

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

MÉMOIRE

**Préparé en vue de l'obtention d'un diplôme de master
en sciences financières et comptabilité**

Thème :

**Contribution de la cartographie des risques dans la
conduite d'une mission d'audit interne
Cas : NAFTAL « Branche Carburant »**

Elaboré par :

BOUAMAMA Fatma Zohra (contrôle de gestion)

BOUCHELOUCHE Hala (comptabilité et finance)

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maître de conférences(A)

Lieu de stage : NAFTAL Branche carburant Dar El Beida

Période du stage : du 04/04/2021 au 21/06/2021

Année : 2020 / 2021

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique**

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

MÉMOIRE

**Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences financières et comptabilité**

Thème :

**Contribution de la cartographie des risques dans la
conduite d'une mission d'audit interne
Cas : NAFTAL « Branche Carburant »**

Elaboré par :

BOUAMAMA Fatma Zohra (contrôle de gestion)

BOUCHELOUCHE Hala (comptabilité et finance)

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maître de conférences(A)

Lieu de stage : NAFTAL Branche carburant Dar El Beida

Période de stage : du 04/04/2021 au 21/06/2021

Année : 2020 / 2021

Remerciement

En premier lieu Nous remercions ALLAH de nous avoir donné le courage et la volonté pour la réalisation de ce mémoire.

*En second lieu Nous remercions notre encadreur à l'ESC Dr **OUDAI Moussa** pour son aide précieuse, ses conseils et sa contribution à ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier aussi notre maître de stage Monsieur **SALEM Ryad** et monsieur **BOUDENIA Mohamed** pour leurs conseils, leur soutien et leur suivi durant la période de stage au sein de NAFTAL BRANCHE CARBURANT, département d'audit. Nous tenons également à remercier Monsieur **BOUDALI Noureddine** pour son aide, et madame **ARBIA Farida**.*

Notre remerciement s'adresse également à l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL Branche carburant Dar el Beida pour leur accueil et leurs orientations.

Nous remercions les membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'examiner ce travail.

Par ailleurs, on tient à remercier nos parents pour leur soutien moral, leur encouragement à être toujours plus ambitieuses et à voir toujours loin, ainsi que toute notre famille et nos proches.

Enfin, nous remercions infiniment tous ceux qui nous ont aidées de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À la mémoire de mon cher père « Allah yerhmo », aucun mot ne peut exprimer le vide que tu m'as laissé, que dieux te protège dans son vaste paradis, j'espère que tu es fière de moi et à ma mère que Je tiens à remercier du fond du cœur pour ses sacrifices, son soutien moral, amour, prières pour moi tout au long de mes études. Que dieu la procure bonne santé et une longue vie.

À mes adorables sœurs Amina et Basma, à mon frère Merouane, ceux qui ont toujours été là pour m'aider, je les aime tellement.

À tous mes oncles et tantes, A toutes mes cousines et à toute ma famille.

À ma binôme et amie Fatma Zohra pour sa gentillesse.

À mes très chers amis : Djaber, Djihane et sa sœur Ahlam, Zina et sa sœur Malika, Rifka, Amira, sonia, fatima, Salima, Safia, Tereza.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit possible, je vous dis merci.

Hala

Dédicaces

Du profond de mon cœur, je dédie ce modeste travail :

À la mémoire de ma chère mère « Allah yerhemha » qui m'a toujours poussé et motivé dans mes études, aucun mot ne peut exprimer mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices qu'elle a consenti pour mon instruction et mon bien être, ma fierté d'être sa fille déborde de mon cœur, Puisse Dieux, le tout puissant, la protéger dans son vaste paradis.

À mon cher père, que je tiens à remercier du fond du cœur pour son amour, son soutien, tous ses sacrifices et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie. Que ce modeste travail soit l'exaucement de ses vœux tant formulés, le fruit de ses innombrables sacrifices.

À mes chères sœurs Kaouther et Amina, et à mon frère Ibrahim, ceux qui m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

À mes chers grands parents, à mes oncles et tantes, à toutes mes cousines et à toute ma famille.

À ma binôme et amie Hala pour son accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire.

À mes très chères amies : Mira, Manel, Tassadit, Affaf, Sonia, Rifka, Fatima, Thereza et Nawel, celles qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotion lors de la réalisation de ce travail.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail soit possible, je vous dis merci.

FATMA ZOHRA

Sommaire

REMERCIEMENT	IV
DEDICACES	V
LISTE DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	III
LISTE DES ANNEXES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
RÉSUMÉ	VI
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL D'AUDIT INTERNE	1
SECTION 01 : LES FONDAMENTAUX D'AUDIT INTERNE.....	2
SECTION 02 : LE CADRE RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE.....	14
SECTION 3 : LA METHODOLOGIE DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE	18
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	33
CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	35
SECTION 1 : CADRE GÉNÉRAL DE MANAGEMENT DES RISQUES.....	36
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	46
SECTION 3 : RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE, LE MANAGEMENT DES RISQUES ET LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....	62
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	67
CHAPITRE III : REALISATION DE LA CARTGRAPHIE DES RISQUES ET SA CONTRIBUTION DANS LA CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE NAFTAL	69
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NAFTAL.....	70
SECTION 2 : LE DEROULEMENT DE LA MISSION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE NAFTAL BRANCHE CARBURANT	78
SECTION 3 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU NIVEAU DE NAFTAL BRANCHE CARBURANTS.....	93
CONCLUSION DU TROISIEME PRATIQUE.....	106
CONCLUSION GENERALE	108
BIBLIOGRAPHIE	113
ANNEXES	118
TABLE DES MATIÈRES	134

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Normes de qualification et de fonctionnement	17
Tableau 2 : Identification et Analyse des risques	27
Tableau 3 : Modèle de la FRAP	30
Tableau 4 : Tableau d'un plan d'action	32
Tableau 5 : Etapes de l'approche Bottom-Up.....	53
Tableau 6 : Etapes de l'approche Top-Down	53
Tableau 7 : Tableau de comparaison entre l'approche par contrôle et l'approche par risque	63
Tableau 8 : Tableau des risques.....	85
Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la Probabilité de survenance du risque	97
Tableau 10 : Echelle d'évaluation de la Gravité du risque	98
Tableau 11: Evaluation des risques liés au processus transactions commerciales	98
Tableau 12: Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité.....	101
Tableau 13: Classification des risques inhérents par familles.....	103

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Structure centralisée d'un service d'audit interne.....	10
Figure 2 : Structure décentralisée d'un service d'audit interne	11
Figure 3 : Ordre de mission	25
Figure 4 : Référentiel du management des risques « COSO II ».....	45
Figure 5 : Diagramme à deux axes	61
Figure 6 : Diagramme radar des risques d'une organisation.....	61
Figure 7 : Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise	65
Figure 8 : Processus de conduite d'une mission d'audit interne au sein de NAFTAL branche carburant.....	80
Figure 9 : Lettre de mission.....	83
Figure 10 : Feuille de test N° 220A-1.1	88
Figure 11 : FRAP 220-A-1-3.....	90

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : La cartographie des risques liés au processus transactions commerciales du service Dépenses au sein du District CBR Alger.....	104
---	-----

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	Organigramme de la Branche Carburant.
ANNEXE 2	Questionnaire du contrôle interne.
ANNEXE 3	Compte rendu de lancement.
ANNEXE 4	Note d'orientation.
ANNEXE 5	Programme de travail.
ANNEXE 6	Feuille de test
ANNEXE 7	FRAPs
ANNEXE 8	Feuille de couverture
ANNEXE 9	Lettre d'envoi projet rapport
ANNEXE 10	Autocontrôle du dossier

LISTE DES ABREVIATIONS

AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ATH	Association Technique d'Harmonisation
CI	Contrôle Interne
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission
CRB	Branche Carburant
FRAP	Feuille de Réalisation et d'Analyse des Problèmes
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
IASB	The Internal Audit Standards Board
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
IMAC	International Management and Auditing Company
ISA	International Standard on Auditing
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
SAP	Statement on Auditing Procedure
SEC	Securities and Exchange Commission
SPA	Société Par Action

RÉSUMÉ

L'entreprise évolue dans un environnement à risques qui sont susceptibles de fragiliser, voire remettre en cause, sa viabilité. Ce contexte fait prouver l'importance du dispositif de maîtrise des risques au sein des entités, qui est devenu une véritable nécessité, afin d'améliorer leur capacité de résistance. En effet, la démarche de la gestion des risques est considérée comme un système de valeur défensif qui introduit un réflexe naturel de survie, provoquant l'adhésion a priori vers l'objectif de pérennité.

Cependant, il n'est pas toujours facile de maîtriser toutes les activités de l'entreprise dans une situation d'incertitude, où elle est confrontée à des événements imprévisibles. A ce titre, le rôle de l'audit interne apparaît particulièrement important quant à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, son identification et son évaluation en permanence des risques de toute nature pouvant affecter, entraver et empêcher l'atteinte des objectifs.

A cet égard, le présent mémoire a pour objectif d'étudier la contribution de la cartographie des risques, comme un outil recommandé quant à la maîtrise des risques, lors de la conduite d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise NAFTAL branche Carburants, en mettant en évidence la démarche qui doit être suivie pour mener chacun d'entre eux.

Mots clés : Audit interne, Gestion des risques, Cartographie des risques.

الملخص

تعمل الشركة بطبيعتها في بيئة محفوفة بالمخاطر التي من المحتمل أن تضعفها أو حتى تشكك في جدواها. يثبت هذا السياق أهمية نظام إدارة المخاطر داخل المؤسسات، والذي أصبح ضرورة حقيقية من أجل تحسين مرونتها و قدرتها على البقاء. في الواقع ، يعتبر نهج إدارة المخاطر نظام قيمة دفاعية يقدم رد فعل طبيعي للبقاء ، متسببا في التقيد المسبق بهدف الاستدامة.

ومع ذلك، ليس من السهل دائماً التحكم في جميع أنشطة الشركة في حالة عدم اليقين حيث تواجه أحياناً غير متوقعة. على هذا النحو ، فإن دور التدقيق الداخلي يبدو مهماً بشكل خاص من حيث التحكم في المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة من خلال أبحاثه وتحديده وتقييمه المستمر لمختلف لمخاطر التي قد تعوق وتمنع تحقيق الأهداف.

في هذا الصدد، يتمثل الهدف من هذه المذكرة في دراسة مساهمة خريطة المخاطر، كأداة موصى بها لإدارة المخاطر، عند تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي داخل شركة نفضال فرع الوقود، مع تسليط الضوء على العملية التي يجب اتباعها لتنفيذ كل منهما.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، خريطة المخاطر.

Introduction générale

Les entreprises accomplissent leur mutation dans un environnement particulièrement dynamique et instable, marqué par une multitude de risques pouvant perturber la réalisation de ses objectifs : risques naturels, risques opérationnels, risques technologiques, risques professionnels, risques géopolitiques, risques financiers... etc.

Les risques sont des pertes directes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des personnes, des procédures, des systèmes mis en place, à des événements extérieurs et aux objectifs de la société et sa réputation. De ce fait, la survie de l'entreprise dépend de la capacité de ses membres à agir d'une manière cohérente et efficace. Dans ce cadre, l'introduction de management efficace des risques dans le système de management général de l'entreprise est devenue une nécessité afin de développer une maîtrise des risques majeurs pouvant empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs, d'identifier les opportunités et de les saisir.

La gestion des risques est un processus structuré qui offre l'avantage de partager les meilleures pratiques en apportant des outils et des méthodes aux managers pour les aider à identifier, analyser et évaluer les risques, décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation qu'elle que soit sa taille. Pour se faire, elle doit mettre en place des instruments de gestion plus pertinents, performants et rigoureux.

Dans ce contexte, en Algérie et pendant longtemps le contrôle interne s'est limité au contrôle financier comptable, et suite aux évolutions internes et externes, il a devenu un sujet de défaillance. C'est pour ça qu'il doit être mis-à-jour, surveillé et évalué d'une façon régulière. Cette obligation d'évaluation et de surveillance fait appel à une autre fonction qui est l'audit interne.

De ce fait, l'audit interne tel que défini par l'Institute of Internal Auditors (IIA) 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. L'audit interne a pour objectif l'analyse des risques et déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou

encore de proposer de nouvelles stratégies afin d'améliorer la performance de l'entreprise et de l'aider à adapter son mode de gestion aux exigences d'un environnement plein d'incertitudes en prévoyant et maîtrisant tous genre de risque.

Dans ce cadre, l'entreprise est à l'attention d'utiliser une cartographie des risques comme un outil clé de management utilisé dans une démarche d'étude et de gestion du risque. Lorsqu'une cartographie des risques a été établie elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne pour planifier ses travaux. La cartographie des risques se révèle à la fois comme un outil scientifique pour connaître et rendre compte de l'aléa, mais aussi pour exprimer la vulnérabilité des fonctions de l'entreprise.

Problématique :

De ce qui précède, une question principale mérite d'être posée à savoir :

Dans quelle mesure la cartographie des risques contribue-t-elle au déroulement de la fonction d'audit interne vers la maîtrise des risques de l'entreprise ?

L'analyse de cette question principale nécessite à répondre aux questions suivantes :

- Comment se déroule la mission d'audit interne au sein de l'organisme d'accueil et qu'il est son impact ?
- Quel est l'apport de la structure d'audit interne dans la maîtrise des risques au sein de NAFTAL branche carburant ?
- Comment procéder à la mise en place d'une cartographie des risques au sein de NAFTAL branche carburant ?

Hypothèses :

Afin de délimiter le champ de notre recherche et d'apporter des éléments de réponses à ces interrogations, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** l'audit interne a un impact positif sur l'entreprise à travers la prise de connaissance, l'évaluation de son système de contrôle interne, l'examen des comptes financiers, et finalement l'exposition de l'opinion et la réalisation des rapports ;
- **Hypothèse 2 :** L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne l'assurance que le processus de gestion des risques d'une entreprise fonctionne efficacement ;
- **Hypothèse 3 :** La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches parmi eux nous pouvons citer : l'approche Top-down (elle se déroule selon les étapes suivantes : l'identification des risques et leur évaluation, le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques et les processus de l'organisation), l'approche Bottom-up (c'est une approche par les processus qui consiste à analyser les processus, identifier et évaluer les risques).

Les objectifs et les raisons de choix de sujet de recherche

L'objectif général de ce travail est d'étudier le déroulement de la mission d'audit interne toute en suivant une approche bien spécifique d'identification et d'évaluation des risques qui se base essentiellement sur l'utilisation de la cartographie des risques comme un outil de maîtrise de ces derniers, ensuite de vérifier que ce moyen permet à l'organisme s'accueil d'optimiser sa mission d'audit interne.

Les objectifs spécifiques sont :

- la curiosité de savoir plus sur ce domaine ;
- Apprendre à réaliser une mission d'audit interne sur le plan réel ;
- Identifier les pratiques de gestion des risques utilisées dans les entreprises Algériennes ;
- Savoir comment élaborer une cartographie des risques et voir son impact et son apport général dans la planification des missions d'audit interne.

Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique posée et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons d'abord abordé une démarche méthodologique descriptive basée sur une recherche documentaire (ouvrages, articles, des mémoires, des thèses) pour appréhender les connaissances des aspects théoriques liés notamment aux principaux axes de notre recherche. Suivie d'une étude analytique consistant en la collecte et l'analyse des données du terrain permettront de savoir l'apport de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne au sein d'une entreprise.

