiant les termes et conditions de base telles que la détermination du prix, la limite des responsabilités etc...
  - L'acceptation de l'offre se manifeste par un bon de commande par le client. Le responsable régional ventes produits plats et longs confirme l'offre sur SAP.
- **Réception et enregistrement du BC et établissement de l'ordre de versement caution :**
  - Une fois l'offre est établie, et selon le mode de paiement, le responsable régional de ventes produit plat ou long délivre au client une Note de paiement de caution (NPC) représentant le montant de la caution.
  - A la réception du bon de commande, la conformité par rapport à l'offre, est vérifiée par le responsable régional de ventes (prix, délai, produit, quantité, conditions de livraison, conditions de paiement).
  - En cas de non comptabilité du BC avec l'offre, le client doit être contacté afin de clarifier la situation et de parvenir à un accord qui sera confirmé par écrit.

**Paielement caution et confirmation de la commande :**

- Le client dépose dans les 48 heures qui suivent la confirmation de l'offre, soit à la banque, soit directement au service facturation, les documents de paiement (chèque visé, ordre de virement ou ordre de versement).
- La caution n'est pas exigée pour certaines entreprises étatiques (aval CMO/DG).
- Si le client a un solde créditeur, ce dernier peut être reconvertit en caution pour les futures commandes, dans ce cas le code de rattachement dans SAP est modifié pour reprendre la nouvelle commande.
- Après paiement de la caution, le client se présente au niveau de la direction régionale avec le BC et un bordereau de paiement de la banque (selon mode de paiement).

**Mode de paiement :**

- Paiement par chèque visé.
- Paiement par virement bancaire.
- Traite avalisée.
- Le responsable régional de vente de produits plats et longs transmet le chèque au financier de la région, qui doit vérifier avec le banquier l'authenticité du virement et procède par la suite à la vérification du solde et la saisie du chèque sur système SAP.
- Après confirmation du paiement, la commande est enregistrée et un numéro d'identification est donné automatiquement par le système SAP, un dossier de suivi de commande confirmée du client est constitué.
- Chaque commande est confirmée par la signature de l'CC (confirmation de commande) par le vendeur et son responsable hiérarchique et le client.
- La confirmation de commande comporte des informations sur le produit y compris les spécifications techniques, le délai de livraison et le prix et les conditions de livraison.
- Le prix mentionné sur l'CC est applicable même dans les retards de livraison.
- Par ailleurs, si le produit est fabriqué et mis à la disposition au client, selon les termes de la confirmation de commande et dans le cas où le client faillit à ses obligations dans le paiement et l'enlèvement de la marchandise dans les délais impartis, l'entreprise se réserve

le droit d'entreprendre les mesures nécessaires. Ceci rentre dans le cadre des prérogatives de directeur des ventes et/ou le CMO.

▪ **Disponibilité stock (commande sur stock ou réaffectation) :**

- Dans le cas où le produit est disponible en stock, le client, procède au paiement au niveau de la région à l'enlèvement de la marchandise.
- La disponibilité de stock c'est :
  - Le reliquat de commande.
  - La réalisation des commandes à un niveau supérieur a + 10%.
  - Un client en difficulté financière (n'arrive pas à enlever son produit, une fois mis à disposition).
  - Le retard dans les livraisons, suite à incident dans les lignes de production (le client refuse d'enlever son produit suite à dépassement de délai).
  - Production hors programme de commande.

Les quantités réaffectées sont vendues en tant que vente sur stock : toutes les réaffectations doivent être approuvées par le directeur des ventes.

NB. La présence du détenteur du registre de commerce ou son représentant légal, est obligatoire pour toutes opérations commerciales (informations, commandes, BEL (Annexe n°06 : Exemple d'un bon d'enlèvement) ou BCH, conditions de vente...).

**Chargement du produit :**

Avant l'établissement du BCH, le manager stock vérifie sur SAP l'existence du produit.

▪ **Réception transporteur / Vérification documents :**

- Le chef service commercial et le manager stock accueillent le transporteur pour vérification et contrôle des documents suivants :
  - Carte grise.
  - Permis de conduire.
  - Feuille de route (transfert dépôt ou port).
  - Procuration (représentant du client).

- Le représentant du client (qui pourrait être le chauffeur du camion) se présente au dépôt avec la lettre de procuration établie par le client, l'autorisant ainsi à enlever le produit au nom de ce dernier.
- La lettre de procuration, la carte d'identité/permis de conduire du représentant sont contrôlés.
- **Création du bon de chargement :**
  - Le manager stock vérifie la disponibilité du produit, et le solde client (le solde doit être supérieur ou égal au montant de la quantité à enlever).
  - Ensuite il établit un BCH mentionnant le Nom du client, les informations sur le produit, la quantité et le matricule du camion pour autoriser le chargement qui se fait au niveau du parc. (Annexe n°07 : Exemple d'un bon de chargement)
  - Le BCH fait office de note de pesée.
  - Le BCH est signé par l'agent de la structure commerciale et le client ou son représentant.
  - Le client remet le BCH et la facture à l'agent du poste de garde du dépôt contrôlant la sortie de la marchandise, qui maintient un registre sur lequel il consigne les informations suivantes :
    - Le nom de client.
    - Numéro et la date du BCH.
    - Le numéro de matricule du camion.
    - L'heure d'entrée du camion.
  - Ensuite, le chauffeur de camion remet le BCH au pointeur-peseur, qui pèse le camion vide et reporte ce poids (Tare) sur le ticket de pesée.
  - Les informations suivantes sont notées sur le JBS (journée bascule sortie) :
    - Le numéro de matricule de camion.
    - Le nom de client conformément à la note de pesage.
    - Le produit à enlever.
    - Le poids net (Tare) du camion porté sur le ticket de pesé.

- Le pointeur-peseur transmet le BCH au chauffeur du camion, qui à son tour le remet au chef de parc.
  - Le chargement de produit sur camion s'effectue sous la supervision du chef de parc/chef d'équipe qui note les numéros de lots chargés, signe le BCH et le remet au chauffeur de camion.
  - Le chauffeur présente le BCH au pointeur-peseur, qui pèse le camion chargé et enregistre le poids brut sur le même BCH qui reporte le poids du camion vide « la tare ». il enregistre le poids brut sur le JBS.
  - Par la suite, le pointeur-peseur remet le ticket de pesée et le BCH à l'agent concerné pour l'établissement du BEXP et de la facture.
  - Au niveau du service commercial, on procède à la vérification du poids mentionné sur le BCH et le « ticket de pesée » afin d'établir le BEXP. (Annexe n°08 : Exemple d'un bordereau d'expédition)
  - L'enregistrement des écarts fin de stock se fait au niveau dépôts et la confirmation au niveau centrale, après justification du manager dépôt.
- **Création et rapprochement facture :**
    - La facture est créée à partir du BEXP et le rapprochement montant facture/montant paiement est fait avant impression et remise au client.
    - Dans le cas d'un écart, un versement ou un paiement en espèces est opéré par le client.
    - La facture est imprimée et remise au client. (Annexe n°09 : Exemple d'une facture)

- **Clôture et archivage du dossier relatif à la commande :**

Le dossier de traitement de la commande client est clôturé après avoir établi et remis la facture au client.

### **3.1.2. L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au cycle vente :**

Après le découpage du processus de vente (Enlèvement dépôt) en tâches élémentaire, nous avons élaboré le tableau suivant, pour identifier les risques opérationnels liés à ce processus.

Tableau n° 10 : tableau d'identification des risques opérationnels.

Entité/ domaine/ opération.	Risques opérationnels	Impact opérationnels	Bonnes Pratiques	Constat
<b>Prospection, réception et enregistrement de la consultation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous-évaluation ou surévaluation des besoins exprimés sur le marché.</li> <li>- Mauvaise connaissance des produits, ses caractéristiques et ses atouts par les vendeurs.</li> <li>- La collecte des informations non fiables.</li> <li>- La difficulté d'accès des nouveaux clients à l'entreprise.</li> <li>- L'agrément des clients qui ne sont pas solvables.</li> <li>- Mauvaise réception des clients et la demande de beaucoup de papiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière.</li> <li>- litiges avec les clients.</li> <li>- Perte des clients.</li> <li>- Perte d'image.</li> <li>- Fausses prévisions de ventes, CA et résultat de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La collecte des informations auprès des sources adéquates.</li> <li>- L'étude approfondie de l'environnement économique de marché.</li> <li>- Réaliser des études de clients potentiels.</li> <li>- Faciliter l'accès et alléger les dossiers des nouveaux clients.</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Non</p> <p>Non</p>
<b>Etude faisabilité technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreur dans l'étude de la faisabilité.</li> <li>- Mauvaise compréhension de spécifications exigées des clients par les vendeurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des engagements irréalisables.</li> <li>Mauvais impact sur l'image de l'entreprise.</li> <li>- Perte des clients et de crédibilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Séparation des tâches de l'étude (faisabilité technique/délai de livraison).</li> <li>- l'étude de faisabilité doit être faite par des personnes spécialisées.</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
<b>Enregistrement et proposition de l'offre sur SAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition d'offre irréalisable.</li> <li>- Non-respect des conditions de vente (prix, qualité, délai de livraison) fixées par le groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de crédibilité sur le marché.</li> <li>- Perte de CF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vérification des propositions d'offre avant les diffuser sur SAP.</li> </ul>	<p>Oui</p>

	- Offre n'est pas conforme aux exigences des clients.	- les litiges et perte des clients.	- Mise en place d'un dispositif de suivi du besoin du client.	Non
<b>Négociation de l'offre</b>	- Négociation faite par des personnes ne sont pas habilitées.  - Application excessive des rabais.  - Non application des prix minimum fixés	- Des engagements non rentables  - Perte de marge bénéficiaire.  - Perte de rentabilité.  - Ventes à perte.	- Définir formellement des responsabilités.  - Définir formellement des seuils des remises.  - Respect des prix minimum fixés	Non  Non  Non
<b>Réception et enregistrement de BC</b>	- Omission ou double enregistrement du BC.  - Acceptation du BC avec des conditions ne sont pas acceptables.  - faible gestion des commandes.  - Réception des BC fictifs.	- Mauvais impact financier.  - Perte de crédibilité sur le marché.  - Perte des clients.  - Perte financière.	- Enregistrement systématique des BC reçus avec un code pour éviter le double enregistrement.  - Vérification du degré de faisabilité et  - vérification de la véracité d'une commande avant l'accepter.  - Assurer un suivi dès la prise de commande jusqu'à la livraison.	Oui  Oui  Non  Non
<b>Etablissement de l'ordre de</b>	- Fixation d'un moyen de paiement non autorisé.	- Fraude, Vol.  - Perte financière.	- Vérifier les habilitations des personnes intervenant dans le	Non

<b>versement caution</b>			processus d'établissement de l'ordre de versement.	
<b>Paiement caution par les clients et confirmation de la commande par le vendeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de paiement, le non-paiement ou paiement partiel de la caution.</li> <li>- Réception des bordereaux de paiement fictifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obstruction de l'opération de vente.</li> <li>- Perte du temps et préjudice financier.</li> <li>- L'exposition aux fraudes externe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exiger le respect de délais de paiement de la caution.</li> <li>- Vérifier l'authenticité du virement avec le banquier.</li> <li>- Vérifier les soldes avant la confirmation sur SAP.</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>
<b>Disponibilité stock</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La non disponibilité de produits sur stock.</li> <li>- Production hors programme de commande.</li> <li>- Réaffectation non autorisé des produits.</li> <li>- La dégradation des produits commandés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de client et d'image.</li> <li>- Risque de subir des fraudes interne.</li> <li>- Les fraudes.</li> <li>- Perte financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La production doit être conforme avec les conditions mentionnées sur le BC.</li> <li>- Les réaffectations doivent être approuvées par le directeur.</li> <li>- L'accélération dans l'opération de vente pour éviter les dégradations des produits.</li> </ul>	<p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Non</p>
<b>Paiement par le client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-encaissement des soldes.</li> <li>- Retards d'encaissement.</li> <li>- Encaissement non justifié.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les contrôles de soldes.</li> </ul>	<p>Oui</p>