Études précédentes :

Notre thème de recherche « contribution de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne » a connu des travaux de recherche antérieurs, entre autres :

- Mémoire élaboré pour l'obtention du diplôme de post graduation intitulé « la contribution de la cartographie des risques dans l'audit de GEMA », élaboré par OUTAYEB Lounis, soutenue en 2010 au niveau de l'école supérieure de commerce (ESC), ce mémoire vise à étudier et voir l'impact et la contribution de la cartographie des risques dans l'audit de GEMA, dans le cas pratique de ce mémoire n'a élaboré que la cartographie des risques, elle n'a pas fait la mission d'audit interne.
- Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention d'un diplôme en sciences commerciales et financières, sur le thème « l'apport de la cartographie des risques dans la

conduite d'une mission d'audit interne », élaboré par BENKHELFALLAH Samira et CHELBABI Nesrine, promo 2012, au niveau de l'école supérieure de commerce (ESC), dans le deuxième chapitre qui parle sur la démarche de conception d'une cartographie des risques elles ont pas abordé l'utilité et les obstacles de la cartographie des risques.

Plan de la recherche

Afin d'aboutir aux objectifs de notre mémoire, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres :

Le premier chapitre portera sur le cadre conceptuel de l'audit interne :

- Section 1 : Les fondamentaux de l'audit interne ;
- Section 2 : Le Cadre référentiel de l'audit interne ;
- Section 3 : Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

Dans le second chapitre nous aborderons la démarche de conception d'une cartographie des risques :

- Section 1 : cadre général de management des risques ;
- Section 2 : Cadre conceptuel de la cartographie des risque ;
- Section 3 : Relation entre l'Audit Interne, le management des risques et la cartographie des risques.

Le troisième et dernier chapitre, va discuter un cas pratique portant sur la réalisation de la cartographie des risques et sa contribution dans la conduite d'une mission d'audit interne réelle au sein d'une entreprise algérienne :

- Section 1 : Présentation de l'entreprise NAFTAL et sa branche Carburants ;
- Section 2 : le déroulement de la mission d'audit interne au sein de l'organisme d'accueil ;
- Section 3 : Essai d'élaboration d'une cartographie des risques au niveau de l'entreprise NAFTAL branche Carburants.

CHAPITRE I

Cadre conceptuel d'audit interne

Chapitre 01 : Cadre conceptuel d'audit interne

L'audit est un examen professionnel qui porte sur des informations conçus de façon extensive et dont le but est d'exprimer une opinion responsable et indépendante, il est ainsi un outil d'aide à la gestion des risques de l'entreprise et assure l'efficacité du système du contrôle interne qui a pour finalité de garantir la protection, la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, ainsi que l'application des instructions de la direction et la favorisation de l'amélioration du système de contrôle interne.

L'existence d'un service d'audit dans une organisation a une importance fondamentale, car l'audit est devenu un outil d'amélioration qui contribue à la création de la valeur de l'entreprise.

Pour expliquer clairement ce qui précède, nous allons consacrer ce chapitre essentiellement à la présentation du cadre conceptuel de l'audit interne, nous l'aborderons à travers trois sections :

- La première section exposera les fondamentaux d'audit interne ;
- Puis, la deuxième section sera consacrée au Cadre référentiel de l'audit interne ;
- Enfin nous terminerons avec une troisième section dans laquelle nous présenterons la Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne.

Section 01 : Les fondamentaux d'audit interne

Le concept d'audit a des origines très anciennes, qui ont évolué au cours des siècles. Ces dernières années, ce concept a connu un développement important, devenant indispensable et au cœur du management de telle sorte qu'il est considéré comme une condition nécessaire au succès de l'entreprise.

A cet égard, et dans l'intention de comprendre l'essence de l'audit interne et ses grandes lignes, nous avons consacré cette première section à l'abord des concepts de base de l'audit interne en traitant les éléments suivants : l'apparition et la définition de l'audit interne, ses caractéristiques et objectifs, son rôle, ses formes, ses principes, sa place au sein des entreprises et les facteurs de réussite de la fonction.

1. Notion de l'audit interne

Avant de passer à la définition de l'audit, il convient de retracer en quelques lignes son évolution.

1.1 Apparition de l'audit interne

« Beaucoup d'auditeurs remontent l'origine de l'audit à l'époque sumérienne où les premières traces de contrôle se trouvent lorsque ceux-ci vérifiaient que le nombre de sacs de grains entraient dans les magasins que correspondaient aux sacs livrés par les fermiers ».¹

D'origine latin « audits ». Il signifie étymologiquement le verbe entendre, écouter. Ce mot a été utilisé par les romains pour désigner un contrôle de la gestion des provinces au nom de l'empereur. Ce contrôle a pris cette signification car peu de gens savaient lire et écrire à cette époque et que les contrôles se faisaient, absolument oralement.²

Ultérieurement, ce contrôle a été développé par les anglo-saxons au début du 19^e siècle avec la création du premier cabinet d'audit à LONDRES. Ce dernier a été chargé de détecter les anomalies, les fraudes et les risques au sein des organisations qu'il examine. Quant aux Etats-Unis, la révolution industrielle a conduit à adopter des méthodes pour contrôler les coûts, la production et les ratios d'exploitation. Ceux-ci ont été les principaux accélérateurs du développement de la profession comptable. C'est là où les entreprises américaines ont ressenti la nécessité des mécanismes de détection de la fraude et de la

¹ Vlaminick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979, p17.

² Sur le site internet, <http://normes-ias-ifrs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html>:10/04/2021 à 16:00.

responsabilité financière, et les investisseurs de plus en plus compter sur les rapports financiers.¹

Ensuite, c'est qu'après la crise économique de 1929, l'audit est devenu un processus obligatoire aux États-Unis. A cet effet, la Securities and Exchange Act de 1934 a créé la Securities and Exchange Commission (SEC), qui a donné l'autorité pour la diffusion des normes comptables et préciser les tâches de surveillance des auditeurs. En conséquence, the American Institute of Certified Public Accountants (l'AICPA) a publié le Statement on Auditing procedure (SAP) n°1 en Octobre 1939 et il a fallu que les auditeurs examinent les inventaires et confirment les créances. De ce fait, les auditeurs sont devenus responsables de la vérification de l'entité de l'entreprise.

A partir du début du 21e siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits.²

De nos jours l'audit ne se limite pas à la fonction finance et comptabilité mais s'étend également à tous les domaines, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit d'environnement, d'audit social..., autrement dit, d'audit interne.

1.2 Définition de l'audit interne

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept d'audit interne dont les plus importantes sont :

L'IIA a proposé en 1989 la définition suivante : « l'audit interne est une fonction indépendante d'appréciation exercée dans une organisation par l'un de ses départements pour examiner et évaluer les activités de cette organisation, l'objectif de l'audit interne est d'aider les membres de l'organisation à exercer efficacement leur responsabilité. A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées».³

¹ Khelassi Reda, « L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne », Ed Houma, 2005, p 21.

² Benhayoun Sadafi, « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, p 08.

³ Mikol. A, « forme d'audit », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, economica, paris, 2000, p 740.

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne) : « L'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes; les informations sont sincères; les opérations régulières; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ». ¹

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuel de l'audit interne est la définition qui a été donnée par l'IIA en 1999. En effet, dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA), définit l'audit interne comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». ²

2. Caractéristiques et Objectifs de l'audit interne

Pour que la fonction d'audit interne soit efficiente et objective, elle vise plusieurs objectifs et présente certaines caractéristiques à savoir :

2.1 Caractéristiques d'audit interne

L'audit interne s'occupe de tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer la bonne maîtrise de ses activités, il existe trois activités : ³

2.1.1 Activité indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'audit interne doit être indépendante et les auditeurs internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail ». ⁴

2.1.2 Activité d'assistance du management

L'audit interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable.

¹ Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p 03.

² SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission », édition Dunod, Paris, 2007, p 05.

³ Abdesselam. Medjoubi, « Généralité sur l'audit interne », séminaire, Alger, janvier 2013, p 04.

⁴ www.IFACI.com, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », p 31.

Cela est réalisable :

- En menant des enquêtes et analyses ;
- En procédant à des évaluations ;
- En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- En émettant des recommandations et avis.

2.1.3 Activité d'appréciation du contrôle interne

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne via :

- La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- L'analyse critique des procédures.

2.2 Les objectifs d'audit interne

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux à savoir :¹

2.2.1 La régularité

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

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement ;
- Les opérations de l'entreprise sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

2.2.2 L'efficacité

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est-à-dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi « le pourquoi » de cet écart et le « comment » réduire.

¹ Aziz Belakeb, « la fonction de l'audit interne dans l'entreprise algérienne », thèse doctorat, option Audit et Contrôle de gestion, Université Es-Senia d'Oran, 2009/2010, p 17-18.

2.2.3 Pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés. L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la direction générale.

La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

3. Le rôle de l'audit interne

- L'audit interne contribue à la réalisation des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de l'entreprise ;
- Evaluer 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 ;
- 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 ils 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. ¹

4. Les formes de l'audit interne

Il existe plusieurs types d'audit interne, qui se différencient selon l'objectif de ce dernier, son périmètre et ses caractéristiques. En fait, les formes d'audit les plus courantes sont :

4.1 Audit financier

Selon l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) créée en 1968 aux Etats-Unis, avec préoccupation de développer une communauté des normes applicables aux cabinets d'audit et

¹ AOUALI Hafida, DRIF Linda « la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat des matières premières », mémoire de master, option Audit et Contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p 11.

de conseil ¹ : « L'audit financier est une démarche entreprise par un professionnel indépendant dans le but d'émettre une opinion motivée sur la qualité de l'information financière publiée ».

« L'audit financier est un examen critique destiné à vérifier que l'activité de l'entreprise est fidèlement traduite dans les comptes annuels conformément à un référentiel comptable identifié ». ²

4.2 L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est défini par l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) comme « l'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de particulier en vue de la prise de décision ». ³

De ce fait, l'audit opérationnel s'applique à toutes actions, sans privilégier leur incidence sur la tenue et la présentation des comptes. Il évalue non seulement la conformité avec des politiques, mais évalue l'adéquation des politiques elles-mêmes. ⁴

4.3 L'audit de management

L'audit de management est une dimension nouvelle de l'audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction. Il peut s'agir : ⁵

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

Il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques, Mais d'observer les choix et les décisions arrêtées par les directions générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'audit interne.

¹ Bethous.R, Kremper.F, Poisson. M, « L'audit dans le secteur public », Edition CLET (Centre de librairie et d'Édition Techniques), Paris, 1986, p 137.

² Herrbach. O, « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Université des Sciences Sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 2000, p 03.

³ Benhayoun Sadafi, op cit, 2001, p 33.

⁴ Reeve. J, « An operational audit o Payroll », United States, 1984, p 57.

⁵ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition EYROLLES, Paris, 2010, p 50.

4.4 Audit social

Jean-Marie Peretti le définit comme suit « L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». Cela signifie que l'audit social a pour but d'améliorer les relations sociales que ce soit interne ou externe.¹

4.5 L'audit de stratégie

L'audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'auditeur interne ici, se limite à souligner les incohérences.

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la direction générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.²

4.6 L'audit juridique

L'audit juridique est un contrôle de la régularité des procédures juridique et de l'efficacité des choix de nature juridique. Il consiste à se prononcer sur l'ensemble des structures juridique d'une entité et leur fonctionnement c'est le droit dans l'entité sous toutes ses formes qui est l'objet d'audit.³

5. Les principes d'audit interne

Les principes de l'audit représentent les fondements de cette profession. Compte tenu de leur importance, nous en citerons les plus basiques, qui sont :⁴

5.1 Le principe de déontologie

Il est le fondement même du professionnalisme. Ainsi, ce principe suppose de l'auditeur interne, la confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion qui en sont des éléments essentiels.

5.2 Le principe de la présentation impartiale

Ce principe oblige l'auditeur interne de rendre compte de sa mission d'une manière honnête et précise. C'est-à-dire que les constats d'audit et les conclusions des rapports d'audit

¹ Chekroun Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen, 2014, P 29.

² RENARD Jacques, op cit, p 54.

³ Sedairia Zouhir, « l'audit interne », mémoire de magister, gestion des entreprises, Université d'Oran, p 37.

⁴ Yakoubi Sadia, Zemmouri ferroudja, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques économiques en Algérie », mémoire de Master, option Audit et Contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017, P 32-33.

devront refléter de manière honnête et précise les activités de l'auditeur. Les obstacles importants rencontrés pendant la mission d'audit et les questions non résolues ou les avis divergeants entre l'équipe auditrice et auditée doivent aussi être consignés.

5.3 Le principe de la conscience professionnelle

Ce principe voudrait tout simplement rappeler qu'avec leurs compétences, les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées.

5.4 Le principe de l'indépendance

Ce principe est le fondement même de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions retenues dans un rapport d'audit. En respect de ce principe, les auditeurs internes doivent être indépendants de l'activité auditée et doivent avoir ni parti pris ni conflit d'intérêt. Ils doivent pour cela conserver un esprit objectif tout au long du processus d'audit et s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit.

5.5 Le principe de l'approche fondée sur la preuve

Ce principe constitue pour l'auditeur interne une méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit sont vérifiables et doivent s'appuyer sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

6. La place de la fonction d'audit interne au sein des entreprises

Vu l'importance de la profession d'audit interne au sein des organisations, nous aborderons dans ce point la structure organisationnelle de cette fonction et son rattachement approprié sur le plan hiérarchique afin qu'il soit en mesure de réaliser ses missions de manière souveraine.

6.1 L'organisation de la fonction d'audit interne

Pour permettre à l'audit interne d'accomplir efficacement les missions qui lui sont confiées dans le cadre des grands groupes, l'entreprise a le choix entre une organisation centralisée et décentralisée.¹

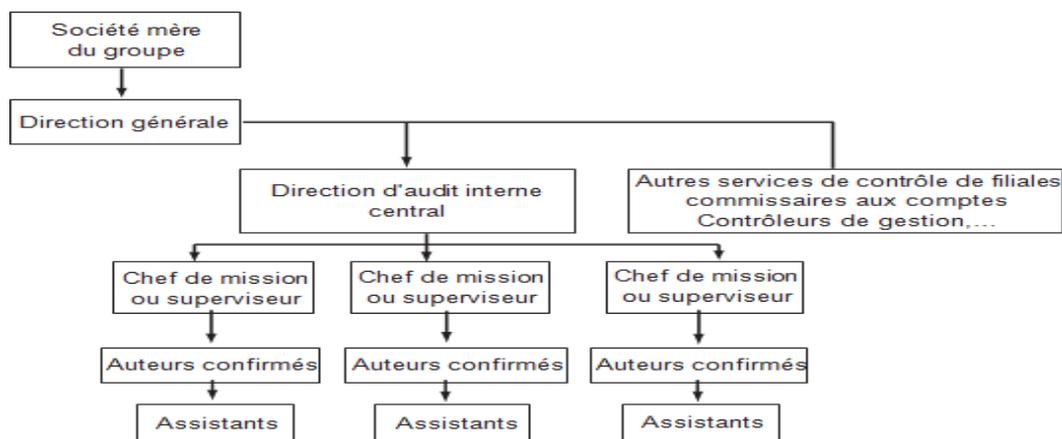
¹ Elisabeth Bertin, « Audit interne: enjeux et pratique à l'international », édition d'organisation EYPROLLES, 61, 10 bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 29.