		- Obstruction de l'opération de.  - Fraude interne ou externe.	- Justifier tous les encaissements.	Non
<b>Réception transporteur</b>	- La réception des fraudeurs.  - Les retardations des transporteurs.	- Préjudice financier.  - Surcharge de stock et dégradation de produit.	- La demande des documents et pièces justificatifs.  - L'application des même prix dans les retards.	Oui  Oui
<b>Création du BCH et chargement du produit</b>	- Non enlèvement ou l'enlèvement partiel du produit commandé.  - Réaffectation des stocks à d'autres clients avec des marges bénéficiaires non déclarées.  - Chargement des commandes non payés.	- Perte financière.  - surcharge des produits.  - Risque de dégradation des produits.  - L'implication de la société dans des pratiques d'évasions ou de fraudes fiscales.  - Discordant avec les lois internes.	- Confiscation de cautions versées en cas du non enlèvement.  - Négociation à la hausse des prix des produits à réaffecter.  - Paiement à l'avance pour les nouveaux clients.	Non  Non  Oui
<b>Création facture</b>	- Omission ou double facturation.  - Non comptabilisation de la facture.	- Préjudice financiers.  - Risque de fraude.	- Renforcement du contrôle sur la facturation et la comptabilisation de la facture.	Non  Non

	- Modification non autorisée des prix.	- Discordance entre les prix (Commande/ Facture).	- Développer un contrôle système bloquant l'utilisation de différents prix (Commande/ Facture).  - Toutes modifications doit faire l'objet d'approbation du responsable.	Oui
<b>Clôture et archivage du dossier</b>	- La clôture d'un dossier incomplet ou non encore traité.	- Pratiques inacceptables au code d'éthique du groupe.	- Assurer que le dossier est déjà traité avant le archiver.	Oui
<b>Réception des réclamations clients</b>	- Non-respect des réclamations des clients.  - Retard de traitement des réclamations	- Perte des clients et d'image de l'entreprise.  - Non-respect de code d'éthique du groupe.  - dégradations des produits chez le client.	- Respecter les réclamations des clients.  - La rapidité dans le traitement des réclamations.	Non  Non

**Source :** Elaboré par nous-même.

### **3.1.3. La définition des objectifs :**

En application du plan d'audit interne pour 2018 approuvé par le comité d'audit de SIDER ELHADJAR, nous avons effectué une revue des processus de Vente et Marketing au niveau de la direction régionale EST à Annaba.

L'objectif de cette mission d'audit est l'évaluation des contrôles internes et des risques opérationnels relatifs aux domaines suivants :

- Prix de ventes.
- Enregistrement des commandes clients et confirmation.
- Traitement des commandes.
- Stocks des produits finis.
- Réclamations des clients.
- Tous autres éléments qui seront identifiés lors de la revue et qui nécessitent une attention particulière.

### **3.2.La phase de réalisation de la mission :**

#### **3.2.1. La réunion d'ouverture :**

Une réunion d'ouverture au niveau de la direction du marketing et ventes le 05/03/2018 à laquelle étaient présents :

La direction du marketing et ventes : Représentée par ses responsables.

La direction de l'audit interne : Représentée par des auditeurs internes.

#### **3.2.2. Le Questionnaire de contrôle interne (QCI) :**

L'évaluation du contrôle interne est l'une des fonctions fondamentale d'audit interne. Pour cette raison, nous avons préparé un questionnaire de contrôle interne, ce dernier contient les questions qui nous permettront d'évaluer les dispositifs de contrôle.

Les notes (F) constituent des forces et les notes (f) constituent des faiblesses. (Voir L'annexe n° 10).

#### **3.2.3. Les travaux sur terrain :**

Les travaux sur terrain ont eu lieu durant la période mars 2018, les tests de vérifications ont été effectués sur la période janvier à décembre 2017. Durant cette étape, nous avons fait appel plusieurs technique d'audit interne à savoir :

##### **a- Le sondage :**

Durant notre visite à la direction des ventes, nous avons collecté un échantillon de dix (10) dossiers clients (Vente). Ensuite, nous avons vérifié et analysé le contenu de ces dossiers. L'analyse des documents a été faite au niveau de la direction d'audit, sous la supervision des auditeurs internes, afin d'assurer leur authenticité.

Cet échantillon se compose du top (10) clients de l'entreprise, en termes de quantités commandée et en termes de nombres de commandes par an.

**b- L'interview :**

Afin de créer une atmosphère de coopération et de recueillir plus d'informations sur le processus de vente et sur le niveau d'évaluation des risques, nous avons conduit une série d'interviews avec les responsables de la direction régionale de vente (EST) pour des explications nécessaires.

Pour assurer la bonne conduite de l'interview, nous avons préparé des guides d'entretien (Voir l'annexe n° 11).

**c- L'observation physique (Directe) :**

Nous avons procédé à l'observation directe du processus vente au niveau de la direction régionale de ventes d'EST, afin de s'assurer que tous les informations sont correctes et de faire des investigations sur le déroulement de l'opération de vente dans son ensemble et son contrôle.

**d- La grille d'analyse des tâches :**

A partir de découpage unitaire du processus vente (Enlèvement dépôt), nous avons élaboré une grille d'analyse des tâches afin de vérifier la répartition du travail et la séparation des tâches pour chaque poste dans la direction régionale de vente EST. (Voir annexe n°12)

**3.2.4. L'analyse des risques :**

A partir du tableau des risques élaboré dans la phase de préparation de notre mission d'audit, nous avons procédé à l'évaluation de chaque risque apparu dans ce tableau.

Pour faire une évaluation globale de chaque risque, cette étape est divisée en deux types d'évaluation :

- 1- Appréciation de la gravité.
- 2- Appréciation de la probabilité de survenance.

**• Evaluation de la gravité :**

L'évaluation de la gravité a pour objet d'évaluer l'impact de l'exposition réelle au risque potentiel identifié, elle constituée une mesure de la perte provoquée par l'occurrence de risque.

Pour évaluer la gravité des risques identifiés dans notre tableau des risques, nous avons utilisé un tableau d'échelle d'évaluation de gravité de trois niveaux (Faible, moyen et élevé).

**Tableau n° 11 :** Echelle d'évaluation de la gravité des risques.

Evaluation de la gravité		
Numéro	Niveau de gravité	Description
1	Faible	Impact faible
2	Moyen	Impact moyen
3	Elevé	Impact élevé

**Source :** Elaboré par nous-même.

- **Evaluation de la probabilité de survenance :**

La survenance représente la probabilité d'apparition des risques potentiels identifiés, elle doit être évaluée pour mesurer la possibilité d'occurrence des situations des risques.

En ce qui concerne l'évaluation de la probabilité de survenance, nous avons utilisé un autre tableau d'échelle d'évaluation de probabilité d'occurrence de trois niveaux (faible, moyen, élevé).

**Tableau n° 12 :** Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques.

Evaluation de la probabilité		
Numéro	Niveau de probabilité	Description
1	Faible	Probabilité d'occurrence faible.
2	Moyen	Probabilité d'occurrence moyenne
3	Elevé	Probabilité d'occurrence forte.

**Source :** Elaboré par nous-même.

- **Evaluation finale des risques de processus vente :**

L'évaluation finale d'un risque consiste à multiplier sa probabilité d'occurrence par son impact (**Risque** = probabilité \* gravité). Cette évaluation permet de déterminer et hiérarchiser les priorités de traitement des risques.

On peut donc l'évaluer comme étant faible, moyen ou élevé et le tableau suivant résume les trois zones de risque qui résultent.

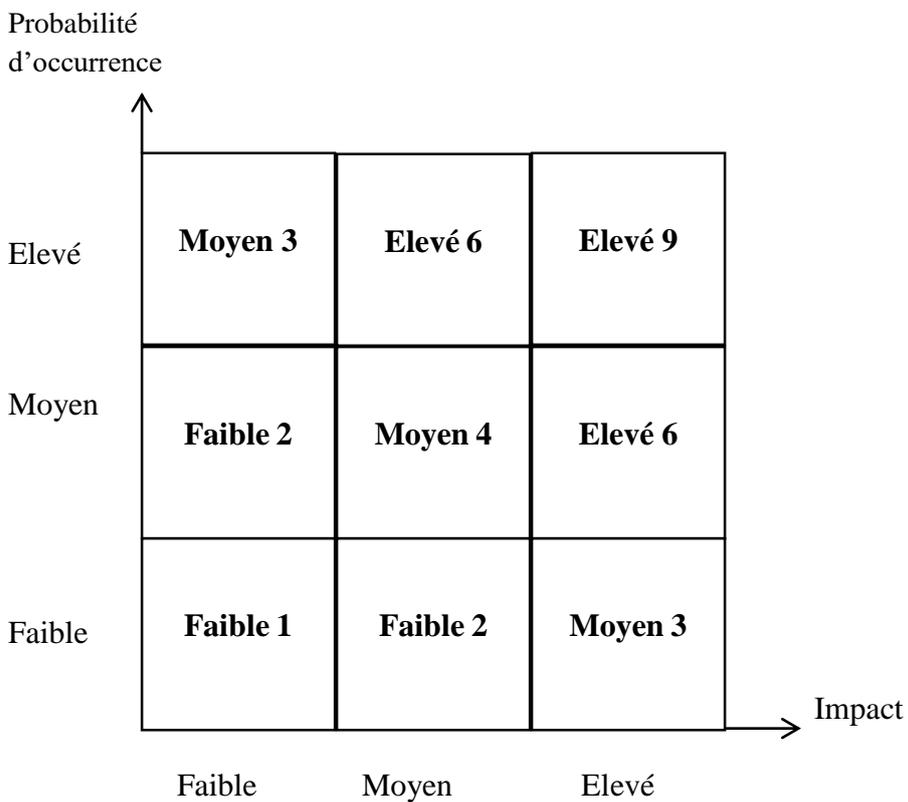
**Tableau n° 13 :** Tableau d'échelle de classification des risques.

<b>Evaluation finale de risque</b>		
<b>Zones de risque</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Description</b>
1-2	Faible	Risque faible
3-4	Moyen	Risque moyen
6-9	Elevé	Risque élevé

**Source :** Elaboré par nous-même.

Afin d'expliquer bien cette étape d'évaluation, nous avons représenté le tableau ci-dessus par la matrice suivante :

**Figure n° 07 :** Représentation graphique de la classification des risques (Matrice).



**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 14 : évaluation finale des risques.**

Risques opérationnels	Impact		Probabilité		Produit	Évaluation
Sous-évaluation ou surévaluation des besoins exprimés sur le marché.	3	Moyen	2	Moyen	6	Elevé
Mauvaise connaissance des produits, ses caractéristiques et ses atouts par les vendeurs.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
La collecte des informations non fiables.	2	Elevé	1	Faible	2	Faible
La difficulté d'accès des nouveaux clients à l'entreprise.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
L'agrément des clients qui ne sont pas solvable.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Mauvaise réception des clients	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Dossiers avec beaucoup de papiers.	1	Faible	3	Elevé	3	Moyen
Erreur dans l'étude de la faisabilité.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Mauvaise compréhension de spécifications exigées des clients par les vendeurs.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Proposition d'offre irréalisable.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Non-respect des conditions de vente.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Offre n'est pas conforme aux exigences des clients.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Négociation faite par des personnes ne sont pas habilitées.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Application excessive des rabais.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Non application des prix minimum fixés.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Omission ou double enregistrement du BC.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible

Acceptation du BC avec des conditions ne sont pas acceptables.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
faible gestion des commandes.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Réception des BC fictifs.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Fixation d'un moyen de paiement non autorisé.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Retard de paiement, le non-paiement ou paiement partiel de la caution.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Réception des bordereaux de paiement fictifs.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Le non disponibilité de produits sur stock.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Production hors programme de commande.	1	Faible	1	Faible	1	Faible
Réaffectation non autorisé des produits.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
La dégradation des produits commandés.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
Non-encaissement des soldes.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Retards d'encaissement.	1	Faible	2	Moyen	2	Faible
Encaissement non justifié.	1	Faible	1	Faible	1	Faible
La réception des fraudeurs.	3	Elevé	2	Moyen	6	Elevé
Les retardations de transporteurs.	1	Faible	2	Moyen	2	Faible
Non enlèvement ou l'enlèvement partiel du produit commandé.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
Réaffectation des stocks à d'autres clients avec des marges bénéficiaires non déclarées.	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
Chargement des commandes non payés.	3	Elevé	1	Faible	3	Moyen
Omission ou double facturation.	2	Moyen	1	Faible	2	Faible
Non comptabilisation de la facture.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen

Modification non autorisée des prix.	2	Moyen	2	Moyen	4	Moyen
La clôture d'un dossier incomplet ou non encore traité.	1	Faible	2	Moyen	2	Faible
Non-respect des réclamations des clients.	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé
Retard de traitement des réclamations	2	Moyen	3	Elevé	6	Elevé

**Source :** Elaboré par nous-même.

### **3.3.La phase de conclusion :**

#### **3.3.1. Changements intervenus depuis le dernier audit commercial (2016) :**

- 3- Introduction des barèmes des prix de vente dans le système SAP.
- 4- Elimination des barèmes de prix des produits sans affectations et non conformes.
- 5- Codification des cautions de garantie et les avances commerciales.
- 6- Suivi des crédits accordés aux clients.

#### **3.3.2. Constatations et recommandations pour la fonction commerciale :**

##### **❖ Les résultats à impact élevé (HIGH IMPACT) :**

**Tableau n° 15 :** Faible gestion des nouveaux clients :

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dossiers clients avec beaucoup du papier.</li> <li>- Difficulté d'accès des nouveaux clients.</li> </ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte des clients.</li> <li>- Impact financier</li> </ul>
<b>Recommandation :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alléger les dossiers pour les nouveaux clients.</li> <li>- Coordonner avec la sécurité pour trouver une solution pour les nouveaux clients.</li> </ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 16 : Faible gestion des commandes :**

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le tonnage confirmé représente 53% du besoin exprimé par les clients.</li><li>- Les quantités livrées aux clients représentent 73% du total de la production sur commandes.</li><li>- Les 27% de la production sont commercialisés à d'autres clients sous forme de réaffectation.</li><li>- Il est logique qu'une proposition plus importante de réaffectation soit constatée sur la région pour d'évidentes raisons de logistique.</li></ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Perte d'opportunités de vente des produits à prix plus élevés.</li><li>- Implication de la société dans des pratiques d'évasions ou de fraudes fiscales exercées par les principaux clients de la société en procédant à la cession des stocks leurs appartenant à d'autres clients avec des marge bénéficiaire non déclarées, ce qui est contraire au code d'éthique du groupe.</li></ul>
<b>Recommandation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les contrôles de la structure doivent être renforcés.</li><li>- Evitez l'enregistrement de cumul des commandes, notamment pour les clients qui ne procèdent pas à l'enlèvement de la totalité des quantités mises à leurs dispositions sur commandes.</li><li>- Appliquez le principe de séparation des tâches pour l'annulation et la réduction des volumes (de façon que les commerciaux ne puissent plus avoir accès à ces modalités dans SAP) et que toute modification de ce type ne peut se faire sans de documents justificatifs et validation de la hiérarchie commerciale.</li><li>- Confisquer systématique les cautions versées par les clients en cas de non enlèvement des stocks mis à leurs dispositions.</li><li>- Négociation à la hausse des prix de vente des stocks conformes à réaffecter vers d'autres clients.</li></ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 17 : Contrôles inadéquats exercés par l'organisation commerciale :**

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diffusion d'une instruction par email aux différents intervenants dans le processus des ventes, dont l'objet la nomination d'un fonctionnaire en qualité de directeur des ventes national sans plus de précisions.</li> <li>- Une autre instruction pour lui attribuer le pouvoir de validation des prix en dessous des barèmes pour un montant de 1000 DZD/Tonnes.</li> </ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de crédibilité sur le marché par diffusion d'instructions commerciales contradictoires.</li> <li>- Des niveaux de prix inadéquats pourraient être validés par une personne n'ayant pas ou plus l'autorité pour le faire.</li> </ul>
<b>Recommandations :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CMO de SIDER ELHADJAR doit s'assurer que les barèmes de vente sont acceptés et appliqués par tous.</li> <li>- La nomination du fonctionnaire et le détail de ses attributions doit être confirmés par le CMO.</li> <li>- Les procédures de vente doivent être mises à jour pour prendre en compte cette nomination et les changements intervenus dans l'organigramme.</li> <li>- Les autorisations et niveaux de validation des prix de vente doivent être clairement redéfinis.</li> </ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 18 : Application inadéquate des prix de vente et des rabais aux clients :**

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Application inadéquate des prix et des rabais.</li> <li>- L'application excessive des remises sur les prix barèmes comparativement avec les quantités vendues.</li> </ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non application des prix minimum fixés.</li> <li>- Perte de marge bénéficiaire en accordant des rabais importants.</li> </ul>

<b>Recommandation :</b>
- Définir formellement les seuils des remises à accorder aux clients par produit et par tonnage et voir la possibilité de l'implantation d'un contrôle dans SAP.

**Source :** Elaboré par nous-même.

❖ **Les résultats à impact modéré (MODERATE IMPACT) :**

**Tableau n° 19 :** Discordance entre les prix (commande/facturation) :

<b>observation :</b>
- L'existence d'une note d'information de commande transmise par les responsables des ventes avec des prix différents de ceux enregistrés dans le système SAP.
<b>Risque :</b>
- Modification non autorisée des prix. - Préjudice financiers.
<b>Recommandation :</b>
- Alignement des prix des notes d'information de commande avec les prix de la commande SAP et la facturation. - Développer un contrôle sur les prix des commandes pour permettre la génération automatique des prix unitaires de la facturation par le système et toute modification doit avoir l'aval de l'approbateur de la commande.

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 20 :** Insuffisance sur la procédure de processus vente :

<b>Observation :</b>
- La procédure n'est pas actualisée ni modifiée. - Insuffisance sur la procédure et les descriptions des tâches.
<b>Risque :</b>
- Favoriser les pratiques douteuses. - Risque de subir des pratiques non adéquats intentionnels ou par innocence.
<b>Recommandation :</b>
- Actualisez et mettez à jour toutes les procédures.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Adaptez les procédures à l'organisation.</li><li>- Validez et diffusez les procédures actualisées.</li></ul> |
|--|

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 21 :** Non-respect de la procédure des réclamations clients :

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- L'absence des informations suivante sur le document de réclamation clients :<ul style="list-style-type: none"><li>- Date de réclamation.</li><li>- Identité du produit.</li><li>- N° de commande.</li><li>- Date de livraison.</li></ul></li><li>- Manque de PV de constatation de non-conformité pour deux commandes d'un client.</li><li>- Des produits retournés par un client (Valeur 6 MDZD) sans démarches préalables mentionnées sur la procédure des réclamations.</li><li>- Le délai imparti pour traitement d'une réclamation est de 30 jours maximum. En pratique, suivant les réclamations passées en revue le délai réel moyen dépasse parfois les 60 jours.</li></ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Préjudices financiers en cas de non fondement de la réclamation en l'absence de PV de constat émanant des services concernés de l'entreprise.</li><li>- Un temps de traitement plus long aggrave le risque de dégradation des produits chez le client et accroît les difficultés de réutilisation.</li></ul>
<b>Recommandation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Respect des conditions de traitement des réclamations, pour éviter toute confusion.</li><li>- Ne plus permettre la réception des produits retournés sans traitement préalable.</li><li>- Plus de rigueur du contrôle qualité avant livraison des produits pour éviter les litiges avec les clients et les charges supplémentaires à supporter par l'entreprise.</li><li>- Mettre un bureau d'accueil direct pour la réclamation.</li></ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

❖ **Les résultats à impact faible (LOW IMPACT) :**

**Tableau n° 22 :** Pratique de relevé d'inventaire physique inadéquate :

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Le personnel effectuant le comptage ne doit en aucun prendre connaissance des quantités théoriques affichées dans le SAP.</li><li>- Les états des stocks théoriques tirés de SAP ont été remis aux équipes de comptages et comportaient les quantités par article, ce qui est en contradiction avec la procédure, et qui influe négativement sur l'exhaustivité des résultats déclarés.</li></ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Non déclaration des écarts positifs, et éventuellement des articles inexistant sur les états théoriques.</li><li>- Dissimulation des écarts négatifs en reportant les mêmes quantités.</li></ul>
<b>Recommandation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La procédure d'inventaire doit être respectée. Les documents de comptage remis aux équipes doivent être vierges de toute information de qualité et de quantité.</li></ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 23 :** Insuffisance sur les fiches de poste :

<b>Observation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Les fiches de poste ne sont pas actualisées ni distribuées aux personnel de la direction marketing et vente.</li></ul>
<b>Risque :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Personnel n'ont pas une vision claire de leur périmètre et leur responsabilité.</li><li>- Risque de subir des pratiques non adéquats intentionnels ou par innocence.</li></ul>
<b>Recommandation :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Actualisez et validez les fiches de postes.</li><li>- Distribuez les fiches de postes actualisées à tous les personnel de la direction marketing et vente.</li></ul>

**Source :** Elaboré par nous-même.

**Tableau n° 24 :** L'organisation de la direction n'est pas actualisée :

<b>Observation :</b>
7- L'organisation de la direction marketing et vente n'est pas finalisée ni validée.
<b>Risque :</b>
- L'incompatibilité des tâches (confusion des tâches). - Favoriser les pratiques douteuses.
<b>Recommandation :</b>
- Finalisez et exigez la validation de votre organigramme.

**Source :** Elaboré par nous-même.

❖ **Conclusion générale des résultats constatés :**

La revue a conclu que l'environnement de contrôle global pour l'ensemble des processus audités était faible et que des améliorations importantes sont nécessaires (selon le modèle de la matrice d'audit interne – se référer à l'annexe n°13).

La conclusion met en évidence le fait que les contrôles sont généralement présents, mais qu'il y a des insuffisances de conception ou de fonctionnement qui influent sur leurs efficacité.

Certains contrôles clés ne sont pas suffisamment documentés pour assurer la continuité en cas de départ ou changement des responsables des processus.

**3.3.3. Suivi de recommandations :**

Ce rapport d'audit interne est un rapport final et toutes les recommandations sont validées par l'équipe d'audit interne et les responsables de la fonction commerciale, donc l'équipe d'audit interne doit suivre l'implantation des décisions prise par les responsables comme une réponse sur les recommandations émises.

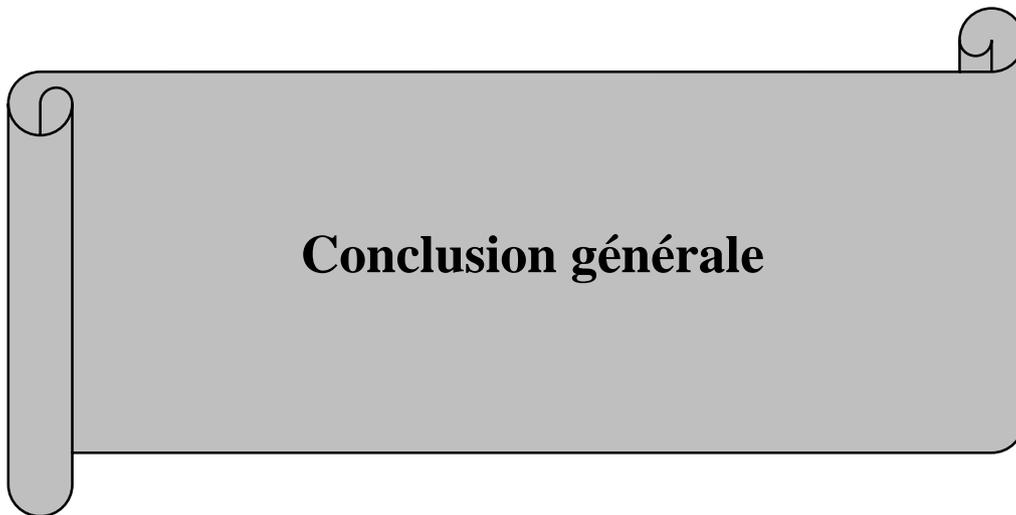
**CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE :**

Ce chapitre a pour but d'apparaître le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au cycle commerciale au niveau de l'entreprise SIDER EL HADJAR.

Après trente (30) jours de stage au niveau de la direction de l'audit interne, on a constaté que le rôle de l'audit interne dans la gestion et la surveillance des risques opérationnels est d'évaluer le fonctionnement des processus de gestion des risques, ainsi il recommander aux managers et aux responsables les solutions, et suivre la réalisation des décisions prise par ces derniers.

L'audit interne en tant que examen indépendant dans l'entreprise, il vise à faciliter l'identification des risques opérationnels liés au processus audité, dans un tableau des risques au cours de la phase de préparations de la mission, après évaluer ces risques pour faire un classement selon la gravité et la probabilité de survenance dans la phase de réalisation.