6.1.1 L'organisation centralisée de l'audit interne

Dans les groupes internationaux, l'activité d'audit interne est organisée sous forme de direction. Les auditeurs chargés de mener les investigations sont organisés par métier ou par compétence, ou par domaine ou filiale.

- **La segmentation du service d'audit interne par métier ou par compétence :** elle consiste à constituer des équipes d'auditeurs internes par spécialité ou en fonction de leurs compétences techniques. Généralement, le service d'audit interne est constitué d'un responsable, de plusieurs chefs de mission et d'auditeurs (assistants débutants et confirmés). À ce titre, ils sont responsables du succès ou de l'échec de la mission vis-à-vis de la direction de l'audit et des audités.
- **La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale:** L'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique. Les services d'audit interne de ces entreprises géographiquement dispersées sont éclatés par région ou par pays dans un souci d'efficacité et aussi pour résoudre les problèmes linguistiques auxquels peuvent être confrontés les auditeurs. Cette organisation est privilégiée par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes.¹

Figure 1 : la structure centralisée d'un service d'audit interne.



Source : Elisabeth Bertin, *Audit interne: enjeux et pratique à l'international*, édition d'organisation EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 30.

6.1.2 L'organisation décentralisée de l'audit interne

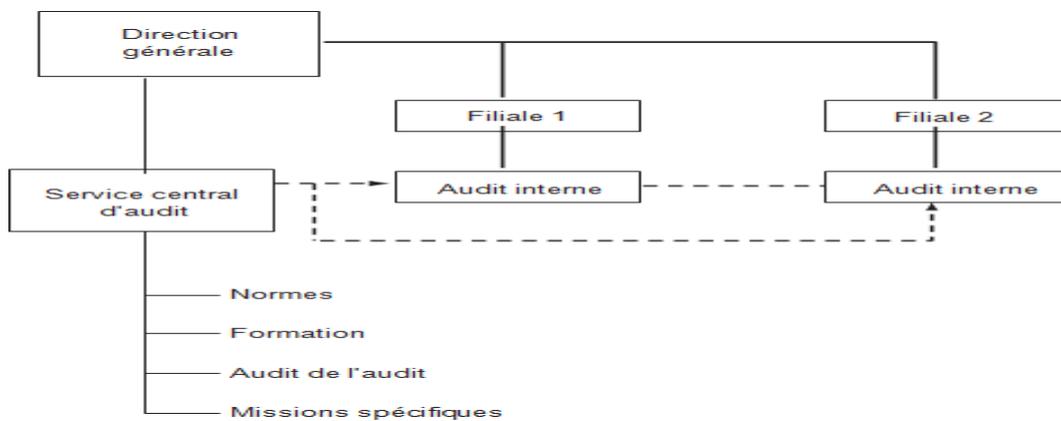
L'organisation décentralisée de l'audit interne ne signifie nullement qu'aucun service d'audit interne central n'existe. Il s'agit simplement de doter les filiales, lorsque les conditions

¹ Elisabeth Bertin, p 29.

l'exigent, de leur propre service d'audit interne et de leurs propres auditeurs internes locaux. Les pouvoirs et les responsabilités du service d'audit interne décentralisé sont définis par le service d'audit interne central.

D'une façon générale, le service d'audit interne de la filiale a pour objectif de réaliser des missions d'audits opérationnels n'exigeant pas l'intervention des auditeurs centraux. Il peut s'agir d'audits de régularité/conformité aux lois et aux règlements, tant internes qu'externes, ou d'audits d'efficacité des procédures mises en place. Les auditeurs internes décentralisés peuvent aussi bénéficier de l'appui technique des auditeurs situés au niveau central.

Figure 2 : la structure décentralisée d'un service d'audit interne.



Source : Elisabeth Bertin, *Audit interne: enjeux et pratique à l'international*, édition d'organisation EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 32.

6.2 Rattachement de la fonction d'audit interne

Le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est la règle générale pour assurer, d'une part, son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée, et d'autre part, d'avoir une liberté de son opinion.

La fonction d'audit interne ne saurait être conforme à cette norme que si elle est rattachée à la direction générale ou une direction opérationnelle ou bien le conseil d'administration ou le comité d'audit.¹

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

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialogué avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une

¹ Chekroun Meriem, op cit, P36.

influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes.¹

6.2.2 Le rattachement à une direction opérationnelle

Il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, généralement la direction administrative et financière.

Il est à noter que la ligne hiérarchique fonctionnelle pour l'audit interne est la source ultime de son indépendance et son autorité.² Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne.³

6.2.3 Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Le service ou la direction de l'audit interne peut être hiérarchiquement rattaché au conseil d'administration ou au comité d'audit. Ce comité est relié au conseil dont il a une mission de coordination et contrôle au-dessus de la structure de l'audit interne constitué en son sein. Ce type de rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'agent (dirigeant) et le principal (l'actionnaire) tout en assurant le conseil d'administration que les informations émanant de la direction générale sont fiables.⁴

7. Les conditions de réussite de la fonction d'audit interne

L'auditeur doit maîtriser trois dimensions qui sont des facteurs clés qui conduisent vers la réussite d'une mission d'audit, on cite :⁵

7.1 Dimension méthodologique

- Demander et collecter la bonne qualité et quantité d'informations au moment de la phase de préparation de la mission d'audit, il faut savoir où les trouver et à qui les demander ;
- Répartir les différentes tâches d'une manière claire et précise ;
- Déterminer les points de blocage à partir des documents préparatoires acquis ;
- Préciser sur les objectifs de la mission d'audit et notamment les différents liens rattachés à la cartographie des risques.

¹ Idem, p 36.

² Sarens.G, De Beelde. I, "The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions", International journal of auditing, 21 march 2007.

³ Ibid, p 36-37.

⁴ Chekroun Meriem, op cit, P37.

⁵ Bechar celia, Bouaka zkatia, « La conduite d'une mission d'audit interne en Algérie », mémoire de master, Economie monétaire et bancaire, Université AbdErrahmane Mira de Bejaia, année 2019/2020, P51-52.

7.2 Dimension technique

- Déterminer les dispositifs du contrôle interne pour faire échec aux risques identifiés ;
- Hiérarchiser les risques selon leurs impacts et leurs probabilités ;
- Formaliser et établir une procédure qui permettra de rendre la réalisation des audits homogène tout au long des trois phases (planification, réalisation et conclusion) ;
- Constituer la méthodologie qui est en adéquation avec les objectifs fixés au préalable ;
- Savoir choisir les bons outils.

7.3 Dimension humaine

- Identifier et déterminer les personnes clés pour la réalisation de la fonction d'audit et garantir leurs disponibilités au moment du feildwork ;
- Gérer l'attitude à adapter vis-à-vis du personnel de l'entité auditée, tout en respectant leurs sentiments ;
- L'audit interne s'effectue dans des environnements très variés, pour cela l'auditeur doit s'adapter, se former et acquérir de nouvelles connaissances pour faire face aux différents changements rencontrés lors de l'exécution de sa mission.

SECTION 02 : LE CADRE RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de l'entreprise, et pour standardiser les approches et assurer une meilleure pratique de la profession, il était nécessaire qu'elle se dote d'un cadre de référence normative de l'auditeur interne, à savoir le code de déontologie et les normes de pratique professionnel d'audit interne.

1. Le code déontologie

La déontologie désigne la morale professionnelle, impliquant le respect d'un ensemble de règles de conduite, reposant sur une philosophie des valeurs de la profession.

1.1 Définition du code déontologie

Le code de déontologie peut se rencontrer sous les appellations « le code d'éthique » ou « le code de conduite ». Ce code est un court document résumant les principes dont les employés de l'entreprise, y compris les auditeurs internes, ne doivent pas s'écarter afin de promouvoir une culture éthique.¹

Afin de mieux comprendre le code de conduite, nous avons proposé la définition suivante, établie par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) : « le code de conduite consiste en un engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations ».²

En fait, le code de déontologie a des principes fondamentaux et des règles de conduite.

1.2 Les principes fondamentaux

Les principes fondamentaux du code de déontologie comprennent ce qui suit :³

1.2.1 Intégrité

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

1.2.2 Objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut niveau d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et

¹ Chekroun Meriem, op cit p 26.

² Madoz. J.P « Ethique professionnelle : 100 questions pour comprendre et agir, Edition AFNOR, 2007, p 138.

³ <http://www.theiia.org>, code of ethics french, édition 2017, consulté le : 25/04/ 2021, 23:30.

ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par des autres personnes.

1.2.3 Confidentialité

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent, ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

1.2.4 Compétence

Pour réaliser leurs travaux et missions, les auditeurs internes doivent appliquer leurs connaissances, compétence et expérience. Pour cela, l'audit interne est régi par le code déontologie afin de promouvoir une culture de l'éthique, de préciser aux auditeurs les valeurs à respecter et de protéger l'image de l'entreprise.

1.3 Les règles

Les règles de conduite concernent les obligations des auditeurs internes en ce qui concerne leur intégrité, leur objectivité, leur confidentialité et leur compétence, ceux sont les suivants : ¹

1.3.1 Intégrité

- Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
- Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
- Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

1.3.2 Objectivité

- Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement;
- Ne doivent rien accepter de ce qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ;
- Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

¹ [Http://www.theiia.org](http://www.theiia.org), code of ethics french, édition 2017, consulté le : 26/04/ 2021, 03:00.

1.3.3 Confidentialité

- Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

1.3.4 Compétence

- Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires ;
- Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

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

La fonction d'audit interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA), approuvées officiellement par l'IIA en 1978, sont devenues un référentiel essentiel et très important pour que les auditeurs internes puissent s'acquitter de leur responsabilité quels que soient les différents environnements juridiques et culturels. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board (IASB) ».¹

Les normes ont pour objectif : ²

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

On distingue trois types des normes de l'audit interne à savoir : ³

2.1 Les normes de qualification

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

¹ Ziani Abdelhak, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise », thèse de doctorat en sciences économiques, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, année 2013/2014, P 21.

² Sur le site internet, www.ifaci.com, cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, PDF, édition 2013, p 25.

³ Sur le site internet, <http://www.theiia.org>, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, consulté le 27/04/2021.

2.2 Les normes de fonctionnement

Ils décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.

2.3 Les normes de mise en œuvre

Cette catégorie précise les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

Tableau 1 : Normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »
1000: Mission, pouvoir et responsabilité 1100: Indépendant et objectivité 1110: Indépendance dans l'organisation 1120: Objectivité individuelle 1130: Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200: Compétence et conscience professionnelle 1210: Compétence 1220: Conscience professionnelle 1230: Formation professionnelle 1300: Programme d'assurance et de la qualité 1310: Evaluation du programme qualité 1311: Evaluations interne 1312: Evaluation externe 1320: Rapports relatifs au programme qualité 1330: Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340: Indication de non-conformité	2000: Gestion de l'audit interne 2010: Planification 2020: Communication et approbation 2030: Gestion des ressources 2040: Règles et procédures 2050: Coordination 2060: Rapports au Conseil et à la DG 2100: Nature du travail 2110: Management des risques 2120: Contrôle 2130: Gouvernement d'entreprise 2200: Planification de la mission 2201: Considérations relatives à la Planification 2210: Objectifs de la mission 2220: Champ de la mission 2230: Ressources affectées à la mission 2240: Programme de travail de la mission 2300: Accomplissement de la mission 2310: Identification des informations 2320: Analyse et évaluation 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 2430: Indication de non- conformité aux normes 2440: Diffusion des résultats 2500: Surveillance des actions de progrès 2600 : Acceptation des risques par la DG

Source: Schick Pierre, 2007, « Memento d'audit interne. Dunod », Paris, p 217.

Section 3 : la Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne

Pour la bonne pratique de la mission d'audit interne, l'auditeur interne est tenu de suivre une démarche structurée définissant les différentes phases qu'il doit suivre et utilisant des outils appropriés afin qu'elle puisse fournir des informations pertinentes au système décisionnel en maîtrisant la contrainte temps, il s'agit de la méthodologie d'audit interne.

1. La méthodologie d'audit interne

À ce stade, nous discuterons de l'origine de cette méthodologie, de ses principes fondamentaux et de son utilité.

1.1 Origine de la méthodologie d'audit interne

Pour la réalisation d'une mission d'audit interne, les auditeurs s'appuieront sur la méthodologie utilisée sur le plan international, les différentes missions seront réalisées suivant : ¹

D'une part, une méthodologie standard qui a pour principaux objectifs:

- D'étudier la pratique et la réalité du fonctionnement au niveau des entités auditées ;
- De repérer les faits significatifs ;
- De déterminer les conséquences engendrées par ces faits;
- De proposer des recommandations pour remédier ou éviter ces conséquences ;
- De faire adhérer les audités aux recommandations proposées ;
- D'examiner les programmes d'action et d'assurer le suivi de leur mise en place.

D'autre part, des règles de déontologie, tirées des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, à savoir :

- Honnêteté : Indépendance et connaissance de ses limites (compétences et moyens) ;
- Objectivité : Pas de préjugés, capacité d'écoute et bonne foi ;
- Discrétion : Secret professionnel et confidentialité des dossiers ;
- Fiabilité : Rigueur, compétence et respect des méthodes.

1.2 Utilité de la Méthodologie

Le déroulement d'une mission d'audit interne exige une grande rigueur et doit obéir à certaines règles qui peuvent être évolutives et adaptées selon d'une part, la nature de la fonction, de la structure, du système ou encore du processus et/ou de la procédure à auditer, et d'autre part, le contexte et les conditions de fonctionnement de l'entité auditée. La conduite

¹ Manuel D'audit Interne, « Projet de gouvernance local pour les inspections générales des Ministères », Maroc, 2007, p 34.

efficace des missions d'audit interne requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique simple et programmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions.¹

Cette méthodologie vise à faciliter l'intervention de l'auditeur sur le terrain et favorise la compréhension des concepts de base relatifs à une mission d'audit interne.²

2. La mission d'audit interne

La conduite d'une mission d'audit interne obéit, comme tout examen de contrôle, à un processus qui peut se subdiviser en plusieurs phases. Mais avant de passer à ces phases, il est primordial de définir en premier lieu la mission d'audit interne, ses natures et ses caractéristiques.

2.1 Définition de la mission d'audit interne

Le terme **mission** vient du latin « mittere » qui veut dire « envoyer ». A l'origine, il a été utilisé pour désigner le travail temporaire accomplis dans l'intention d'une autorité qui est suprême; « Charge donnée à quelqu'un d'accomplir une tâche définie ».³

Une mission peut être définie également comme un ensemble de tâches ou d'activités de révision particulière menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent.⁴

On entend aussi par **mission d'audit** une « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ».⁵

Ces définitions nous permet de comprendre que la **mission** est définie autant qu'une charge, fonction, ou mandat donné à quelqu'un afin d'accomplir une tâche déterminée et temporaire. On se garde bien d'extrapoler à partir de cette définition et affirmer que la **mission d'audit interne** est constituée d'une succession de missions temporaires donnant au travail de l'auditeur interne un caractère permanent. De ce fait, Pour l'auditeur, toute mission est bien précise et dure une période déterminée.⁶

¹ J. RENARD, « théorie et pratique d'audit interne », Ed d'organisation, France, 2006, p 207.