Lors de la conclusion de la mission d'audit interne, l'auditeur interne fournir des instructions et des recommandations au management et aux responsables du processus audité afin de corriger ces risques opérationnels.



**Conclusion générale**

---

---

**CONCLUSION GENERALE :**

Le travail effectué, consistait à dresser une représentation du rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Après avoir présenté la notion d'audit interne et de risques opérationnels dans la partie théorique, nous avons tenté de rattacher ces deux notions dans la partie pratique du troisième chapitre en nous appuyant sur les données de l'entreprise SIDER EL HADJAR. Ainsi, nous avons pu voir une mission d'audit interne et sa contribution dans la gestion des risques opérationnels liés au processus vente (Enlèvement dépôt) dans son ensemble afin de lister les plus dangereux et qui susceptible d'affecter la réalisation des objectifs fixés par la direction générale.

Notre thème a pour plusieurs objectifs, d'une part il nous a permis d'appliquer et d'enrichir nos connaissances, en ce qui concerne les deux notions fondamentales, l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, et d'avoir une maîtrise de la démarche de déroulement d'une mission d'audit, d'autre part grâce à lui nous avons acquis une expérience appliquée dans une grande entreprise. Ainsi, nous avons pu extraire la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en nous expliquant le rôle d'audit interne à travers une mission au niveau de la direction des ventes et marketing de l'entreprise SIDER EL HADJAR.

Pour l'entreprise SIDER EL HADJAR, notre travail elle a permis de connaître les risques opérationnels liés au processus de vente (Enlèvement dépôt), leur impact et leur probabilité d'occurrence, pour améliorer sa performance et mieux appliquer ses procédures et éviter les risques potentiels et leur impact.

Afin d'atteindre les objectifs de notre recherche, nous avons utilisé une méthodologie qui nous a permis de :

- faire une représentation théorique de l'ensemble des notions fondamentales liées à notre thème.
- identifier et évaluer tous les risques potentiels liés au cycle de vente au cours d'une mission d'audit interne dans un cas pratique au niveau de l'entreprise SIDER ELHADJAR.
- classer les risques identifiés pour traiter les plus importants.
- faire des recommandations et suivre leur implantation par les responsables de ventes, le management et les autres acteurs.

---

---

Cette étude a permis de montrer l'importance de la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise et le rôle attribué à l'auditeur interne dans l'évaluation de ces risques et l'amélioration des dispositifs de sa gestion à travers une démarche d'évaluation, qui a pour objectif de classer les risques pour faire figurer les priorités à traiter.

Nous avons clôturé notre recherche par des recommandations précieuses qui permettent de faire des actions correctives et de sécuriser le cycle de vente et l'entreprise SIDER ELHADJAR d'une manière générale. Ainsi, elles permettent à l'entreprise d'améliorer son système de contrôle et suivre la bonne réalisation de ses objectifs.

Nous pouvons espérer que notre travail sera bénéfique pour SIDER EL HADJAR et que cette dernière s'appuiera sur lui pour organiser son cycle de vente/clients, car d'après nos constats, ce dernier est en pleine réorganisation et aura besoin de gérer ses risques opérationnels.

❖ **Test des hypothèses de recherche :**

Cette étude détaillée nous a permis de répondre aux questions secondaires émises au début :

- **Hypothèse n° 01 :**

« L'audit interne au sein de l'entreprise SIDER EL HADJAR est une fonction indépendante qui vise à assurer la régularité et la conformité de fonctionnement des autres activités ». Cette hypothèse a été confirmée.

L'audit interne est un examen indépendant qui a pour objectifs de s'assurer que toutes les procédures, les lois et les réglementations sont respectées au sein de l'entreprise.

Cette hypothèse reste incomplète, car le rôle de l'audit interne est très étendu. Il ne se limite pas à assurer le respect des règles mais aussi il vise à améliorer de façon permanente le fonctionnement des activités de l'entreprise par la fonction de pilotage.

- **Hypothèse n° 02 :**

« Les risques opérationnels menacent le bon fonctionnement des activités de l'entreprise SIDER EL HADJAR ». Cette hypothèse a été confirmée

---

---

Les risques opérationnels sont l'ensemble des risques qui sont susceptibles d'engendrer un dommage ou un cout financière. Incertitude relatives aux menaces pesant sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Donc ils constituent l'ensemble des incidents probables qui peuvent être affectent la réalisation des objectifs et le bon fonctionnement des activités.

« La gestion de ces risques se faite plusieurs étapes, plusieurs acteurs et plusieurs outils ». La deuxième partie de l'hypothèse a été confirmée.

La gestion de ce type des risques se faite à travers les identifier, les évaluer et les maîtriser, par le management et les responsables de l'entreprise. Et cette gestion ne peut être faite sans une identification globale et précise de tous les risques potentiels, pour traiter les plus nocifs et les plus probables par une cartographie des risques.

### **Hypothèse n° 03 :**

«La démarche adoptée par l'audit interne face aux risques opérationnels au sein de l'entreprise SIDER EL HADJAR dépend de plusieurs étapes. Cette hypothèse a été confirmée.

Le rôle de l'audit interne est de retracer, justifier, examiner, évaluer et classer les risques, à travers plusieurs outils comme l'audit documentaire, les entretiens et les questionnaires, puis rappeler des recommandations pour faire des corrections.

#### **❖ Les principaux résultats de recherche :**

La mission d'audit interne du processus des ventes (Enlèvement dépôt) au sein de l'entreprise de sidérurgie SIDER EL HADJAR, a permis de relever les principales anomalies suivantes :

- L'organisation de la direction d'audit interne n'est pas finalisée ni validée.
- Absence d'un manuel de l'audit interne et d'une procédure écrite de la gestion des risques.
- Absence d'une cartographie des risques opérationnels.
- La formation des personnels est insuffisante et le système de contrôle est très faible.
- Des personnels démotivés et des objectifs non réaliser.
- La politique de paiement n'est pas encourageante pour les clients.

#### **❖ Recommandations pour la direction d'audit interne :**

- Pour garantir le bon fonctionnement de la mission d'audit interne. Il faut finaliser et exiger la validation de la nouvelle organisation de la direction d'audit interne.

- 
- 
- Afin de faciliter la mission de l'auditeur débutant et la formation des stagiaires. Il est nécessaire d'élaborer un manuel d'audit interne définir formellement la procédure de l'audit.
  - Dans le but d'éviter les incidents potentiels qui peuvent affectent l'atteinte des objectifs. Il est nécessaire d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés à l'ensemble des processus de l'entreprise.

❖ **Recommandations pour l'entreprise :**

- Former les personnels de la direction de ventes et marketing.
- Renforcer le contrôle sur la direction de ventes et marketing et ses directions régionales de ventes.
- Encourager les personnels de la fonction commerciale pour réaliser les objectifs fixés.
- Suivre le niveau de réalisation des objectifs fixés.
- Changement de la politique de paiement à paiement à terme, pour soulager les clients.

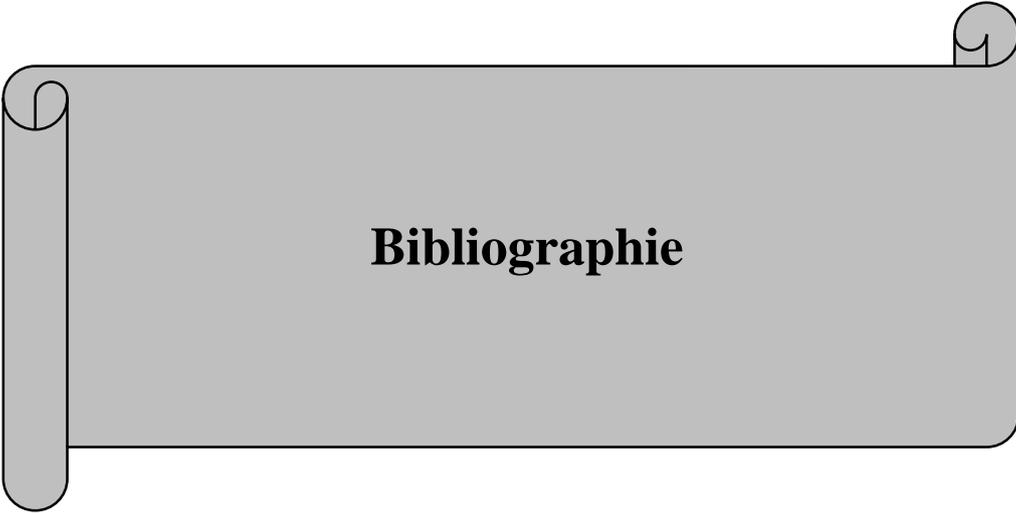
❖ **Limites de recherche :**

- La direction d'audit interne au sein de l'entreprise SIDER EL HADJAR est encore nouvelle, elle a commencé ses missions à la fin de 2015 en raison de la suspension de la production de l'entreprise pour une certaine période.
- Absence d'une cartographie des risques pour le processus de vente.
- Absence d'un manuel d'audit et d'une procédure écrite de la gestion des risques opérationnels
- Insuffisance de durée de stage.
- Difficulté d'obtention des informations internes sur l'entreprise.

❖ **Perspectives de recherche :**

Ce travail comporte certainement quelques insuffisances en matière d'information. Et Afin de développer ce travail, nous proposons le traitement des thèmes suivant :

- L'audit interne et la performance de l'entreprise.
- L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au cycle commerciale.
- La gestion des risques opérationnels liés au cycle commerciale.



**Bibliographie**

---

---

## BIBLIOGRAPHIE

### ❖ Ouvrage :

- BECOUR Jean-Charles, BOUQUIN Henri, « Audit opérationnels », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- BENOIT Pigé, « audit et contrôle interne », Edition EMS, 4<sup>E</sup> édition 2017.
- BERTIN Élisabeth, « Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007.
- BERTIN Élisabeth, GODOWSKI Christophe et KHELASSI Rédha, « Manuel comptabilité et audit », Edition BERTI, Alger, 2013.
- DARSA Jean-David, « Les risques opérationnels de l'entreprise », Edition GERESO, France, 4<sup>e</sup> édition 2013.
- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLEE Frédérique, « La gestion des risques », Edition LAVOISIER, Paris, 2007.
- EBONDO WA MANDZILA Eustache, « Cahier de recherche sur l'audit interne et gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques », Edition EUROMED MARSEILLE-Ecole de management, Marseille, N°17-2007
- F. REDING Kurt, J. SOBEL Paul, L. ANDERSON Urton, J. HEAD Michael, RAMAMOORTI Sridhar, SALAMASICK Mark, RIDDLE Cris, « manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015.
- IFACI, « Les outils de l'audit interne », Edition EYROLLES, Paris, 2013.
- KEREBEL Pascal, « Management des risques », Edition EYROLLES, Paris, 2009.
- KHELASSI Réda, « les applications de l'audit interne », Edition HOUMA, Alger, 2010.
- MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc, FRATTA Hervé, « Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- PIERANDREI Laurent, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Edition DUNOD, Paris, 2015.

- 
- 
- RENARD Jacques, « Théorie et pratiques de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7<sup>ème</sup> édition, 2010.
  - SHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, France, 2007.
  - SHICK Pierre, VERA Jacques, BOUROUIUILH-PAREGE Olivier, « l'audit interne et référentiels de risques », Édition DUNOD, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2014.
  - Yves de PREVILLE, « Guide pratiques de la gestion des forces de vente », Edition MAXIMA, Paris, 2003.

❖ **Mémoires :**

- NDIAYE Serigne, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance – Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008.

❖ **Revus, rapport, article et autres :**

- IIA, « Cadre de référence : les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », 2017.
- Notes préparées Ms SOUEI Abderrazek, « La conduite d'une mission d'audit interne », internal management et auditing company.
- Rapport : contrôle et audit internes, assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public, Centre de conférence de l'OCDE, Paris, France, 2011.

---

---

**❖ Les sites internet :**

- <https://qualite.ooreka.fr> Consulté Le 19/02/2018 à 20 : 19.
- <https://Univers-audit.over-blog.com> Consulté le 23/04/2018 à 01 : 41.
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) Consulté le 24/02/2018 à 23 : 01.
- [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net) Consulté le 18/05/2018 à 00 : 08 ;
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org) Consulté le 18/05/2018 à 00 : 09.
- [www.theia.org](http://www.theia.org) Consulté le 01/05/2018 à 20 : 02.
- [www.Amf-France.org](http://www.Amf-France.org), Consulté le 20/05/2018 à 19 : 00.
- [www.bibliographèque.vesag.sn](http://www.bibliographèque.vesag.sn) Consulté le 23/05/2018 à 16 : 07.
- [www.imetal.dz](http://www.imetal.dz) consulté le 21/03/2018 à 12 : 00.

**TABLE DES MATIERES**

**REMERCIEMENT**

**DEDICACE**

**SOMMAIRE..... I**

**LISTE DES TABLEAUX..... III**

**LISTE DES FIGURES..... IV**

**LISTE DES ABREVIATIONS..... V**

**LISTE DES ANNEXES..... VI**

**RESUME.....VII**

**INTRODUCTION GENERALE..... 02**

**CHAPITRE 01 : FONDEMENT ET PRATIQUE DE L’AUDIT INTERNE.**

Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....08

1.1. La dimension historique.....08

1.2. La définition et les types de l’audit interne.....11

1.2.1. La définition de l’audit interne.....11

1.2.2. Les types de l’audit interne.....11

1.3. Les objectifs et le rôle de l’audit interne.....12

1.3.1. Les objectifs de l’audit interne.....12

1.3.2. Le rôle de l’audit interne.....13

Section 02 : Le référentiel de l’audit interne.....14

2.1. Le code de déontologie.....14

2.2. Les normes de l’audit interne.....14

## **TABLE DES MATIERES**

---

---

2.2.1. Les normes de qualification.....	15
2.2.2. Les normes de fonctionnement.....	15
2.2.3. Les normes de mise en œuvre.....	17
Section 03 : Mission et outils de l’audit interne.....	18
3.1. Définition de la mission d’audit interne.....	18
3.2. Méthodologie de la mission d’audit interne.....	19
3.2.1. La phase de préparation.....	21
3.2.2. La phase de réalisation.....	23
3.2.3. La phase de conclusion.....	26
3.3. Outils de l’audit interne.....	28
3.3.1. Les outils d’interrogation.....	28
3.3.2. Les outils de description.....	31
Conclusion du 1 <sup>e</sup> chapitre.....	36

## **CHAPITRE 02 : APPROCHE THEORIQUE DES RISQUES OPERATIONNELS.**

Section 01 : Généralité sur les risques.....	39
1.1. Origine et nature des risques.....	39
1.2. Définition et typologie des risques.....	40
1.2.1. Définition du risque.....	40
1.2.2. Les types de risques.....	41
1.3. Définition et caractéristiques des risques opérationnels.....	41
1.3.1. Définition des risques opérationnels.....	41
1.3.2. Les types des risques opérationnels.....	42
1.4. Les composantes de risques opérationnels.....	43
Section 02 : La gestion des risques opérationnels.....	44
2.1. Définition de la gestion des risques.....	44
2.2. Les objectifs de gestion des risques.....	44
2.3. Processus de gestion des risques opérationnels.....	44
2.4. Les acteurs de la gestion des risques opérationnels.....	51
2.5. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	52

## **TABLE DES MATIERES**

---

---

2.5.1. L'organisation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	53
2.5.2. Les objectifs des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	53
2.6. La cartographie des risques.....	54
2.6.1. La définition de la cartographie des risques.....	54
2.6.2. Les objectifs de la cartographie des risques.....	54
2.6.3. La démarche de la mise en place d'une cartographie des risques.....	55
2.7. Les risques opérationnels liés au cycle de vente.....	56
2.7.1. Définition de cycle de vente.....	56
2.7.2. Les risques opérationnels liés au cycle de vente.....	57
Section 03 : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	59
3.1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels de l'entreprise....	59
3.2. Démarche d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	61
3.3. Démarche de l'audit interne dans l'évaluation du processus de management des risques...65	
Conclusion du 2 <sup>e</sup> chapitre.....	67

### **CHAPITRE 03 : LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE SIDER EL HADJAR.**

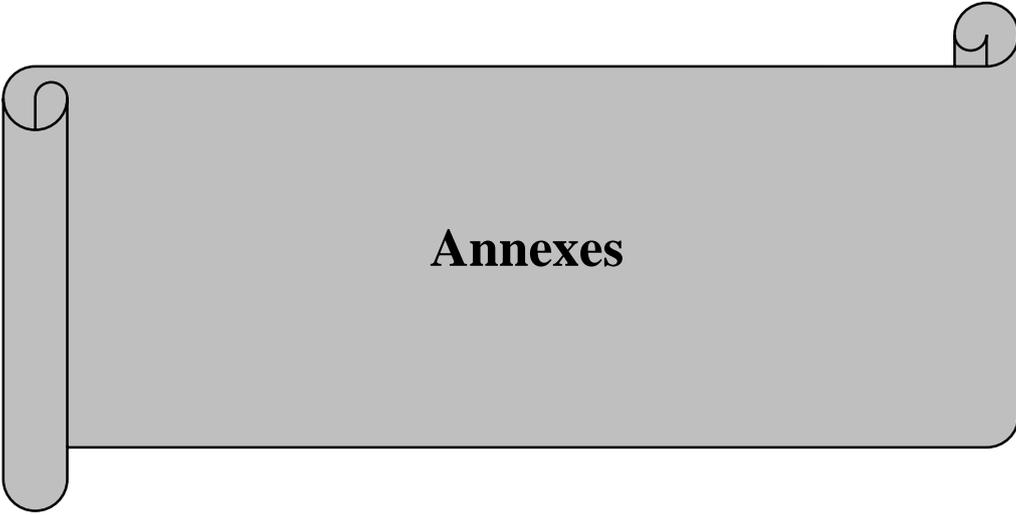
Section 01 : Présentation et historique de l'entreprise.....	70
1.1. Présentation de SIDER EL HADJAR.....	70
1.2. L'historique de l'entreprise.....	72
1.3. Principales activités et matière première utilisés par l'entreprise SIDER EL HADJAR...74	
Section 02 : Présentation de la direction de l'audit interne.....	75
2.1. Définition de l'audit interne selon l'entreprise SIDER EL HADJAR.....	75
2.2. L'organisation de la direction de l'audit interne SIDER EL HADJAR.....	75
2.3. Responsabilités et tâches attribués à l'auditeur interne de SIDER EL HADJAR.....	75
2.3.1. Auditeur senior.....	75
2.3.2. Auditeur junior.....	76
2.4. Les missions managériales de la direction audit interne.....	76
2.5. Les exigences spécifiques à l'auditeur interne de l'entreprise SIDER EL HADJAR.....	76

## **TABLE DES MATIERES**

---

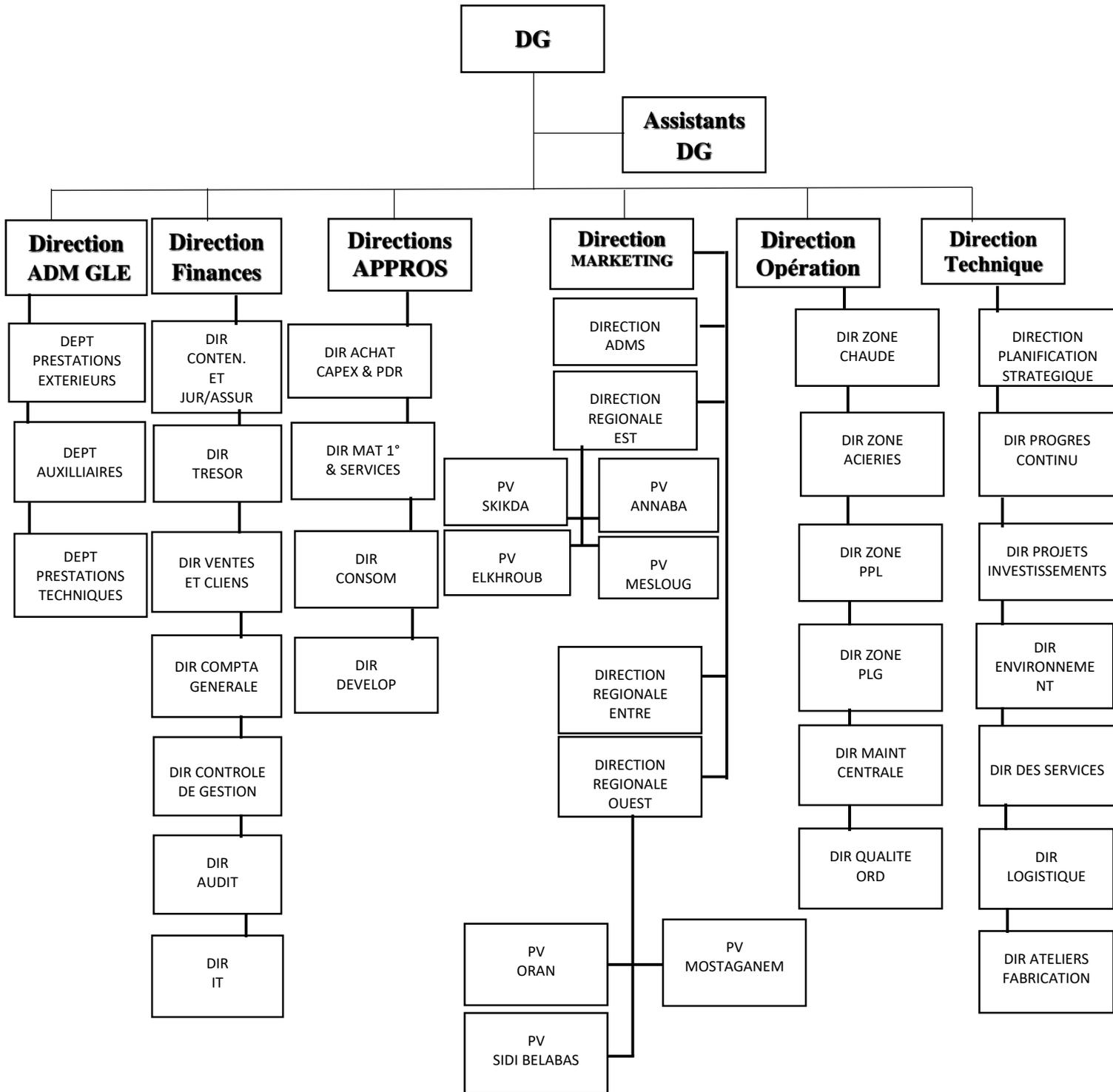
---

Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus des ventes de l'entreprise SIDER EL HADJAR.....	77
3.1. La phase de préparation.....	77
3.1.1. Prise de connaissance de la direction des ventes.....	77
3.1.2. Elaboration d'un tableau d'identification des risques opérationnels.....	84
3.1.2. La définition des objectifs de la mission.....	89
3.2. La phase de réalisation.....	90
3.2.1. Réunion d'ouverture de la mission.....	90
3.2.2. Questionnaire de contrôle interne.....	90
3.2.3. Travaux sur terrain.....	90
3.2.3. L'analyse des risques opérationnels.....	91
3.3. La phase de conclusion.....	96
3.3.1. Changement intervenus depuis le dernier audit commercial.....	96
3.3.2. Constatations et recommandations.....	96
3.3.3. Suivi des recommandations.....	102
Conclusion du 3 <sup>e</sup> chapitre.....	103
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>110</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>.....</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>.....</b>