² LOUNIS Thinhinane, « L'audit interne : missions, démarches et objectifs », mémoire de Master en sciences de gestion, option comptabilité, contrôle et Audit, Université de Béjaia, 2019, p 44.

³ Dictionnaire Hachette, France, 2005, p 1048.

⁴ AISSANI Sabrine, AOUDIA Razika, « Organisation et conduite de la fonction d'audit Interne », mémoire de Master en sciences de gestion, option comptabilité, Contrôle et Audit, Université de Bejaia, 2019, p 45.

⁵ Jacques.R, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7ème Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p 181.

⁶ BADJI Makhlof, DJAHNINE Sabrina, « L'audit interne au sein du management des risques », mémoire de Master en sciences de gestion, option Management des organisations, Université de Bejaia, 2015, p 04.

2.2 Natures des missions d'audit interne

« Les missions de l'audit interne sont de deux natures : une mission d'assurance et une mission de conseil qui diffèrent par leur finalité, leur champ, leur nature et les parties prenantes concernées ». ¹

L'auditeur interne mène deux activités, qui se traduisent dans les catégories de missions qu'il doit exécuter qui sont : ²

2.2.1 Missions de conseil

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

2.2.2 Missions 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 gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

2.3 Caractéristiques de la mission d'audit interne

Une mission d'audit peut être appréciée selon deux critères, à savoir :

2.3.1 Le Champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit interne peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : ³

- **L'objet** : Permet aux auditeurs de distinguer les missions spécifiques qui portent sur un point précis en un lieu déterminé et les missions générales qui ne connaissent aucune limite géographique.
- **La fonction** : En ce qui concerne la fonction, On distingue les missions uni-fonctionnelles des missions plurifonctionnelles comme suit :
 - **Les missions uni-fonctionnelles** : missions qui concernent une seule fonction quelle que soit sa nature (mission spécifique ou générale) ;

¹ KURT F. & al, « Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », IFACI, 2ème édition, 2011. P 01-06.

² MOHAND SAIDI Samia, « Évaluation de la performance de l'audit interne », Master en sciences de gestion, option Audit et contrôle de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2017, p 08.

³ JACQUES Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2000, P 210.

- **Les missions plurifonctionnelles** : missions qui sont celles où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

2.3.2 La Durée

Il n'y a pas de règle en ce qui concerne la durée de la mission d'audit interne. Elle peut se dérouler sur plusieurs jours ou sur plusieurs semaines. Tout est en fonction de l'importance du sujet à auditer. Nous distinguons des missions longues et des missions courtes : ¹

- **Les missions longues (plus d'un mois)** : Ceux sont les missions dans lesquelles les auditeurs utilisent une multitude d'outils de l'audit, avec un usage du processus méthodologique complet de l'audit interne. Les dossiers constitués sont volumineux et documentés, et le rapport d'audit en conclusion est riche et plein de recommandations constructives.²
- **Les missions courtes (inférieures ou égales à quatre semaines)** : Si la mission est courte, cela veut dire en générale qu'elle est simple, que le thème est bien connu par les auditeurs et que les investigations à réaliser sont peu nombreuses. Dans la plupart des cas, ces missions bénéficient d'un budget plus faible et le rapport d'audit résultant est bref, mais cela ne veut pas dire que les questions soulevées sont sans importance.

2.4 Les outils de l'audit interne

L'audit interne détient quelques outils lui permettant d'effectuer ses missions dont on citera :

2.4.1 Les outils de description

Il existe différents moyens de description qui sont : ³

2.4.1.1 L'observation

L'audit interne est, principalement, un travail sur le terrain, l'auditeur ne doit pas rester dans son bureau, il est tenu de déplacer et de faire l'observation physique. L'observation physique est un outil répandu et son application est universelle, l'auditeur ne se contente pas à faire des interviews et à réduire sa mission à une enquête d'opinion, sinon ce ne serait pas un audit interne. L'observation doit être, à la fois, quantitative et qualitative.

¹ AISSANI Sabrine, AOUDIA Razika, Op.cit, P 46.

² Lionel Collins et Gérard Valin, « Audit et Contrôle Interne : aspects financiers, opérationnels, et stratégiques », édition Donod, Paris, 1992, p 85.

³ Bouras Boukhalfa et Skander Naim, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise » mémoire de master, Université de Bouira, 2015.

- **L'observation des documents** : la vérification des documents se fait de façon précise et progressive ;
- **L'Observation des comportements** : Il existe deux grandes catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte.

2.4.1.2 La narration

On distingue deux types de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur, la première est orale, la seconde est écrite. La narration par l'audité est la plus riche; c'est elle qui apporte le plus d'enseignements, la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances. La narration bien structurée et logique facilite sa lecture par un tiers. Il ne s'agit pas d'un outil de première description puisqu'elle n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

2.4.1.3 La grille d'analyse des tâches

Est un document qui constitue la photographie à un instant T de la répartition du travail. Donc, elle va permettre à l'auditeur de déceler sans erreur les manquements à la séparation des tâches et d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun. Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.¹

2.4.1.4 Le diagramme de circulation (flow chart)

Le diagramme de circulation ou « flow Chart » est dynamique, il retrace la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, donc il représente le cheminement de l'information depuis son émission jusqu'à sa destination. Elle permet, de ce fait, à l'auditeur d'avoir une vision claire de la circulation des informations ainsi que de leurs supports.

2.4.2 Les outils d'interrogation

Dans les outils d'interrogation, on trouve :²

2.4.2.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnage)

Selon Olivier LEMANT, Le sondage statistique est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur un échantillon.¹

¹ Raymond VATIER, Audit de la gestion sociale, Edition d'organisation, 1989, p 77.

² Achiou Nabil, Ouchiha Saadia, « La réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement », mémoire de master, finance et comptabilité, Université de Bejaia, 2020, P 47 à 53.

Souvent, il est très coûteux et voir impossible matériellement d'organiser un contrôle exhaustif de l'ensemble des opérations d'un organisme. L'utilisation des sondages est une technique courante et nécessaire en audit, qui permet de se forger une opinion raisonnable et de formuler les recommandations adéquates pour les diligences normales.²

2.4.2.2 L'interview

L'interview est un outil important que l'auditeur utilise dans sa mission. Ce n'est pas un entretien, ni une conversation. Ici l'auditeur, c'est celui qui écoute : Auditer c'est écouter, et ce n'est pas un interrogatoire. L'auditeur interne ne doit pas accuser ou dénoncer. L'auditeur est arbitre de jeux. L'atmosphère d'une interview d'audit interne doit être une atmosphère de collaboration. En audit interne, l'interview est coopérative.³

Les étapes de préparation de l'interview sont : Préparation de l'interview, Début de l'interview, Les questions et La conclusion.

2.4.2.3 Les questionnaires

Ils s'agissent de toutes bonnes questions à se poser par l'auditeur pour réaliser une observation complète. Ces questionnaires vont donc être le guide de l'auditeur dans la démarche pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.

2.4.2.4 Les outils informatiques

La technique d'audit assistée par ordinateur consiste à extraire selon certains critères, et éventuellement traiter des informations existant sur les supports électroniques de l'entreprise.⁴

L'interrogation des fichiers informatiques constitue une des directions les plus prometteuses de l'audit moderne. Elle améliore l'efficacité de l'auditeur, tant comme outil performant de recherche et de calcul pour effectuer ses travaux.

2.4.2.5 Les vérifications et rapprochement divers

Ce sont des procédés, utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Dans le but de s'assurer la validité des opérations effectuées.⁵

¹ Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLOVIER LEMANT, « Conduite d'une mission d'audit interne

», 2ème édition Dunod, Paris, 1995.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2013, page 329.

³ Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLOVIER LEMANT, op cit, p 181.

⁴ Chekroun Meriem, op.cit, pages 102-103.

⁵ GerardValin, C. GUTTMANN et J.LE VOURCH, « Controlor et Auditor », édition DUNOD, Paris, 2006, p186.

- **Les vérifications** : Les vérifications consistent à vérifier non seulement les additions et multiplications, mais aussi les reports ;
- **Les rapprochements** : Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes ;
- **La confirmation des tiers** : Les demandes de confirmation sont : une position à une date donnée, les opérations d'une période, les litiges en cours, les signatures autorisées...etc. Ces demandes peuvent être fermées ou ouvertes.

2.5 Les phases de la mission d'audit interne

Dans le but d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, la mission d'audit interne doit être menée suivant une méthodologie bien déterminée. Cette méthodologie est tout un processus qui s'articule autour de trois grandes phases découpées en certain nombre de périodes, à savoir : une phase de préparation, phase de réalisation et phase de conclusion. Trois acteurs interviennent dans la mission d'audit : ¹

- **L'auditeur** : celui qui conduit la mission d'audit ;
- **L'audité** : celui qui fait l'objet de l'audit ;
- **Le prescripteur d'audit** : celui qui donne l'ordre à l'auditeur de réaliser la mission d'audit.

2.5.1 Phase de préparation (phase d'étude ou de planification)

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, elle exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention, d'apprentissage ainsi qu'une bonne connaissance de l'entité à auditer, car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

La phase d'étude est le moment où « les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées ». ²

Au niveau de cette phase, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes :

¹ Elisabeth Bertin, op cit, p 38.

² Norme 2200 publiée par l'IFACI, « Code de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre 2008, révisé en octobre 2012.

2.5.1.1 L'Ordre de mission

Représente l'acte de naissance de la mission d'audit. Il est le mandat donné par une autorité compétente au service d'audit pour réaliser une mission d'audit sur une telle entité et qui précise la mission et son étendue. On distingue deux types de missions à savoir : ¹

- **Missions programmées** : Ceux sont des missions prévues dans le programme d'audit qui constitue par lui-même un ordre de mission collectif. Le service d'audit ne doit pas attendre l'ordre de mission pour débiter une mission qui est prévue dans le programme d'audit.
- **Missions spécifiques** : ceux sont des missions non prévues dans le programme d'audit. Dans ce cas, l'ordre de mission spécifique est établi occasionnellement pour des missions correspondantes à des problèmes urgents, imprévus, nés de situations nouvelles ou demandées par d'autres structures de l'entité.

L'ordre de mission se présente comme suit :

Figure 3 : Ordre de mission

<p>A Monsieur le Directeur de l'Audit Interne</p> <p>Objet: Audit de la Gestion Ressources Humaines</p> <p>Copie pour information : Le Directeur des Ressources Humaines</p> <p>Le président Directeur Général autorise le Directeur de l'audit interne à réaliser une mission d'audit de la fonction ressources humaines, et ce à partir du 9 Décembre 1998.</p> <p>La mission concerne à non seulement la direction des ressources humaines mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.</p> <p>Le directeur des ressources humaines portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.</p> <p style="text-align: right;">Le Président Directeur Général</p>

Source : Document de l'IMAC (International Management and Auditing Company), Audit et conseil « la conduite d'une mission d'audit interne », www.imacaudit.net.

¹ BENAÏSSA Mourad, YAHIAOUI Djelloul, «La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », Master2 en sciences de gestion, option Comptabilité, Contrôle et Audit, Université de Bejaia, 2013, page 32.

2.5.1.2 Etape de familiarisation (de reconnaissance)

Elle constitue la partie la plus importante de la mission. Dans cette étape l'auditeur collecte toutes les informations nécessaires et utiles à sa mission concernant l'entité qui vont faciliter les travaux de l'auditeur interne et lui permettre de réaliser sa mission avec un gain de temps et d'efficacité.¹

La collecte des informations doit être accommodée, l'auditeur doit planifier et organiser sa prise de connaissance.

De ce fait, Les informations récoltées sont regroupées par thèmes : ²

- Le contexte structurel de l'organisme audité ;
- L'organisation et la structure de l'organisme audité ;
- L'environnement informatique de l'organisme ;
- Système d'information de l'entité interne et externe ;
- Problèmes et complications précédentes ou en cours ;
- Réformes et ajournement en cours ou prévus.

Les informations qui seront collectées dans cette étape seront toutes regroupées dans un seul dossier qui constituera la partie descriptive de l'entité. A la fin de cette étape un document appelé «**plan d'approche** » est élaboré. Ce dernier organise la phase d'étude et la préparation à la mission, il associe ainsi une **prise de connaissance** sur les différentes forces et faiblesses de l'entité ainsi qu'une **prise de conscience** sur ses risques habituels et sur ses opportunités.

2.5.1.3 Etape d'identification et d'évaluation des risques

C'est l'étape où s'effectue l'analyse de toutes les informations collectée dans l'étape précédente, dans le but de déterminer les forces et les faiblesses de l'entité.

Dans cette étape, l'analyse ou l'évaluation des risques repose essentiellement sur deux critères: " la **probabilité** de survenance des risques constatés " et " son **impact** en cas de survenance", en utilisant une échelle modèle type : risque faible/moyen/élevé. A la fin de cette étape un document est élaboré; le **Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes (TFFA)**. Ce tableau est comme un résumé qui illustre l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés,

¹ AIT OUBELLI Lynda, AIT YAHIA Ghenima, Op.cit, p 19.

² Becher Celia, Bouakaz Katia,op cit, p36.

« Il constitue l'état des lieux des forces et faiblesses réelles ou potentielles, et permet de hiérarchiser les risques dans le but de préparer le rapport d'orientation ». ¹

Tableau 2 : Identification et l'analyse 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 : Elisabeth Bertin, "Audit interne enjeux et pratiques à l'international", Ed d'organisation, 2007, p41.

Ce document permet de déterminer les objectifs d'audit retenus, qui seront vérifiés ultérieurement sur le terrain, ainsi que l'impact ou le risque associé dans le cas où les objectifs ne sont pas concrétisés.

2.5.1.4 Etape de choix des objectifs de la mission (Rapport d'orientation)

Dans cette étape, l'auditeur détermine les différents objectifs à atteindre concernant l'entité à auditer. Ces objectifs ne sont pas défini anarchiquement, mais à partir des faiblesses relevées lors de l'analyse des risques.²

A la fin de cette étape « un rapport d'orientation » est élaboré, qui est une sorte de feuille de route qui permettra à l'auditeur de mener à bien sa mission en traçant les principaux axes d'investigation. A travers ce rapport, l'auditeur expose les conclusions tirées, les zones de risque, les obstacles envisagés, remémore les objectifs généraux et précise les objectifs spécifiques, détermine les services et les devisions envisagées pour être auditées, ainsi que l'étendu des travaux qui seront menés. Dans le cas où ces orientations sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel qui engage les deux parties (l'auditeur et l'audité). Pour répondre aux engagements, l'équipe d'auditeur forge un programme de travail bien structuré.³

¹ O.Lemant, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2ème édition Dunod, Paris, 1995, P 39.

² AIT OUBELLI Lynda, AIT YAHIA Ghenima, Op.Cit, p 20.

³ BECHAR Celia, BOUAKAZ Katia, Op.Cit, page 37.

2.5.1.5 Etape de détermination des tâches

Dans cette étape une liste des travaux à effectuer sur le terrain est réalisée, les différents tests et investigations à effectuer, les différentes activités à analyser sur le terrain...etc.