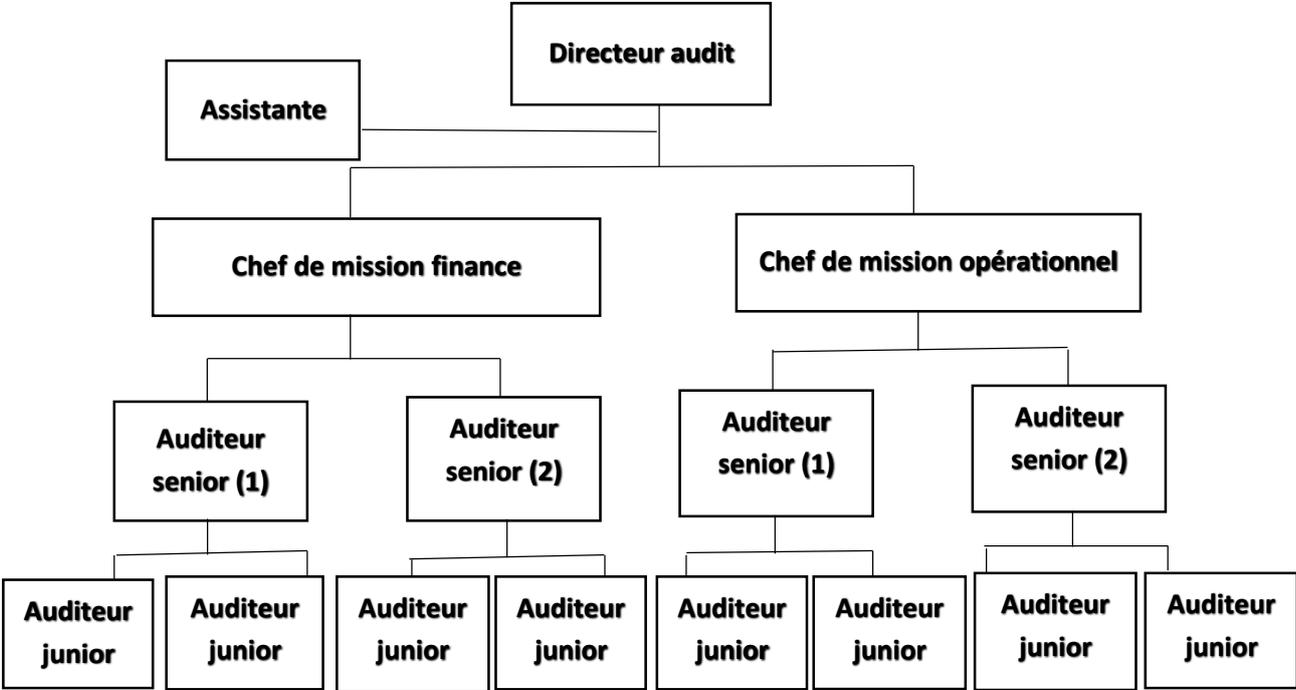


**Annexes**

**ANNEXE N° 01 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE SIDER EL HADJAR**



**ANNEXE N° 02 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION D'AUDIT INTERNE  
SIDER EL HADJAR.**



# ANNEXE n° 03

El-Hadjar, le 20 Février 2018

De : M. R. ATTAB : Directeur de l'Audit Interne

A : C. CHOUCHENE : Directeur de Vente et Marketing

Copie : S. Mattalah ; F. RIHANI

## Objet : Lettre de Mission

Réf : SEH/1801

Dans le cadre du plan d'audit annuel 2018, la Direction Générale de SIDER ELHADJAR a chargé la Direction d'Audit Interne d'une mission de vérification du système et du contrôle interne de la gestion des ventes.

### Objectif :

Cette mission visera à évaluer le processus du contrôle interne et de s'assurer que :

- Les procédures (ou autre document de gestion) écrites sont d'actualité et mises à jour,
- Les séparations des fonctions sont suffisantes (organisation),
- Les risques liés à la fonction sont identifiés, analysés et des mesures sont mises en place pour une éventuelle prévention et prise en charge.
- Les ventes de l'entreprise sont correctement autorisées et comptabilisées

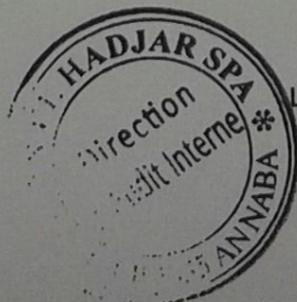
Cette mission sera conduite par Mr RIHANI chef de mission et son équipe. Elle se déroulera principalement au niveau de la Direction des ventes et probablement aux dépôts est.

La réunion d'ouverture est prévue le 25/02/2018 à 14h:30 à la direction des Ventes et Marketing.

Lors de cette réunion nous vous présenterons la portée et la démarche de notre intervention et apporterons les réponses à vos questions.

Nous comptons sur l'entière coopération de vos collaborateurs afin qu'il soit mis à la disposition de l'équipe d'Audit tous les documents et autres informations nécessaires qui leurs permettront de bien mener la mission.

Les premières conclusions de la mission seront transmises au plus tard le mois de Mai 2018.



Le Directeur de l'Audit Interne  
M. R. ATTAB

**ATTAB Rachid**  
Directeur d'Audit Interne  
SIDER ELHADJAR

**FICHE DE POSTE**

IDENTIFICATION DU POSTE		
Intitulé du poste	LE CHEF DE DEPOT	
Nature du poste	TECHNICO COMMERCIALE	
IDENTITE DE L'AGENT		
Nom-prénom		
Statut, corps, catégorie, grade	CADRE TECHNICO COMMERCIAL	
RESPONSABLE HIERARCHIQUE N+1 : DIRECTEUR REGIONAL		
MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE		
<b>Missions Managériales</b>	<b>PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diriger, organiser, coordonner et contrôler les activités du dépôt afin d'atteindre les objectifs quotidiens, fixés par la direction, au moindre coût</li> <li>- Gérer les liaisons d'interfaces et assurer une bonne coordination, avec les services - commercial, administration vente, exploitation, support vente, expédition, manager des stocks, administration commerciale, appros, finances, ...</li> <li>- Contrôler la fiabilité et la véracité des informations produites au niveau des structures sous la responsabilité du chef de dépôt diffusées dans l'entreprise.</li> <li>- Suivre quotidiennement l'évolution des indicateurs clés de performance (KPI) des activités de vente du dépôt, décider des plans d'actions pour leurs améliorations continues et assurer leur mise en œuvre</li> </ul>
	<b>PERSONNEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer l'application du règlement intérieur et du code d'éthique et de bonne conduite de l'entreprise;</li> <li>- Assurer le respect des règles d'hygiène de santé sécurité au travail et de protection de l'environnement</li> <li>- Assurer l'application et le respect de la réglementation et des procédures en matière de ressources humaines</li> <li>- Assurer sur le site l'encadrement des nouvelles recrues par un parrainage efficace jusqu'à la maîtrise de l'activité.</li> <li>- Créer un bon climat de travail en décidant avec objectivité</li> <li>- Exprimer annuellement les besoins de formation pour l'amélioration continue des connaissances professionnelles du personnel sous sa responsabilité</li> <li>- Réaliser des entretiens annuels, avec le personnel dépendant du chef de dépôt, relatifs à l'atteinte des objectifs individuels</li> </ul>
	<b>COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer aux réunions de la direction et exposer la situation générale.</li> <li>- Communiquer à ses subordonnés les décisions prises et les instructions de la hiérarchie.</li> <li>- Restituer le feed-back.</li> <li>- Organiser régulièrement des rencontres d'informations avec le personnel.</li> <li>- Assurer une bonne communication avec la clientèle</li> </ul>

**MISSIONS PRINCIPALES**

- Assurer la présence commerciale de l'entreprise sur le marché domestique de proximité
- Garantir une bonne gestion du dépôt dans le respect des procédures de travail et de la réglementation en vigueur
- Définir les besoins de vente du dépôt selon la demande du marché de proximité et veiller à son approvisionnement
- Mettre en œuvre les orientations techniques et commerciales nécessaires au bon fonctionnement du dépôt
- Enregistrer les Bon d'inventaires (BIV) en cas de différence de poids entre le poids théorique et le poids physique et s'assurer de leur confirmation au niveau du système SAP.
- S'informer quotidiennement du fonctionnement du dépôt par le suivi des réceptions et des ventes, et connaître en temps réel la situation des stocks
- Informer le directeur Régional dans l'immédiat de toute anomalie ou dysfonctionnement constaté et expliquer les origines et les causes
- Développer les ventes, organiser, contrôler les méthodes de travail et assurer la satisfaction des clients
- Mettre les moyens nécessaires à la disposition de la force de vente pour assurer leur mission de prospection et de collecte d'informations
- Veiller à la préservation et à la maintenance des équipements et du matériel de manutention et de transport
- Veiller à la maîtrise des flux et à la bonne gestion des stocks (organisation et rangement selon les règles de sécurité)
- Participer à l'élaboration des procédures, instructions de travail et assurer leurs applications
- Veiller à la bonne gestion documentaire (classement et archivage)
- Contribuer avec l'assistant de sécurité à la mise en place de mesures préventives empêchant la survenue d'accidents ou d'incident
- Prendre toutes les initiatives jugées nécessaires pour l'amélioration continue de la vente

ArcelorMittal

ArcelorMittal Algérie

Direction Régionale EST/CENTRE/OUEST

## FICHE DE POSTE

### IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste      Marketeur Régional

Nature du poste      Marketing

### IDENTITE DE L'AGENT

Nom-prénom

**RESPONSABLE HIERARCHIQUE N+1 Directeur Régionale**

### MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

#### MISSIONS PRINCIPALES

- Assurer une veille continue sur la situation du marché Algérien.
- Analyser et synthétiser les informations sur l'évolution des marchés, la concurrence et les clients.
- Etudier l'environnement économique et politique du marché.
- Etablir un rapport hebdomadaire sur la situation du marché et de la concurrence (stock, prix, arrivages, offres...).
- Participer à l'élaboration de la stratégie de prix en proposant une politique de prix visant l'amélioration des marges.
- Effectuer le suivi des ventes, stocks, Expédition, évolution du marché.
- Proposer un plan marketing et assurer sa mise en œuvre.
- Suivre les résultats, analyser les écarts et participer activement à l'élaboration des plans d'actions.
- Informer la hiérarchie dans l'immédiat de tout mouvement inhabituel sur le marché, de toute anomalie ou dysfonctionnement constaté et expliquer les origines et les causes et proposer des solutions.
- Veiller aux projets et informer des appels d'offres.
- Assurer la coordination des ventes du groupe sur le marché national.
- Soutenir la force de ventes.
- Être prêt à s'adapter avec tout changement stratégique.
- Appliquer les procédures et les instructions de travail.
- Appeler à rendre compte à la hiérarchie en cas de non atteinte des objectifs.
- Exécuter toutes les instructions données par la hiérarchie.



ArcelorMittal  
ArcelorMittal Algérie

Document SMQ

Fiche de Poste

REF : FDP/COM/7.2/01

Indice: 00

Date :

page 1/2

**Identification Du Poste**

**Intitulé du poste**

**Vendeur produit Plat**

**Nature du poste**

**Technico -commercial**

**Identité De L'agent**

**Nom-prénom**

**Responsable Hiérarchique : Chef de vente produit plat**

**Missions Principales**

- Prendre en charge l'enregistrement des consultations, des offres et commandes clients sur système SAP
- Assister le chef de vente de produit plat dans l'animation de l'activité commerciale
- Assister et orienter la clientèle (réception des dossiers clients)
- Assurer un niveau de carnet de commandes en adéquation avec les objectifs tracés par la Direction Commerciale
- Assister, conseiller et orienter la clientèle.
- S'informer quotidiennement sur les niveaux de stocks, les mouvements, transferts,... etc.
- Participer au développement de la vente et assurer une satisfaction de la clientèle
- Aviser le chef de vente de produit plat de toute anomalie et expliquer les origines et les causes et proposer des solutions.
- Appeler à rendre compte à la hiérarchie en cas de non atteinte d'objectifs tracés par l'entreprise.
- Exécuter toutes les instructions travail données par la hiérarchie.
- Respecter les règles d'hygiène et sécurité.

**FICHE DE POSTE****IDENTIFICATION DU POSTE**

Intitulé du poste

Manager Produit Long

*Vendeur Produit Long*

Nature du poste

Commercial

**IDENTITE DE L'AGENT**

Nom-prénom

**RESPONSABLE HIERARCHIQUE N+1 : Directeur Ventes Nationales****Définition :**

Le Manager Produit Long est le responsable et le garant de la bonne gestion d'un produit dans l'ensemble du processus de vente

Il jouera le rôle d'interface entre les équipes de production et des équipes de vente

**Missions :**

Les missions principales du Manger produit consistent en :

- Il est associé à la définition de l'allocation produit avec les acteurs internes adéquats : production/Qualité /GP. Il participe de ce fait à la réunion PIC mensuel et hebdomadaire
  - Il contrôle le flux de commandes en fonction des allocations et des règles fixées par la direction des ventes
  - Il rapporte à la direction des ventes toutes permettant de suivre le flux de commandes
- Allocations vs carnet de commande vs transfert produit vs enlèvement clients

**MISSIONS  
PRINCIPALES**

**FICHE DE POSTE**

## IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste	Directeur Ventes Nationales
Nature du poste	Commercial

## IDENTITE DE L'AGENT

Nom-prénom	
Statut, corps, catégorie, grade	CADRE DIRIGEANT

RESPONSABLE HIERARCHIQUE N+1 : CMO

## MISSIONS ET ACTIVITES DU POSTE

MISSIONS  
&  
TACHES

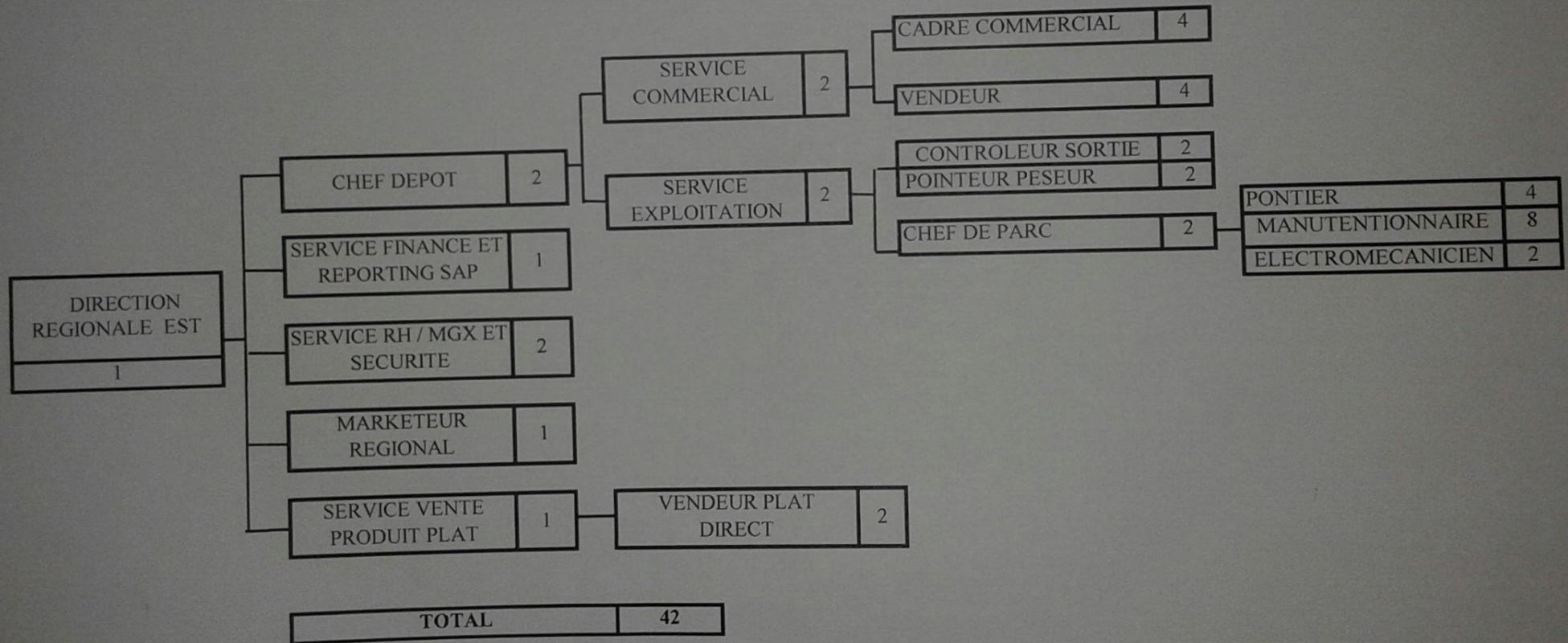
## Missions:

- Orienter le développement de l'entreprise sur ses marchés, à la recherche de nouveaux distributeurs ou de nouveaux clients.
- Définir une politique de vente sous l'autorité du CMO
- Proposer les axes d'évolution commerciale.
- Concevoir le circuit d'information de la Direction ventes.
- Développer le portefeuille clients (prospection, réponse aux appels d'offres...) et les échanges commerciaux.
- Animer une équipe de commerciaux.
- Fixer les objectifs de vente à ses équipes et suivre les actions sur terrain et, veiller à leur bon déroulement.
- Contrôle les résultats et les budgets des frais commerciaux
- Participe à la négociation de contrats importants sous l'autorité du CMO

# ANNEXE n°05

## SIDER EL HADJAR IMETAL DIRECTION MARKETING ET VENTES

### DIRECTION RESEAU DES VENTES / DIRECTION REGIONALE EST



**BON D'ENLEVEMENT**

**Donneur d'ordre**  
 EURL HAYTEM ET TAMER ,  
 Meghrane cite kodiata merah ain barda  
 an, KOUDIT MERAH AIN BERDA,  
 ,  
 Algérie.  
 TEL:

**BON D'ENLEVEMENT**  
 N° du bon d'enlèvement: 1001535497  
 Date du bon d'enlèvement: 15.10.2017

**Réceptionnaire**  
 EURL HAYTEM ET TAMER ,  
 Meghrane cite kodiata merah ain barda  
 an, KOUDIT MERAH AIN BERDA,  
 ,  
 Algérie.  
 TEL:

**Détail Référence**  
 No Commande d'achat : Bon Com  
 N° 078/2017  
 Date de Référence: 23.08.2017  
 Numéro de Commande: : 1002216411  
 Numéro d'entrée de paiement:  
 Banque:

Tous les Prix et Valeurs sont en DZD

Produit				Quantité	Prix Unitaire	Value Nette HT
N° de poste	Code Article	Dimensions	Nuance			
070	BBGE : 0,68X1000	0,68 mm * 1.000,00 mm	CL1	10,470 TO	102.235,00	1.070.400,45
080	BBGE : 0,98X1000	0,98 mm * 1.000,00 mm	CL1	10,140 TO	99.935,00	1.013.340,90
100	BBGE : 1,20X1000	1,20 mm * 1.000,00 mm	CL1	29,290 TO	98.900,00	2.896.781,00
120	BBGE : 1,80X1000	1,80 mm * 1.000,00 mm	CL1	31,080 TO	97.060,00	3.016.624,80

Montant: 7.997.147,15  
 Taxe: 1.519.457,96  
 Montant total TTC: 9.516.605,11

Nb:  
 Dimensions  
 BBGE:Ep\*La

Tolérance de livraison:  
 Tolérance négative dans la livraison (déficit) 1,0  
 Tolérance positive dans la livraison (excédent) 1,0

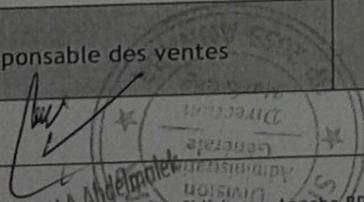
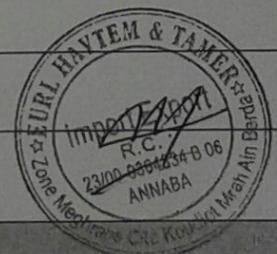
**CARACTERISTIQUES GENERALES:**

Le Responsable des ventes Acceptation de L'accord et approbation

Lu et approuvé pour confirmation

SIDER EL HADJAR, Complexe Siderurgique, Sidi Amar, Annaba BP 2055  
 SIDER EL HADJAR, Direction Régionale Ouest-02 Rue Mekki Khelifa Oran  
 SIDER EL HADJAR, Direction Régionale EST, BP04, Hamadi Krouma Skikda  
 SIDER EL HADJAR, Direction Régionale Centre , 03, Rue de Tripoli Husein Dey Alger  
 Consigne de sécurité : le port du casque et chaussure de sécurité est strictement obligatoire à l'intérieur de l'usine

T: 038 87 15 25 F: 038 87 24 34  
 T: 041 35 35 45 F: 041 34 25 72  
 T: 038 93 11 27  
 T: 021 23 21 13 F: 021 23 18 66



## Bon de chargement

**Donneur d'ordre**  
 BELADHAM NADJI BLIDA,  
 , Chemin Hamouda Ahmed El Affroun,  
 0900000000,  
 Algérie.  
 TEL:  
 FAX:

**Détails de Chargement**  
 N° BEXP : 1004688672  
 Date BEXP : 25.09.2017  
 Division de livraison: Auxiliaires et MPF MSAN

**Réceptionnaire**  
 BELADHAM NADJI BLIDA,  
 , Chemin Hamouda Ahmed El Affroun,  
 0900000000,  
 Algérie.  
 TEL:  
 FAX:

**Détails de commande**  
 Numéro de Commande: 1002216475  
 N° Bon d'enlèvement: 1001535320  
 N° Commande d'Achat client: BC BELADHAM  
 NADJI 30

**Détails Transport**  
 Mode de Transport:  
 N° de Camion : 0000000000000  
 No. Remorque :  
 N.T:

**Détails du chauffeur**  
 Nom :  
 Nr permis :  
 Date :  
 Lieu :

N° de poste	Code Article	Dimensions	Nuance	Numéro de lot	Quantité
010	RAB2_E0415_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 14MM,"RB-E500"				20,000 TO
					20,000 TO

N.B : " les ligatures du fardeau ne sont pas destinés , en aucun cas, à servir de moyen de manutention "

Nombre de Lots: 00000  
**Tolérance de livraison:**  
 Tolérance négative dans la livraison (déficit)  
 Tolérance positive dans la livraison (excédent)

	Chargement			Contrôle de qualité	Expédition	Réception client
Nom						
Date						
Signature						

## BORDEREAU D'EXPEDITION

**Donneur d'ordre**

SPA Cosider ouvrage d'art alger,  
 , Z d'activite Dar El Beida BP 62B Alger,  
 1600000000,  
 Algérie.  
 TEL:  
 FAX:

**Détails de BEXP**

Numéro BEXP:1004688584  
 Date de BEXP: 18.09.2017  
 Division de livraison:Auxiliaires et MPF MSAN

**Réceptionnaire**

SPA Cosider ouvrage d'art alger,  
 , Z d'activite Dar El Beida BP 62B Alger,  
 1600000000,  
 Algérie.  
 TEL:  
 FAX:

**Détails de commande**

Numéro de Commande: 1002216494  
 N° Bon d'enlèvement: 1001535368  
 N° Commande d'Achat client: BC  
 Numéro ticket :108279

**Details Transport**

Mode de Transport:  
 N° de Camion : 001256-510-16  
 No. Remorque :00909-810-16  
 N.T.:

**Details du chauffeur**

Nom :refisse moussa  
 Nr permis :ROB/2015/R/20651  
 Date :31/12/2015  
 Lieu :ROUIBA

N° de poste	Code Article	Dimensions	Nuance	Numéro de lot	Quantité
010	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_19	3,688 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_20	3,452 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_21	3,314 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_22	3,460 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_23	3,448 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_24	3,374 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445B_25	3,408 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445B_26	3,612 TO

## BORDEREAU D'EXPEDITION

### Réceptionnaire

SPA Cosider ouvrage d'art alger,  
 , Z d'activite Dar El Beida BP 62B Alger,  
 1600000000,  
 Algérie.  
 TEL:  
 FAX:

### Détails de BEXP

Numéro BEXP:1004688584  
 Date de BEXP: 18.09.2017  
 Division de livraison:Auxiliaires et MPF MSAN

N° de poste	Code Article	Dimensions	Nuance	Numéro de lô	Quantité
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1415B_15	3,476 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1415B_17	3,436 TO
	RAB2_E0417_0004 RAB NERV, BARRE, ST37-2 Ø 25MM;RB_E500			1445A_18	3,358 TO
					38,026 TO

N.B : " les ligatures du fardeau ne sont pas destinés , en aucun cas, à servir de moyen de manutention "

Nombre de Lots:00011

Tolérance de livraison:

Tolérance négative dans la livraison (déficit)  
 Tolérance positive dans la livraison (excédent)

	Chargement			Contrôle de qualité	Expédition	Réception client
Nom						
Date						
Signature						

# FACTURE

ANNEXE n°09

سیدار الحجار

S.p.a au capital de 25.368.388.040 DA

N.I.F : 000 123 038 319 739

R.C. : 01 B 0363197 - A.I : 23110120401

BEA Agence EL-HADJAR 76 60 107 88

SIDER EL-Hadjar/Spa

N° 1008556141

Code Emetteur  
1001804610

Doit ,

05217-214-23

28130015731

R.C. :

N.I.F. :

Adresse facturation :

AIN KHADRA MSII A Algérie

Adresse livraison :

AIN KHADRA MSII A Algérie

Code hors taxe

otre contrat, Commande : Réf.

du

émise par VENTES DIRECTE

Réf 1001536612

Code Ech	Désignation Produit	Quantité livrée en UF	UF	Prix unit H. Taxe de l'UF	Montant Hors Taxe	% TVA	Montant Taxe	Bordereau d'expédition
BANDES TRANSPORTEURS	BANDE TRANSPORTEUSE USAGEE TEXTILE	2.380	10	135000	321300,00	19	61047,00	1004699645

églée par :

Poids Total

2,380

Total H.T.