A l'issue de cette étape « un programme de vérification » est élaboré, il permet de définir les tâches de chacun dans l'équipe des auditeurs, ainsi que de planifier et de suivre les travaux à effectuer.¹

2.5.2 Phase de réalisation

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue, de communication et d'analyse de l'auditeur ainsi qu'à son sens de déduction. Il va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer et de définir le planning de travail, le suivi du travail et la documentation.²

Concrètement sur le terrain, l'auditeur analyse les informations collectées au cours de la phase précédente en procédant par des observations et des tests élaborés à l'aide de différentes techniques (observation physique, examen analytique, interview, sondage, grille d'analyse des tâches...), aussi plusieurs moyens (questionnaire de contrôle interne (QCI), tableaux de risques, feuille de réalisation et d'analyse des problèmes (FRAP), feuille de test ou de couverture), ce qui permettra à l'auditeur de constituer des preuves d'audit.³

2.5.2.1 Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est facultative et a pour but d'établir les premiers contacts des personnes impliquées par l'audit avant le début des travaux.⁴ Elle se tient chez les audités, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. Son contenu est essentiellement centré sur les points suivants :⁵

- La présentation des auditeurs par le responsable de la structure d'audit interne ;
- La présentation de l'entité auditée ;
- La présentation du planning des rendez-vous et contrats ;
- L'examen du rapport d'orientation.

2.5.2.2 Le programme d'audit

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation », il constitue la base de la phase de réalisation, il s'agit d'un outil principal de l'auditeur

¹ AIT OUBELLI Lynda, AIT YAHIA Ghenima, Op.Cit, p 20-21.

² Norme 2300, Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

³ BECHAR Celia, BOUAKAZ Katia, Op.Cit, p 38.

⁴ <http://www.ifaci.fr>.

⁵ SIDI SALAH Taous, SLIMANOU Saida, « L'audit interne : missions, démarches et objectifs », mémoire Master en sciences de gestion, option Comptabilité, Contrôle et Audit(CCA), Université de Bejaia, 2013, p 73.

interne. Il définit l'ensemble des tâches et opérations que doit réaliser l'auditeur pour une procédure, opération ou contrôle donnés.¹

Le programme d'audit répond à six objectifs :²

- C'est un document contractuel ;
- C'est un planning de travail ;
- Le fil conducteur (le détail de ce que l'auditeur à faire) ;
- Point de départ de QCI ;
- Suivi du travail ;
- Documentation.

2.5.2.3 Le Questionnaire de Contrôle Interne

Le QCI est l'un des outils essentiels dans la réalisation de la mission d'audit interne. Il est élaboré sur la base du découpage des tâches élémentaires, il permet à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique l'observation la plus complète possible, ainsi d'identifier pour chacune des fonctions les dispositifs spécifiques de contrôle interne, il sert d'un guide pour l'auditeur dans sa démarche pour la réalisation de son programme de travail et il est composé d'une liste de bonnes questions à poser. L'objectif est d'évaluer le dispositif de contrôle interne pour chaque opération " à risques ".³

2.5.2.4 Le travail sur terrain

Dans cette étape, l'auditeur interne doit répondre aux questions du **QCI** et va mettre en œuvre le programme de travail établi précédemment en basant ses constats sur des preuves, et c'est à l'issue de ces vérifications qu'il va confirmer ou infirmer les faiblesses supposées. Chaque dysfonctionnement confirmé donnera la nécessité d'établir une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP), encore appelée « Feuille des risques » ou « feuille d'évaluation du contrôle interne ».

La **FRAP** est un document très utilisé par le service d'audit interne, qui a pour but de synthétiser sur un document unique toutes les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté et qui permet aussi à l'auditeur de formuler ses recommandations. Les FRAPs serviront également de base pour la rédaction du rapport. Ce document est établi par l'auditeur sur une ou deux pages divisé en cinq parties :

¹ SIDI SALAH Taous, SLIMANOU Saida, op cit, p 73.

² Idem, p 73.

³ TABBECH Fella, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières, école supérieure de commerce, 2017, page 25.

- **Le problème** : présentation du dysfonctionnement ;
- **Les faits** : dysfonctionnements qui se manifestent par telle anomalie constatée ;
- **Les causes** : origines des anomalies (les explications) ;
- **Les conséquences** : les impacts ;
- **Les recommandations**: actions proposées pour éliminer les conséquences et remédier aux causes.

Le modèle de FRAP se présente comme suit :

Tableau 3 : modèle de la FRAP.

Référence papier de travail	FRAP N°
Problème	
Constat	
Cause	
Conséquence	
Recommandations	
Etablie par	Validée avec

Source : Document de l'IMAC (International Management and Auditing Company), Audit et conseil « la conduite d'une mission d'audit interne », www.imacaudit.net, p 10.

2.5.3 Phase de conclusion

Correspond à une grande faculté de synthèse qui permet à l'auditeur d'élaborer et de présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte. L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAPs et de ses papiers de travail. Afin de permettre la validation générale, il rédige en premier lieu un projet de rapport d'audit interne qui sera validé par suite dans la réunion de clôture, ainsi que le rapport d'audit final et le plan d'action.

2.5.3.1 Le projet de rapport d'audit interne

Pour conclure sa mission d'audit interne, l'auditeur établit un projet de rapport d'audit qui contient les anomalies et les recommandations fournies par la mission d'audit et qui n'ont pas fait l'objet d'une validation définitive de la part des audités.¹

C'est un document incomplet constitué soit par le rassemblement de l'ensemble des FRAPs que l'on a pris et classé de façon logique et par ordre d'importance sans aucun effort de rédaction, d'introduction, de synthèse et de conclusion, soit par un rapport final d'audit proprement dit, élaboré avec un sommaire, une introduction et une synthèse, mais qui ne comprend pas la réponse des audités aux observations et aux recommandations de l'audit.²

Enfin, l'émission d'un rapport définitif passe nécessairement par la validation lors de la réunion de clôture.³

2.5.3.2 La Réunion de clôture (de validation)

La réunion de clôture regroupe les mêmes participants que ceux de la réunion d'ouverture. 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 et leurs propres recommandations, qui seront notés et pris en considération s'ils sont justifiés. La réunion de clôture doit faire l'objet d'un compte rendu intégrant les constats et recommandations qui conduisent à la rédaction du rapport final d'audit interne.

2.5.3.3 Le rapport final d'audit interne

Le rapport d'audit est un document conclusif rédigé et signé par l'auditeur, il divulgue les constatations et les recommandations de l'auditeur et notamment les réponses de l'audité en fin d'intervention. Il est communiqué aux principaux responsables concernés par la mission pour action et à la hiérarchie supérieure (la DG) pour information de tout ce qui a été relevé, spécialement les anomalies et les dysfonctionnements afin d'y remédier. Les conclusions d'audit concernant la capacité de l'entité auditée à accomplir sa mission, en mettant l'accent sur les dysfonctionnements pour que des actions de progrès soient

¹ BOUKHENNOUFA Rabea, TEZKRATT Malika, « Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise », mémoire de Master en sciences de gestion, spécialité Audit et Contrôle de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2016, p 71.

² Idem, p 71.

³ Idem, P 71.

développées.¹Par conséquent, c'est le document le plus important émit par l'audit et qui engage sa responsabilité

2.5.3.4 Le plan d'action

Le plan d'action est un document sous forme de tableau établi par le chef de la mission d'audit. Il permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation la personne responsable de la mise en œuvre de l'action et le délai dans lequel celle-ci sera menée. Grâce à ce document, il sera facile d'obtenir une vision claire sur l'avancée des différentes actions.²

La forme la plus simple d'un plan d'action est la suivante :

Tableau 4 : Tableau d'un plan d'action

N°	Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation

Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », p293

¹ LEMANT Olivier, Op.cit, p 119.

² BOUKHENNOUFA Rabea, TEZKRATT Malika, Op.Cit, page 74.

Conclusion du premier chapitre

Ce chapitre nous a permis de tracer toutes les notions de base et les généralités du concept d'audit interne, en allant de sa définition jusqu'à la réalisation de la mission au sein de l'entreprise.

D'après le développement de ce chapitre, nous avons déduit que l'Audit Interne a connu une grande expansion et que cette pratique est très importante dans la gestion d'une entreprise, c'est une fonction qui permet de vérifier et d'évaluer les ressources requises. Ainsi, il représente un élément indispensable dans l'entreprise et une activité indépendante et objective.

Les objectifs, les pouvoirs et la responsabilité de la fonction d'audit interne doivent être définis par un code de référence officiel.

La mission d'audit interne se déroule selon une méthodologie et une démarche sélective, structurée et progressive qui permet d'atteindre ses objectifs en allant du général au particulier.

CHAPITRE II

**Démarche de conception d'une
cartographie des risques**

CHAPITRE II : Démarche de conception d'une cartographie des risques

Lors de l'exercice de ses activités, l'organisation est confrontée à une multitude de risques; du fait qu'elle évolue dans un environnement souvent complexe, dynamique et en évolution contenue.

Ce contexte représente un défi majeur pour l'entreprise, ce qui l'a conduit à chercher à orienter ses travaux vers la mise en œuvre d'une démarche formalisée de maîtrise du risque, dans le but de couvrir ceux pouvant compromettre ses missions et activités et afin d'optimiser ses processus de création de valeur, tout en renforçant et mettant en place des dispositifs organisationnels adaptés et aptes à générer une gestion efficace de ces risques.

Dans ce cadre, la cartographie des risques semble la plus pertinente en permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques, ainsi en proposant des solutions pratiques qui pourraient servir pour l'élaboration d'un manuel de procédures par approche risque.

A cet égard, nous allons présenter dans ce chapitre la démarche méthodologique de conception de la cartographie des risques à travers :

- Une première section portant sur « le cadre général de management des risques » permettant de présenter les différents risques auxquelles est exposée l'entreprise ainsi que la notion de gestion des risques, son processus et les différents éléments de son dispositif ;
- Une deuxième section portera sur « le cadre conceptuel de la cartographie des risques », qui permettra de présenter la cartographie et la méthodologie de son élaboration en passant par les différentes approches et étapes de sa conception ;
- Une troisième section va porter sur « le rôle de l'audit interne dans le management des risques » où nous allons présenter l'approche d'audit par les risques et citer la typologie de risque d'audit ainsi que les pratiques d'audit en matière de gestion du risque.

SECTION 1 : CADRE GÉNÉRAL DE MANAGEMENT DES RISQUES

Le concept de Management des Risques, au fil du temps, devenant l'essence de la profession d'audit interne en permettant l'optimisation des processus de l'entreprise qui vise à se préparer à tous les imprévus afin d'assurer sa pérennité; en mettant en place les dispositifs appropriés à ce but.

A cet égard, l'objectif de cette section est de présenter les axes élémentaires du concept « gestion de risques », en traitant en premier lieu la notion de risque et indiquant les différents risques auxquelles est exposée l'entreprise, en deuxième lieu, nous allons aborder tout ce qui est lié à le management des risques, en procédant à sa définition et ses acteurs, ses avantages, les éléments de son dispositif et les objectifs de l'organisation de son intégration ainsi que son processus de mise en œuvre.

1. Notion de risque

Pour la plupart d'entre nous la notion risque est à la fois une menace et une opportunité dans la mesure de l'incertitude, il peut être défini comme : Le mot « risque » selon la définition du dictionnaire Petit Robert peut ressortir ses trois acceptions : ¹

- Danger éventuel plus en moins prévisible ;
- Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ;
- Fait de s'exposer à un danger.

1.1 Définition du risque

Du fait que la notion du risque est très vaste, plusieurs définitions ont été attribuées en vue de constituer une définition claire et bien précise. Parmi eux nous citons les suivantes :

« Le risque est défini comme la possibilité de survenance d'un événement ayant des conséquences négatives. Il se réfère par nature à un danger ou à un inconvénient auquel on est exposé. Il est considéré comme la cause d'un préjudice ». ²

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

¹ Galley Kokou Elom, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Mémoire de fin d'étude sciences de gestion, Institut supérieure de comptabilité, de banque et de finance, Togo, 2013, p 25.

² C. Kharoubi et PH.Thoams « Analyse du risque de crédit », édition RB, Paris 2016, p 17.

³ RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », Maxima, Paris, 2003, p 99.

Dans une troisième définition, la notion de risque peut renvoyer à la volonté d'empêcher que des événements négatifs ne surviennent ou la capacité de faire en sorte que des choses positives se produisent (c'est-à-dire exploiter des opportunités ou en tirer parti). Certes, de nombreux risques présentent effectivement une menace pour une organisation, mais ne pas aboutir à une issue positive peut également générer un obstacle à la réalisation d'un objectif et constitue donc aussi un risque.¹

Le risque est la combinaison de deux éléments :²

- La probabilité d'occurrence d'un événement ou d'une combinaison d'évènements conduisant à une situation dangereuse, ou la fréquence de tels événements ;
- Les conséquences de cette situation dangereuse.

1.2 La typologie de risque

La nomenclature des risques représente le point de départ pour identifier et évaluer les risques de l'entreprise. Il existe plusieurs types de risque qui sont généralement classés autour des treize catégories suivantes :³

1.2.1 Les risques géopolitiques

Il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières. À partir du moment où une organisation évolue à l'extérieur de son pays d'origine, pour quelque raison, elle est par nature exposée au risque pays où sont localisées ses activités et/ou ses actifs, et à ses composantes de déstabilisation potentielle liée à son exposition géographique hors frontière.

1.2.2 Les risques économiques

Une fois l'environnement géopolitique de l'entreprise connu la compréhension, l'analyse et la prise en compte efficace de l'environnement économique de l'entreprise s'imposent. Inflation, évolution des conditions de financement et de refinancement, la disponibilité et de la rareté des ressources de l'entreprise nécessaires à son bon fonctionnement, situation conjoncturelle locale, régionale, nationale et internationale, perspectives macroéconomiques constituent autant de risques économiques majeurs pouvant durablement et profondément remettre en cause la pérennité des organisations et de leurs activités.

¹ Kurt F. Reding, Michael J. Head, Mark Salamasick, « Manuel d'audit interne », Eyrolles, 2015, P 04.

² Mohamed-Habib MAZOUNI, Pour une meilleure approche du management des risques, Doctorat de l'institut National Polytechnique de Lorraine, Ecole doctorale IAEM Lorraine, p 23.

³ EAN-DAVID DARSA, « les risques opérationnels de l'entreprise un environnement toujours plus risqué ? », GERESO, France, 2013, p 35-43.

1.2.3 Les risques stratégiques

Une fois maîtrisé l'environnement macroéconomique de l'entreprise, le risque essentiel pour chaque entreprise est représenté par la qualité de son modèle stratégique. Ce dernier est exposé à de multiples risques, notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs dudit modèle. Sa constitution, sa validité, la capacité d'ajustement et de réponse des processus cibles le composant seront le cœur de la réussite de toute entreprise.

1.2.4 Les risques financiers

La mise en œuvre du modèle stratégique engendre la création d'une multitude de risques financiers. Du risque de liquidité au risque de taux de change, du risque de crédit au risque de dilution du capital, du risque de financement aux risques comptables et fiscaux.

Tout risque, toute classe de risques, toute décision d'entreprise aura une incidence financière sur l'entreprise, donc favorisera l'émergence potentielle d'un risque financier.