321.300,00

Total taxe

61.047,00

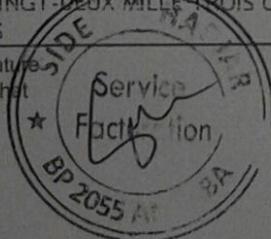
oit :

PRESENTE LA PRESENTE FACTURE A LA SOMME DE : TROIS CENT QUATRE-VINGT-DEUX MILLE TROIS CENT QUARANTE-SEPT DINARS ALGERIENS

TTC

382.347,00

Signature  
Cachet



Siège Sociale SIDI AMAR ANNABA - ALGERIE BP 2055 EL-HADJAR - ANNABA - ALGERIE

Tél : 038 98 20 20 - 038 98 20 50 - 038 98 20 10

Fax : 038 98 20 59 - 038 98 20 52

**ANNEXE N° 10 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE :**

<b>Objectifs de contrôle interne :</b>				
L'analyse du système de contrôle interne de la fonction vente-clients doit permettre de s'assurer que :				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les séparations de fonctions sont suffisantes.</li> <li>- Tous les produits expédiés sont facturés et enregistrés sur la bonne période.</li> <li>- Toutes les ventes (retours) sont réelles.</li> <li>- Les prix pratiqués (brut, remises, ristournes...) sont dûment autorisés.</li> <li>- Les ventes enregistrées sont correctement évaluées.</li> <li>- Tous les risques de pertes sur vente sont provisionnés.</li> <li>- Toutes les réclamations clients sont respectées.</li> </ul>				
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Note</b>	<b>Observation</b>
<b>Prospection, réception et enregistrement de la consultation :</b>				
Les informations obtenues sur le marché sont-elles collectées auprès des sources adéquates ?	X		F	
Les prévisions de ventes sont-ils déterminées sur la base d'une étude approfondie de l'environnement économique de marché ?		X	f	
La direction de vente réalise-elle une étude des clients potentiels ?		X	f	
L'accès client est-il facile ?		X	f	
<b>Etude faisabilité technique :</b>				
Les deux tâches de l'étude (faisabilité technique/délai de livraison) sont-elles séparées ?	X		F	

L'étude de faisabilité technique est-elle faite par des personnes spécialisées ?	X		F	
<b>Enregistrement et proposition de l'offre sur SAP :</b>				
Les propositions de l'offre sont-elles vérifiées avant la diffusion sur SAP ?	X		F	
Existe-il un dispositif de suivi du besoin du client ?		X	f	
L'accès au fichier prix est-il protégé ?	X		F	
Le tarif (Vente) est-il régulièrement révisé par des personnes autorisées ?		X	f	
Les conditions générales de rabais, ristournes, remises... sont-elles réglementés ?		X	f	
<b>Réception et enregistrement des BC et établissement de l'ordre de versement caution :</b>				
Les BC sont-ils :				
- pré numérotés.	X		F	
- enregistrés systématiquement sur SAP ?	X		F	
Les commande sont-elles revues et approuvées avant acceptation, en ce qui concerne :				
- La disponibilité des marchandises ?	X		F	
- La solvabilité des clients ?		X	f	
Les commandes des clients sont-elles enregistrées sur des bons de commande propres à l'entreprise permettant de suivre leur réalisation ultérieure ?		X	f	
<b>Paiement caution et confirmation de la commande :</b>				

Le délai de paiement de la caution est-il également approuvé par des personnes autorisées ?	X		F	
Les bordereaux de paiement sont-ils vérifiés avec le banquier ?	X		F	
Les soldes clients sont-ils vérifiés avant la confirmation sur SAP.	X		F	
<b>Disponibilité stock :</b>				
Le service commercial et de fabrication se concertent-ils pour planifier la production ?	X		F	
Les réaffectations sont-elles approuvées par le responsable.		X	f	
<b>Réception transporteur :</b>				
Les transporteurs sont-ils exigés de présenter des pièces justificatives ?	X		F	
<b>Création du BCH et chargement du produit :</b>				
Les quantités commandées sont-elles totalement enlevées par les clients ?		X	f	
En cas de non enlèvement des stocks, les cautions versées sont-elles confisquées systématiquement ?		X	f	
Est-il possible d'expédier des marchandises sans bon de commande autorisé ?	X		f	Possibilité des réaffectations.
Les réaffectations sont-elles négociées à la hausse.		X	f	
Le service expédition prépare-t-il un bon d'expédition pour toute marchandise expédiée ?	X		F	
Est-il possible de préparer un bon d'expédition sans que les marchandises soient expédiées ?		X	F	
<b>Création facture :</b>				

Vérifie-t-on régulièrement que les prix pratiqués correspondent au dernier tarif en vigueur ?		X	f	
Les mises à jour sont-elles formellement communiquées aux personnes chargées d'établir les factures ?	X		F	
Le service facturation s'assure-t-il qu'il reçoit tous les bons d'expédition émis ?	X		F	
Les factures sont-elles établies à partir des documents d'expédition ?	X		F	
Si les factures sont éditées par ordinateur, le fichier permanent contenant les prix est-il régulièrement contrôlé ?		X	f	
Existe-t-il un risque d'émettre des factures alors que les marchandises n'ont pas été livrées ?		X	F	
La facture est-elle établie au jour de l'expédition ?		X	f	Généralement il y a de retard.
Existe-t-il un rapprochement régulier entre les documents d'expédition et les factures pour identifier les retards et leurs causes ?		X	f	Il y a seulement un rapprochement montant (facture/paiement).
Existe-t-il un rapprochement régulier entre les prix (commande/facturation)		X	f	
Les retards sont-ils utilisés pour passer les écritures de régularisation en fin de période ?		X	f	
Les factures faisant l'objet de conditions de vente différente des conditions normales sont-elles soumises à une approbation spécifique ?	X		F	
Les factures sont-ils pré numérotés ?	X		F	
Si oui, cette séquence est-elle utilisée pour vérifier qu'ils sont tous comptabilisés ?	X		F	

Vérifie-t-on que, la même facture n'est pas enregistrée plusieurs fois ?		X	f	
Les factures sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?		X	f	
Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que le total du journal des ventes est égal au total des factures émis dans la période ?		X	f	
<b>Les réclamations clients et les provisions pour clients :</b>				
Les provisions pour clients douteux sont-elles calculées régulièrement sur l'année ?		X	F	
Les réclamations clients comporte-elles :				
- Informations sur le client ?	X		F	
- Date de réclamation ?		X	f	
- Identité du produit ?		X	f	
- N° de commande.		X	f	
- Date de livraison ?		X	f	
Les conditions de traitement des réclamations sont-elles respectées ?		X	f	
Les produits retournés sont-ils traités avant la réception ?		X	f	
Les retours de marchandises sont-ils saisis sur des bons de retour pré numérotés, dès réception ?	X		F	

**ANNEXE N° 11 : INTERVIEW DESTINE AUX RESPONSABLES DE VENTES DE  
LA DIRECTION REGIONALE EST SIDER EL HADJAR :**

Question principale :	Questions subsidiaires :
<p>Comment se déroule une opération de vente (Enlèvement dépôt) à l'entreprise SIDER ELHADJAR ?</p>	<p>L'organisme établit-il un programme de ventes ? qui est responsable de son application et son contrôle ?</p>
	<p>Qui est responsable de la détermination des conditions d'offre en vigueur ?</p>
	<p>Qui fixe le niveau des prix en vigueur ?</p>
	<p>Quelles sont les différentes étapes du processus de ventes (enlèvement dépôt) ?</p>
	<p>Qui sont les différents intervenants dans le processus ?</p>
	<p>Les tâches des intervenants comment-elles réparties ?</p>
	<p>La direction régionale de vente reçoit-elle des motivations de la part de la direction générale ?</p>
	<p>La direction vente a-t-elle atteint les objectifs fixés par la direction générale ?</p>
<p>L'organisme établit-il une politique de gestion des risques liés à la vente ?</p>	<p>Y a-t-il une coopération entre le service vente et les autres services (Production, approvisionnement...) de l'entreprise ?</p>
	<p>La gestion des risques liés à la vente (dépôt) fait-elle partie de cette politique ?</p>
	<p>Les responsables de ventes sont-ils intéressés par la gestion des risques ?</p>
	<p>y-t-il une cartographie des risques liés à la vente (Enlèvement dépôt) ?</p>
<p>Quelle sont les changements intervenus depuis le dernier audit commercial ?</p>	





## Grille d'analyse des tâches

Tâches	Responsable régional SAP	Responsable régional vente	Direction qualité	Direction Supply Chain	Vendeur	Comptable régional	Financier	Service facturation	Manager stock	Chef service commercial	Pointeur peseurs	Chef de parc	Manager commande
Paielement selon un mode de paiement		<b>X</b>					<b>X</b>						
Vérification disponibilité stock									<b>X</b>				
Réception transporteur et vérification des documents									<b>X</b>	<b>X</b>			
Vérification solde client									<b>X</b>				
Création BCH									<b>X</b>				
Pèse le camion vide											<b>X</b>		



## ANNEXE N° 13 : TABLEAU DES CONCLUSIONS

NIVEAU ET NATURE DE RISQUE	CONCLUSION
<p>Niveau 4 : Adéquat</p> <p>L'environnement du contrôle a été correctement conçu et implémenté d'une manière efficace pour réduire les risques et les ramener à un niveau acceptable. Une assurance raisonnable peut assurer que les risques évalués étaient gérés efficacement, et que les objectifs du business et du contrôle seront accomplis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contrôles implémentés sont convenablement conçus et opérant d'une manière efficace</li> <li>• Les contrôles sont bien documentés</li> <li>• Les erreurs ou les présentations erronées sont identifiées, mais pas de matériel considérable</li> <li>• Conformité avec les lois / règlements</li> </ul>
<p>Niveau 3 : Partiellement adéquat, besoin de quelques améliorations</p> <p>L'environnement du contrôle a été généralement conçu et implémenté pour réduire les risques et les ramener à un niveau acceptable, mais certains processus/zones clés ont besoin des quelques améliorations. Une assurance partielle peut assurer que les objectifs du business et du contrôle seront accomplis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement les contrôles implémentés sont convenablement conçus et opérant d'une manière efficace, avec des exceptions mineurs notées</li> <li>• Généralement les contrôles sont bien documentés, avec des écarts mineurs et des carences notées</li> <li>• Quelques erreurs et présentations erronées sont identifiées, mais pas de matériel considérable</li> </ul>
<p>Niveau 2 : Amélioration faible et majeure exigée</p> <p>L'environnement du contrôle est fiable et inefficace pour réduire les risques et les ramener à un niveau acceptable, et une amélioration majeure dans certains processus/zones clés est limitée.</p> <p>Une assurance peut assurer que les risques évalués étaient gérés efficacement, et que les objectifs du business et du contrôle seront accomplis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contrôles sont généralement présents avec quelques conceptions ou opérant avec insuffisance d'efficacité</li> <li>• Les contrôles ne sont pas suffisamment documentés pour assurer la continuité et une remise efficace des procédures doivent changer les propriétaires du contrôle</li> <li>• Défaillances majeurs dans la conformité avec lois / règlements</li> <li>• Des erreurs considérables ou présentations erronées sont identifiées</li> </ul>
<p>Niveau 1 : Non fiable</p> <p>L'environnement du contrôle est instable et non fiable pour pouvoir réduire les risques et les ramener à un niveau acceptable, et une amélioration considérable urgente dans les processus/zones clés est exigée. Aucune assurance ne peut assurer que les risques évalués étaient gérés efficacement, et que les objectifs du business et du contrôle seront accomplis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un environnement imprévisible pour lequel les contrôles a été conçu ou implémentés</li> <li>• Erreurs matérielles ou présentations erronées sont identifiées</li> <li>• Défaillances considérables dans la conformité avec les lois / règlements</li> </ul>