1.2.5 Les risques opérationnels

Les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne. Il existe trois types de risques opérationnels spécifiques à traiter de façon particulière dans l'entreprise: les risques juridiques, les risques informatiques et les risques sociaux et psychosociaux (les risques des ressources humaines).

1.2.6 Les risques industriels

Les risques industriels couvrent une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de biens. Les cycles industriels sont à considérer de manière exclusive et leurs risques associés, multiples et complexes, nécessitent un traitement ainsi qu'une approche spécifique.

1.2.7 Les risques juridiques

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels, ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur, les problématiques liées à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier: la responsabilité pénale du dirigeant.

Compte tenu de la pénalisation croissante du monde des affaires, de la tendance générale observée d'une certaine dérive du nombre des actions à l'encontre des personnes morales et de leurs représentants mandataires sociaux, de la médiatisation marquée des abus toutefois

marginaux de la fonction de direction d'entreprise en contexte social tendu, et de la multiplication des dérives sociales actuellement observées les risques juridiques deviennent désormais un véritable piège pour les entreprises à court, moyen et long terme.

1.2.8 Les risques informatiques

La seconde famille de risques opérationnels spécifiques, les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse des risques critiques pour les entreprises de nos jours, compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques et de la multitude des risques associés au périmètre informatique. Quelle que soit la dimension de la structure, l'outil informatique est désormais essentiel à l'activité quotidienne, et la pérennité de l'infrastructure informatique devient critique.

1.2.9 Les risques ressources humaines

Les risques ressources humaines sont constitués en fait de deux grands types de risques distincts: les risques sociaux (climat social, gestion de la compétence, perte homme clé) et les risques psychosociaux (stress, suicide, conduites addictives).

Cette classe de risques, également rattachée indirectement aux risques opérationnels, nécessitera un traitement particulier et délicat, compte tenu du périmètre et de la sensibilité du domaine abordé. la gestion du risque humain sera primordiale, complexe, passionnante, mais source de nombreuses fragilités à appréhender puis à maîtriser.

1.2.10 Le risque d'image et/ou de réputation

La construction d'une image interne et externe va s'avérer complexe, difficile, longue, autant sa destruction constituera des risques extrêmement rapides en concrétisation, difficilement maîtrisables, dont les impacts en termes de gravité seront très lourds, voire impossibles à surmonter.

Contrefaçon, rumeurs, guerre économique, diffamation, contrebande, concurrence déloyale, autant de vecteurs de risques que l'entreprise devra contrôler afin de maîtriser son image.

Gérer un risque image ne s'improvise pas, et chaque entreprise devra garder en permanence un œil sur sa réputation, dont les dommages seront lourds de sens.

1.2.11 Le risque knowledge management/gestion de la connaissance

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoirs faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes les entreprises aux

risques liés à gestion de la connaissance. Les sources de risques de la gestion de la connaissance sont bordées comme suit : documentation des procédures et des processus, actualisation des modes opératoires, gestion de la donnée et de l'information en interne et en externe, veille prudentielle.

1.2.12 Autres risques

Regroupe tout une série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace, mais qui ne constitue pas de classes de risques dédiées. Nous trouverons notamment les problématiques de sur qualité, de risque environnemental et de maîtrise du développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne, de défaillance de pilotage, de gouvernance de l'entreprise, etc.

1.2.13 Le risque d'intégrité

Le risque d'intégrité sera à percevoir et analyser tant d'un point de vue individuel (démarche, comportement ou action inappropriée, réalisés par un acteur individuel : discrimination, injure, non-respect des règles d'entreprise, vol, fraude) que d'un point de conformité/déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise, des règles, lois et décrets en vigueur).

2. Notions de management des risques

Après avoir éclaircie la notion de risque, nous allons procéder dans cette sous-section à la définition du concept « management des risques », ses acteurs, ses avantages, les éléments de son dispositif et les objectifs de l'organisation de son inclusion ainsi que le processus de son mise en œuvre.

2.1 Définition de management des risques

Selon Frédéric Morlaye ,le management des risques est définit comme : «l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risque qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques et couvrir ou réduire les autres risques que son activité peut générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléa exogènes».¹

Selon la définition du référentiel COSO II : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. 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

¹ Morlaye Frédéric, « risque management et assurance », economica, Paris, 2006, p 60.

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 ».¹

2.2 Avantages du management des risques de l'entreprise

Selon le cadre de gestion des risques COSO, le dispositif de management des risques comprend les septes bénéfiques suivants :²

- Alignement de 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 ;
- Améliorer l'utilisation du capital ;
- Saisir les opportunités.

2.3 Les étapes de management des risques

Quatre étapes peuvent être appliquées en management des risques :³

2.3.1 Identification du risque

L'une des principales difficultés du management des risques est d'identifier les risques de façon objective et rationnelle. La difficulté de cette étape réside dans l'émergence de nouveaux risques suite à l'évolution économique et sociale que l'organisation fait face. L'objet de cette étape est énoncé même dans la définition du risque : la menace qu'un événement redouté vienne perturber le fonctionnement de l'Organisation. Donc elle consiste à citer les événements pouvant induire des risques.

2.3.2 L'analyse du risque

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation continue, généralement mesurée en termes d'impact et de probabilité d'occurrence. L'évaluation des risques constitue sans aucun doute l'étape la plus complexe, et souvent la moins maîtrisée, du processus risk management. Elle joue un rôle fondamental dans la prise de décision, sans évaluation fiable du risque, il est peu probable qu'une méthode de traitement efficace soit retenue.

¹ Ifaci et price waterhouse cooper, « le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, paris 2005, p 05.

² Badji Makhlouf, Djahmine Sabrina, op cit, p 35.

³ CORDEL (Frédéric), « gestion des risques et contrôle interne », édition Vuibert, Paris, 2013, P 139.

2.3.3 Le traitement du risque

Après l'identification et l'évaluation des risques viennent leur traitement. Ici l'objectif est de mettre en place des actions de maîtrise, on aura des actions de prévention qui vont réduire la survenance du risque, mais aussi des actions de protection serviront à réduire la gravité de ce dernier pour le rendre acceptable.

2.3.4 Le suivi et l'amélioration continue

Vu le caractère évolutif des risques, l'organisation est appelée à faire un suivi régulier de sa situation en vérifiant la mise en œuvre des solutions retenues. L'objectif de cette phase est donc d'affiner et de mettre à jour la liste des risques identifiés, réévaluer leur criticité et contrôler l'application correcte des actions de maîtrise.

2.4 Les éléments du dispositif de management des risques

Selon le cadre référence COSO II, le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments traduisent la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de gestion : ¹

2.4.1 Environnement interne

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

2.4.2 Fixation des objectifs

Chaque organisation est confrontée à une grande variété de risques d'origines externes et internes, la condition préalable pour pouvoir identifier les opportunités et les menaces, les évaluer et y répondre efficacement est la fixation d'objectifs.

2.4.3 Identification des événements

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les événements ayant un impact négatif constituent des risques qui demandent une évaluation du management et un traitement, les événements ayant un impact positif représentent des opportunités que le management doit intégrer à la stratégie et au processus de définition des objectifs.

¹ Kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, op cit, p 07-13.

2.4.4 Evaluation des risques

Consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le management évalue la probabilité d'occurrence et l'impact de ces événements. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.

2.4.4.1 Le risque inhérent

Désigne le risque auquel est exposé en l'absence de mesures prises par le management pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact de ce risque.

2.4.4.2 Le risque de contrôle

Le risque de contrôle résulte des imperfections des outils mis en place par le management pour parer aux risques inhérents. Ces outils peuvent véhiculer des imperfections soit dans leur conception ou dans leur mise en application.

2.4.4.3 Le risque résiduel

Désigne le risque auquel l'organisation reste exposée une fois que le management a traité le risque.

2.4.5 Traitement des risques

Une fois les risques évalués, il faut déterminer quels traitements à appliquer à chacun de ces risques. Pour évaluer les différentes alternatives de traitement du risque un certain nombre de techniques peuvent être envisagées : L'évitement, l'acceptation, la réduction ou le partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation. ¹

2.4.5.1 L'évitement

Traitement radical, la suppression (ou évitement) élimine le risque par renoncement à une activité à laquelle ce risque est associé ou en refusant de nouvelles activités qui pourraient donner lieu à un risque. La suppression agit donc sur la fréquence qu'elle annule.

¹ Ifaci et Price Waterhouse Cooper, op.cit, p 84.

2.4.5.2 La réduction

Consiste à prendre des mesures de prévention (réaffectation du capital entre les différentes unités opérationnelles) et/ou de protection (établir des limites opérationnelles).

2.4.5.3 Le partage

Il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en le transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou d'une manière contractuelle pour faire prendre le risque par une autre entité juridique.

2.4.5.4 L'acceptation

C'est-à-dire qu'aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, excepté son suivi.

Le processus de management des risques exploite des éléments d'entrée provenant de différentes sources suivantes. Ces données permettent:

- D'identifier les risques ;
- De les hiérarchiser selon le niveau de pilotage concerné par chaque risque ;
- De les cartographier selon leur criticité, laquelle est basée sur leurs impacts, leur probabilité de survenance et le niveau de maîtrise que l'entreprise en a (ou pense en avoir).

2.4.6 Activités de contrôle

Des politiques et procédures permettant de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la direction ont été effectivement mis en place.

2.4.7 Information et communication

Les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais, permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités. Les systèmes d'information traitement des données générées en interne et en externe notamment pour que les informations soient utiles à la gestion des risques.

2.4.8 Pilotage

Le dispositif de management des risques fait l'objet d'un pilotage qui repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

2.5 Les objectifs de l'organisation

Le cadre de référence du management des risques considère quatre catégories d'objectifs : ¹

2.5.1 Objectifs stratégiques

Ce sont des objectifs liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent.

2.5.2 Objectifs opérationnels

Ils visent l'utilisation efficace et efficiente des ressources.

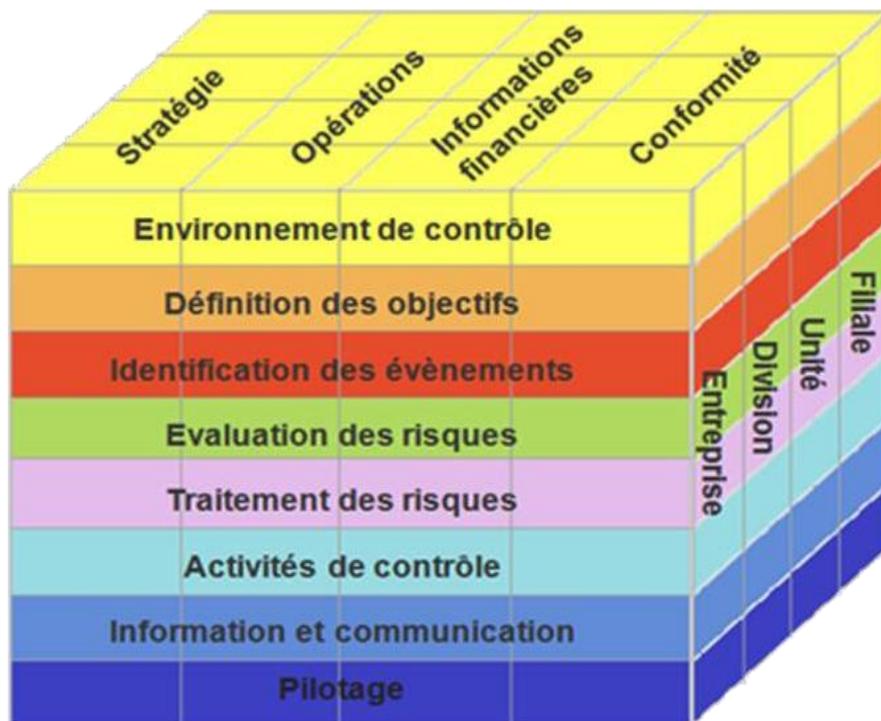
2.5.3 Objectifs de reporting

Objectifs liés à la fiabilité du reporting, et se rapportent à des informations financières et non financières.

2.5.4 Objectifs de conformité

Ceux sont des Objectifs liés à la conformité, aux lois et aux réglementations en vigueur.

Figure 4: Référentiel du management des risques «COSO II ».



Source: LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005, P 07.

¹ Ifaci et price waterhouse cooper, op cit, p 30.

Section 2 : Cadre conceptuel de la cartographie des risques

Après avoir clarifié le concept du Management des risques, la présente section sera consacrée à une prise de connaissance globale sur la notion de « cartographie des risques », en procédant en premier lieu à sa présentation et en deuxième lieu à la méthodologie de sa conception.

1. Présentation de la cartographie des risques

Pour faire présenter la cartographie des risques, cette sous-section traite les éléments suivants : la définition de la cartographie, les objectifs de son établissement, sa typologie, les facteurs clés de sa réussite, ses acteurs, les motivations et obstacles de son élaboration ainsi que son utilité par rapport à l'organisation.

1.1 Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de diffuser une information qui mette en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.¹

Pour BERNARD et AL « La cartographie des risques est une composante du processus de gestion des risques. Il s'agit d'une démarche complexe visant à relever à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé : une série de risques identifiés, leurs causes, leurs impacts, et plans d'actions possibles ».²

Selon l'IFACI, « La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité ».³

La synthèse de ces définitions fait de la cartographie des risques un outil d'aide à la décision permettant :

- L'identification et la hiérarchisation des risques, comme point de départ ;
- Le choix de deux axes (probabilité et impact/gravité) en vue d'une présentation matricielle des risques ;

¹ DE MARECHAL Gilbert, « La cartographie des risques », 2003, Edition Afnor, Paris, p 15.

² BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi et ROUSSEAU Laurent, « Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques... », 3ème édition, Paris, 2010, p 74.

³ IFACI, « De la cartographie des risques au plan d'audit », article, Paris, décembre 2013, p 10.

- L'établissement d'un plan d'audit et la mise en place des plans d'action en vue de la maîtrise de ces risques et de la réduction de leurs impacts en fonction des ressources disponibles et puis d'en assurer le suivi ;
- La communication des informations sur les risques dans l'organisation.

1.2 Les Objectifs de l'établissement de la cartographie des risques

L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivants : ¹

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;
- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels (sécurité, informatique...) ;
- Elaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques/opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (aller du plus important au faible) ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque).

1.3 Les types de la cartographie des risques

Etant donnée la diversité des risques auxquels l'organisation est exposée, la sélection du type de cartographie à mettre en place dépend du type de risque à étudier. Toutefois, deux types de cartographie des risques sont à distinguer : ²

1.3.1 Cartographie globale

La cartographie globale vise à recenser l'ensemble des risques qui menacent une organisation concernée, les hiérarchiser et les comparer les uns aux autres, dans une perspective de bonne gouvernance.

La cartographie globale est constituée par la consolidation d'un ensemble de cartographies thématiques des différents risques affectant une organisation, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.

1.3.2 Cartographie thématique

La cartographie thématique permet de recenser et d'hiérarchiser les risques spécifiques à un domaine bien particulier ou un thème bien précis, pouvant constituer un premier jalon vers une cartographie globale de l'entité. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

¹ Jean – David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2^{ème} édition Mans GERESO, 2015.

² DE MARESCHAL Gilbert, « La Cartographie des Risques », AFNOR, France, 2006, p 07-08.

- soit différentes organisations pour un même type de risques ;
- soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.

Ce type de cartographie permet d'avoir une meilleure vue sur chaque processus mais aussi une étude approfondie des risques liés à chaque activité, à chaque tâche du processus.

1.4 Les Facteurs clés de réussite de la cartographie des risques

La réussite du projet d'élaboration d'une cartographie des risques est conditionnée par certains facteurs : ¹

- Un Soutien motivé de la Direction Générale ;
- Des Objectifs clairs, précis et bien communiqués aux personnes impliquées ;
- La Définition précise du périmètre des risques pertinents ;
- La Désignation d'un Chef de file, qui sera chargé d'orienter et de coordonner la démarche de réalisation de la cartographie (il peut être un risk manager, un responsable de l'audit interne ou une personne émanant de la direction) ;
- Une équipe de travail de qualité (constituée des responsables, auditeurs et opérationnels compétents qui sont capables de ressortir aisément les risques liés à leurs activités) ;
- La Disponibilité des moyens.

1.5 Les Acteurs de la cartographie des risques

Les acteurs concernés par le pilotage du projet de la cartographie varient selon l'ampleur de ce dernier, de sorte que ces acteurs peuvent être internes ou externes à l'organisation.

1.5.1 Acteurs Internes

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir tous les agents de l'organisation mais à des degrés différents. Selon RENARD, les acteurs les plus impliqués sont : ²

- **le risk manager** : il identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection.
- **le management opérationnel** : il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;

¹ DE MARECHAL Gilbert, Op.Cit, p 34.

² RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, p 139-140.

- **l'auditeur interne** : il apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place, il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin.

A ces acteurs identifiés par RENARD, il convient d'ajouter la participation de la Direction Générale qui définit les objectifs de l'organisation, les politiques et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

1.5.2 Acteurs externes

Les acteurs internes pourraient se faire aider par autres externes qui peuvent être : ¹

- Cabinet de Consultants ;
- Expert thématique plus spécialisé.

L'organisation peut faire appel à ces acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

L'intervention d'un acteur externe tel qu'un cabinet d'audit pour la réalisation d'une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle notamment dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.

1.6 Les motivations d'élaboration d'une cartographie des risques

Plusieurs facteurs peuvent conduire une entreprise à envisager l'élaboration d'une cartographie des risques plutôt que tout autre outil de management des risques. À cet égard, selon De MARESCHAL, les motivations d'une cartographie varient selon le type que l'organisation veut mettre en place, et sont les suivants : ²

- La **motivation principale** d'un projet de cartographie globale est la mise en place d'un pilotage intégré des risques et la diffusion d'un langage commun sur les risques au sein de l'organisation en vue de les maîtriser ;
- Il existe d'autres **motivations connexes**, notamment :
 - Un référentiel d'analyse ;
 - Le Plan d'Audit : la cartographie des risques permet l'identification des domaines d'actions prioritaires ;

¹ Altair Conseil, « Maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes) », Paris, 2008, p 08.

² DE MARESCHAL Gilbert, Op.Cit, p 06, 21, 34.

- Avoir une vision synthétique et précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé ;
- L'amélioration de la communication en matière de risques au sein de l'organisation;
- La réponse à des demandes/contraintes extérieures des parties prenantes pour les rassurer quant à la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements en toutes circonstances ;
- L'optimisation de l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat d'assurance ;
- L'optimisation de l'achat d'assurance (niveaux de couverture et de franchise) ;
- Assurer la qualité de l'information et du reporting qui va orienter la prise de décision ;
- les événements de la restructuration de l'organisation ;
- Effet de la mode;
- Veiller à la bonne image de l'entreprise.

1.7 Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles : ¹

- la principale contrainte est **d'avoir une information fiable et nette pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact)**. Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques. Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée ;
- **Le langage commun à établir**, la compréhension des concepts relatifs au risque opérationnel s'est heurtée pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs. À cet égard, les normes édictées par le Comité de Bâle (définition, types de risque, lignes métiers...), constituent dorénavant le socle commun indispensable au développement des méthodologies et surtout à la compréhension partagée des concepts et des diverses cartographies ;

¹ G. De Mareschal, op.cit., p32.

- **La surcharge de travail** que peut constituer cet exercice de la part d'opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes. La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice indéniablement chronophage et souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution ;
- **L'absence de perception de l'intérêt que les Contributeurs pourront tirer de la réalisation de la cartographie.** Dans la mesure où la cartographie conduira indéniablement à mettre en évidence des faiblesses ou des déficiences dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être davantage perçue comme l'instrument qui révélera les propres imperfections du service ou du département à la direction générale et, par suite, mettra en évidence les carences des employés aux yeux du vérificateur ;
- La mise en œuvre d'une cartographie des risques au sein d'établissements d'envergure imposera de **tenir compte des spécificités régionales ou de particularités de certains métiers.** L'hétérogénéité et la multiplicité du risque opérationnel fait de la cartographie des risques un exercice complexe. Assurer l'exhaustivité de la collecte des éléments, la pertinence de la nature et de la gravité des risques au regard de l'environnement spécifique de chaque métier ou fonction ou encore l'homogénéité des évaluations, sont autant de difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises ;
- **La nature des données des risques opérationnels.** En effet, l'évaluation des sources des risques opérationnels, donc l'estimation de l'exposition potentielle à des événements futurs et incertains, requiert un recueil de données très vastes souvent diversifiées en termes d'origine et rattachées à des domaines d'expertise différents. En outre, les données peuvent être indisponibles ou chères, ce qui oblige l'organisation à revoir l'analyse afin de parvenir au meilleur compromis entre le coût des données et l'efficacité de la gestion du risque opérationnel.

L'ensemble des difficultés ou obstacles mentionnées ci-dessus nous semblent plus relever d'une problématique de gestion et de résistance au changement, plutôt que d'une véritable interrogation sur le concept et l'intérêt de la cartographie des risques.

1.8 L'utilité de la cartographie des risques

La cartographie des risques doit servir de repère dans la gestion des risques et permet de : ¹

¹ Saïdou dominique YODA, « Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks », mémoire de Master2, option Audit et Contrôle de Gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 2009, P 43.

- définir les ordres de priorités pour l'évolution des processus jugés trop risqués ;
- définir la nomenclature de la base d'incidents pour les rattachements des risques avérés ;
- définir les plans d'actions pour le traitement préventif des risques en améliorant le dispositif de contrôle permanent ;
- recourir au transfert ou au financement du risque sur la base d'évaluations fiables (dispositif assurantiel) ;
- aider à la tarification clientèle en y incorporant les risques à faible impact et fréquence élevée qui sont généralement conservés en propre ;¹
- La cartographie des risques est également pour l'entreprise qui en dispose un outil de :²
 - **Gestion des ressources** : La cartographie des risques permet d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profil de risques ;
 - **Communication** : La cartographie des risques est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables qui y adaptent le management de leurs activités et surtout de la direction générale. Sa diffusion permet une meilleure prise en charge des risques par les opérationnels et instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque.

2. Méthodologie de conception de la cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie suit plusieurs étapes et se fait selon différentes approches.

2.1 Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques

Dans le cadre d'une démarche de cartographie des risques, il existe plusieurs approches dont quatre peuvent être citées :

2.1.1 Approche Bottom-up « Ascendante »

Son appellation « Bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité, qui connaissent bien leurs métiers en connaissant mieux les risques qui y sont associés, et remonte pour que les risques relevés soient soumis à la personne en charge de l'élaboration de la cartographie (Risk Manager ou responsable de l'audit interne) pour qu'elle puisse déterminer les risques significatifs auxquels l'organisation est confrontée. Cette approche consiste en un recensement des risques en utilisant souvent les interviews ou les entretiens ouverts, elle est la plus utilisée pour la

¹ Jimenez Christian, Merlier Patrick, Chelly Dan, « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, 1^{er} édition, Avril 2008, P 103.

² G. de Mareschal, op.cit, p 26.

mise en œuvre d'une cartographie¹ et le plus souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.²

L'approche Bottom-up se déroule selon les étapes suivantes :

Tableau 5 : Etapes de l'approche Bottom-Up.

1	Identification des processus avec les opérationnels
2	Identification et évaluation des risques inhérents à chaque processus
3	Identification et cotation des éléments de maîtrise de risques existants
4	Cotation du risque résiduel
5	Pilotage et communication

Source : IFACI « Cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 41.

2.1.2 Approche Top-down « Descendante »

Son appellation « Top-down » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée du haut vers le bas. Elle permet de descendre chercher l'information au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie des risques, du fait que c'est la hiérarchie qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels. L'information recherchée consiste à identifier l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ou menacer ses principaux actifs³. Cette approche est souvent utilisée pour une démarche thématique et elle est effectuée de manière plus fermée au moyen d'un questionnaire de type QCM à l'opposé de l'approche « Bottom-up » qui se fait d'une manière ouverte par interview.

Tableau 6 : Etapes de l'approche Top-Down.

1	Identification des risques majeurs
2	Evaluation des risques

¹ C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque, 2004, p 63.

² DE MARESCHAL, Op.Cit, 2003, p 15.

³ IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, p 46.

3	Rapprochement des risques avec la nomenclature des risques de l'organisation
4	Rapprochement des risques avec les processus clés de l'organisation
5	Etablissement d'une cartographie des risques
6	Validation des risques par les principaux dirigeants

Source : IFACI « Cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

2.1.3 Approche Combiné

Dans cette démarche, les approches « Top down » et « Bottom up » deviennent particulièrement complémentaires et doivent être combinées et développées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques¹ et d'en assurer une mesure pragmatique. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels, de sorte que l'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction qui, après lecture et amendement, renverra la liste finale des risques au niveau des opérationnels pour une relecture afin de s'assurer que tous les risques essentiels ont bien été pris en compte.²

2.1.4 Approche par le benchmarking

Cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques ainsi que d'établissement de la cartographie des risques dans les entreprises exerçant les métiers similaires et ayant les mêmes processus, afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur en prenant une idée générale quant aux risques à prendre en compte et la façon de les considérer.³ Elle nous donne ainsi un référentiel dans la maîtrise des risques basé sur les expériences des autres.

2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques consiste à identifier, à évaluer, à classer et à comparer les risques capables d'influencer les activités de l'entreprise.⁴ De ce fait, la conception d'une cartographie des risques passe par différentes phases à savoir :

¹ IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », Op cit, p 47.

² Laadi Magali OURADEI, « Cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie », mémoire de Master, option Audit et Contrôle de Gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 2016, p 37.

³ Mvom Yannick Rahmane. Op.Cit, p 34.

⁴ JIMENEZ Christian & al, op.cit., p 116.

2.2.1 Phase de préparation

Cette phase représente la période pendant laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires ainsi que la conception et la mise en place des fondements de la démarche avant de passer à l'action. Elle est très importante du fait qu'elle permet de structurer et d'organiser la future cartographie.

Cette étape permet d'avoir une vision d'ensemble de l'organisation en faisant appel à la prise de connaissance générale de l'entité à travers l'analyse de ses activités de manière à y bien comprendre et dans le but de répondre au besoin de savoir où trouver la bonne information en matière de risques et à qui la demander. Renard indique que c'est durant cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination.¹

2.2.2 Phase de réalisation

Cette phase se déroule en plusieurs étapes à savoir :

2.2.2.1 Identification des risques

Cette étape consiste, par l'utilisation des approches citées précédemment et à l'aide des outils et techniques d'identification, à inventorier tous les risques qui peuvent affecter l'activité de l'entité et ses processus d'une manière à l'empêcher d'atteindre ses objectifs en identifiant les zones où des risques nuisibles sont susceptibles de se produire et qui pourraient avoir des conséquences sur le déroulement de l'activité.

La typologie des risques qui en découle permettra par la suite d'aboutir à une nomenclature des risques caractéristiques de l'organisation et qui classe ces derniers par grandes familles.

Aussi, l'identification des risques majeurs permet la détermination des priorités en termes d'affectation des ressources allouées à l'évaluation des risques ainsi que la répartition des responsabilités en vue de la gestion de ces risques.

2.2.2.1.1 Techniques d'identification des Risques

Dans le cadre d'une gestion efficace des risques, les techniques qui peuvent être utilisées pour l'identification des risques sont multiples, à savoir :

¹ RENARD Jacques, op cit, P 214.

-
- **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** : Elle consiste à mettre en évidence des menaces qui pèsent sur les actifs constitutifs de valeur pour l'entreprise.¹ Il s'agit donc ici de recenser tous les risques qui affectent les actifs intangibles;
 - **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs** : A ce niveau, les risques peuvent être perçus comme des entraves à l'atteinte des objectifs si ceux-ci ne sont pas identifiés et maîtrisés. De ce fait, cette approche consiste à identifier d'abord les objectifs de l'organisation pour ensuite leur affecter les menaces correspondantes. L'efficacité de cette technique dépend d'une identification claire et partagée des objectifs en amont, ce qu'il est difficile à mettre en pratique dans la réalité ;²
 - **L'identification basée sur les check-lists** : Elle consiste à concevoir une liste qui dénombre l'ensemble des risques possibles en rapport avec l'activité et ses processus. Ceci permet d'identifier les menaces à partir d'un répertoire de risques préétabli, garantissant qu'aucun risque n'est négligé. La limite de cette technique réside du fait qu'elle est plus générale ;
 - **L'identification par analyse historique** : Elle consiste à tenir compte des risques dont l'entité a été confrontée dans le passé et qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. La limite de cette approche est que les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En fait, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance ;³
 - **L'identification basée sur l'analyse de l'environnement** : cette méthode consiste à déterminer les risques en fonction des variations que subit l'environnement interne et externe dans lequel évolue l'entreprise (menaces de l'environnement politique, économique, sociologique, technologique, écologique...etc.). L'identification des risques par cette technique est difficile à mettre en pratique du fait que les événements de l'environnement sont difficiles à cerner ;
 - **L'identification par analyse des activités** : Il s'agit d'une identification plus précise des risques inhérents au niveau de chaque activité. Elle consiste, d'après Jacques RENARD, à subdiviser l'activité, la fonction ou le processus en tâches élémentaires facilement vérifiables auxquelles on identifie, par la suite, les risques qui sont associés à leur

¹ Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret-Florence, « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs », Revue Française d'Audit Interne, 2003, p 02.

² Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret-Florence, Op.Cit, p 03.

³ COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009, P 67.

exécution (pour les tâches non effectuées ou mal effectuées).¹Cette technique est la plus appropriée du fait qu'elle tient compte des différents processus de l'organisation et, selon RENARD, c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne ;²

- **Identification basée sur les scénarios** : Elle consiste à avoir recours à des experts, à des spécialistes de la gestion des risques ou à des bases de données externes, en menant des enquêtes systématiques, pour identifier les risques.³

2.2.2.1.2 Les Outils d'identification des Risques

En plus des techniques d'identification, le recueil des données relatives aux risques nécessite l'utilisation d'outils appropriés, à savoir :

- **Outils d'interrogation** : il s'agit des sondages statistiques (l'échantillonnage), des interviews, le brainstorming, les questionnaires, les analyses, les outils informatiques, les vérifications et rapprochements divers ;
- **Outils de description** : il s'agit de l'observation physique, la narration, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, l'organigramme fonctionnel et le diagramme de circulation (flow-chart).

La description de ces outils a été abordée dans le chapitre précédent.

2.2.2.2 Analyse des risques

Après l'identification des risques, on procède à les analyser au niveau de chaque activité. Cette étape consiste à chercher à comprendre le risque; c'est-à-dire à le décrire et l'expliquer.

Selon la Norme ISO 31000 : 2010, la description de risque est une représentation structurée du risque qui passe par quatre éléments : la détermination de ses **événements** internes (liés à son exploitation) et externes (liés à son milieu extérieur), ses sources et causes ainsi que l'appréciation de ses conséquences potentielles, en proposant des mesures adéquates pour le prendre en charge.

Cette étape est une préface à l'étape d'évaluation des risques. Elle se traduit par l'élaboration d'une fiche descriptive et d'analyse des risques ou bien des FRAPs.

¹ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition, Edition d'organisation, Paris, 2006, p220-222.

² RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 4 ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2005, p 184.

³ Marie-Agnès Nicolet et Michel Maignan, « MÉTHODOLOGIE: Contrôle interne et gestion des risques opérationnels », Revue Banque n°668, Avril 2005, p 51.

2.2.2.3 Evaluation des risques

Après avoir analysé les risques identifiés, on doit passer par leur évaluation en vue de déterminer la manière dont ils seront gérés dans le but d'amoindrir leur impact sur l'atteinte des objectifs prédéfinis par l'entité, ce qui la fait une étape primordiale dans l'élaboration de la cartographie des risques. En effet, le résultat de ce travail va déterminer les grandes orientations de la gestion des risques.

Ce stade consiste dans la quantification des dimensions de chaque risque, tant au niveau de l'entité que de ses activités. Il s'agit en fait de s'intéresser à **la probabilité** du risque (fréquence d'occurrence), à **l'impact** du risque (sa gravité potentielle en cas de survenance) et par conséquent à sa **criticité** (le point d'intersection des deux grandeurs précédentes : leur produit) qui sera à la base de l'étape suivante consistant dans la hiérarchisation des risques inhérents par la définition d'une échelle pertinente de quantification.

D'autres dimensions peuvent s'ajouter à l'évaluation du risque, à savoir :

- **Le timing du risque** : le moment de survenance du risque peut jouer un rôle sur la gravité de l'impact du risque ;
- **La durée des conséquences** : Plus le risque est dur, plus les conséquences pour l'entreprise sont importantes.

Les critères à prendre en compte dans l'évaluation du risque varient en fonctions des spécificités de l'organisation et de la problématique traitée. Selon MOREAU, ces paramètres peuvent être l'expertise de l'entreprise, son expérience dans son domaine d'activité, l'évolution de son micro et macro environnement, la culture du son personnel, les systèmes d'information ...etc. ¹

Selon l'IFACI, la méthodologie d'évaluation des risques d'une entité s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives : ²

2.2.2.3.1 La technique quantitative

Cette technique est très complexe à cause de la multiplicité des risques puisque tous les risques ne peuvent être évalués sur une même échelle. Elle utilise des compétences en mathématiques et en statistique pour pouvoir mettre en œuvre ou créer une loi statistique à partir des données objectives et inhérentes à chaque processus provenant d'un historique des incidents au sein du métier s'il en existe et d'une description des processus.

¹ MOREAU, Franck, Op.cit, P 163.

² IFACI, « cartographie des risques », Paris, juillet 2006.

Cette estimation complexe de la loi statistique permet l'évaluation de la probabilité d'occurrence.

2.2.2.3.2 La technique qualitative

Cette technique est souvent utilisée lorsque les risques ne peuvent être quantifiés ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour permettre une évaluation quantitative ou qu'on ne peut obtenir ou analyser des données à partir d'un coût raisonnable. Selon Renard, l'évaluation de la probabilité d'occurrence se fait à partir d'une cotation (faible, moyen, élevé) en fonction de la qualité du dispositif de contrôle interne.¹

2.2.2.4 La Hiérarchisation des risques

Hiérarchiser les risques consiste à les classer par ordre d'importance et de priorité afin de faciliter le traitement de ceux à opérer en matière de plans d'action à mettre en place dont l'objectif est de ramener, si possible, les risques nets à un niveau acceptable.² Cette étape permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chacun.³

La hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront se présenter :⁴

- Fréquence et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2.2.2.5 Identification et évaluation du contrôle interne existant

L'identification du contrôle interne existant au sein d'une entité revient à relever tous les contrôles possibles avant l'élaboration de la cartographie. Il s'agit d'évaluer la manière par laquelle les éléments, les concepts et principes de management des risques sont appliqués à l'échelle de l'entreprise et d'avoir une liste exhaustive des contrôles. Pour cela le travail se concentre sur les préventions, les détections ou corrections, les couvertures des risques bruts, leur mode de fonctionnement, les responsables en charge de leur application et de leur suivi,

¹ RENARD Jacques, Op.Cit, 6ème édition, p 142.

² Jimenez Christian, Merlier Patrick, Chelly Dan, Op.Cit, p 68.

³ Saidou dominique YODA, Op.Cit, p 52-53.

⁴ Octave Jokung Nguéna, « management des risques », édition ellipses, paris, 2008, p 71-72.

les indicateurs de performance et les facteurs clés de succès. La gestion des risques évalués par l'élaboration et la mise en œuvre de mesures propres visant à améliorer les systèmes de contrôle interne permettra d'atténuer et d'éliminer les risques et de tirer parti des opportunités.¹

Malgré la multitude de critères proposés par les auteurs pour l'évaluation du contrôle interne, tous sont unanimes sur la pertinence de l'utilisation de la méthode qualitative. Selon FONTUGNE, les critères retenus sont l'efficacité, la fiabilité, la qualité de la conception et la mise en œuvre. Le contrôle interne est évalué sur une échelle allant de 1 (inexistant) à 5 (efficace) et entre ces deux extrêmes nous avons l'échelle 3 (acceptable). Le risque après application des procédures de contrôle interne sera appelé risque résiduel.²

2.2.2.6 Matrice des risques

Selon MATTE, La matrice des risques représente l'image de risques de l'entreprise à un instant donné, suivant des zones à risque.³ En fait, il s'agit de la schématisation de la hiérarchisation des risques résiduels opérée lors de l'étape précédente sous forme d'un tableau en représentant les risques en fonction de leurs catégories, de leurs niveaux et de leurs domaines d'influence, ou en les plaçant dans une carte suivant deux axes: impact du risque et probabilité de sa survenance, tel que :

Niveau de risque brut = niveau d'exposition x niveau de gravité.

Niveau de risque résiduel = niveau d'exposition x niveau de gravité x niveau de maîtrise.

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie des risques notamment :

2.2.2.6.1 Le diagramme à deux axes

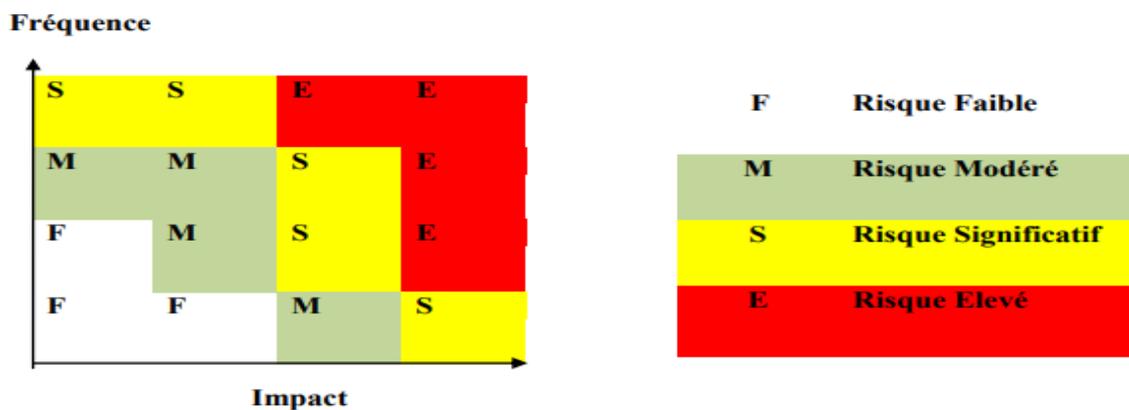
Dans ce cas, les risques sont illustrés suivant deux axes représentant leur dimension : fréquence (probabilité) et impact (gravité). La probabilité d'occurrence est représentée dans l'axe des abscisses « X » tandis que l'impact est représenté dans celui des ordonnées « Y ». L'établissement de ce graphique permet une orientation de prise des décisions en matière de maîtrise des risques.

¹ Mvom Yannick Rahmane, Op.Cit, p 44.

² Fontugne Muriel, « cartographie des risques : Quelle valeur ajoutée ? Quel processus ? », 2001, p 12.

³ MATTE Paul-Henri, « Un outil de gestion: la cartographie des risques de la régie des ventes du Québec », Revue Française d'Audit Interne, n 167, P 39.

Figure 5 : Le diagramme à deux axes

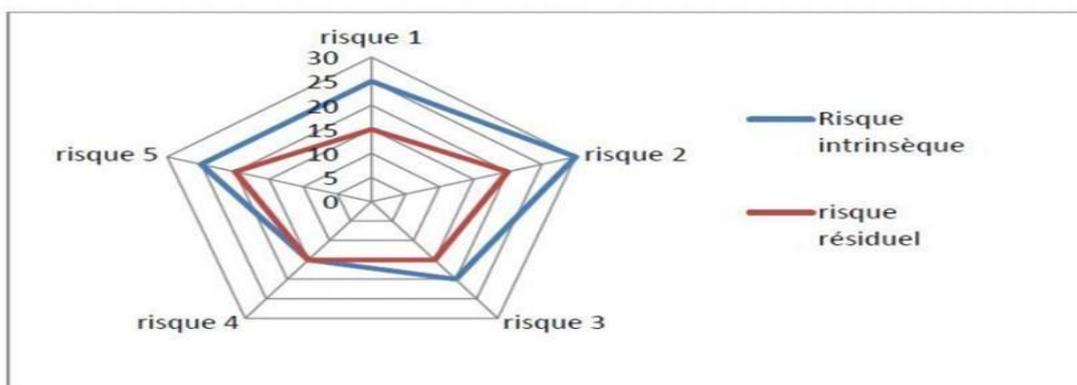


Source : « cartographie des risques », IFACI, op.cit, p 39

2.2.2.6.2 La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée

Le principe de ce type de représentation est de fournir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son envie. Pour ce type de cas, l'échelle utilisée est la criticité d'un risque (coefficient résultant du produit de la gravité par la probabilité d'occurrence). C'est un diagramme à plusieurs axes sur lequel chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

Figure 6 : Diagramme radar des risques d'une organisation



Source : « cartographie des risques », IFACI, op.cit, p 39 »

2.2.2.7 Amélioration et mise à jour de la démarche

Le suivi et l'amélioration continue d'un système mis en œuvre est nécessaire afin de perfectionner le système existant et d'éviter l'émergence de nouveaux facteurs pouvant nuire à la bonne marche de l'entité. L'évolution de l'environnement oblige que la démarche doit être mise à jour pour être sur la même longueur d'onde de nouvelles pratiques et des dernières apparitions.

Section 3 : Relation entre Audit interne, Management des risques et cartographie des risques

Après avoir traité en premier chapitre la notion d'audit interne et la notion de Management des risques ainsi que ses dispositifs tel que la cartographie des risques dans les points précédentes de ce deuxième chapitre, il est primordial de surligner la relation entre ces deux. En effet, les deux concepts, par leurs objectifs et missions, ne se substituent pas mais se complètent parfaitement.

A cet égard, et pour éclaircir cette complémentarité, la présente section sera consacrée au traitement des éléments suivants : l'approche d'audit par les risques, le rôle de l'audit interne dans le management des risques et enfin l'Apport de la cartographie des risques à la mission d'audit interne.

1. L'approche d'audit par les risques

La problématique du risque et la recherche de l'élaboration d'une démarche d'audit efficace ont conduit à l'apparition d'une nouvelle approche, nommée l'approche d'audit par les risques. Cette approche requiert de la part de l'auditeur de prendre connaissance de l'entité à auditer, y compris la prise de connaissance des éléments de contrôle interne et de procéder par la suite à l'identification et l'évaluation des risques, pour le faire l'auditeur interne se base généralement sur la cartographie des risques si elle existe, ou bien d'élaborer une, cela lui permettra d'éviter de perdre son temps et que ses missions seront orientées vers les zones à risques élevés.

La particularité de cette approche réside dans son approche d'évaluation du contrôle interne à la différence de l'approche par le contrôle interne : l'approche par les risques porte son objet sur les risques et se focalise sur toutes les actions de maîtrise des risques, le rapport d'audit élaboré insiste sur l'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques, cette approche est plus spécifique contrairement à l'approche par le contrôle interne qui est plus large et que son sujet porte sur le processus de contrôle interne. Les audits sont concentrés sur les activités de contrôle et le rapport insiste sur l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne. ¹

¹ SYLLI (Mensah Moise), « analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne et contrôle d'Ecobank Sénégal », Mémoire de fin d'études, institut supérieur de comptabilité, 2004, p 26- 33.

Tableau 7 : tableau de comparaison entre l'approche par contrôle et l'approche par risque.

Approche	L'approche par le contrôle	L'approche par les risques
Point de distinction		
Dimension	Globale	Spécifique
L'audit porte sur	Le système de contrôle interne	Les risques
L'audit se focalise sur	Les activités de contrôle	Les actions de maîtrise des risques
Le rapport d'audit insiste sur	L'adéquation et l'efficacité du contrôle interne	L'adéquation et l'efficacité de la maîtrise des risques
Le résultat de la mission	Des contrôle supplémentaire ou à amélioré	Une maîtrise des risques identifiés de façon appropriée

Source : SYLLI (Mensah Moise), « analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne et contrôle d'Ecobank Sénégal », Mémoire de fin d'études, institut supérieur de comptabilité, 2004, P 33.

2. Le rôle de l'audit interne dans le management des risques

La norme 2100 dispose que « l'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systémique et méthodique ». Généralement, la plus part du temps l'audit interne a pour rôle de fournir au conseil une assurance indépendante et objective sur l'efficacité des activités de l'ERM (Enterprise Risk Management). Cette approche permet de garantir que les risques majeurs sont gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien en termes d'efficacité et d'efficience. Le management des risques est un processus managérial favorisant l'atteinte des objectifs de l'organisation au meilleur rapport coût-efficacité. Les activités d'assurance quant à elle, elles apportent des informations fiables sur les résultats du management des risques. L'audit interne et le management des risques sont donc deux processus complémentaires.¹

¹ Sur le site internet <http://www.theiia.org> consulté le 22/05/2021 à 23 :00.

2.1 Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques

Ces rôles se situent à gauche de l'éventail, correspondent aux activités d'assurance : ¹

- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques ;
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués ;
- Évaluer les processus de gestion des risques ;
- Évaluer la communication des risques majeurs ;
- Examiner la gestion des principaux risques.

2.2 Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- Coordonner les activités de management des risques ;
- Consolider le reporting des risques ;
- Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- Promouvoir de la mise en œuvre du management des risques ;
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.²

2.3 Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer

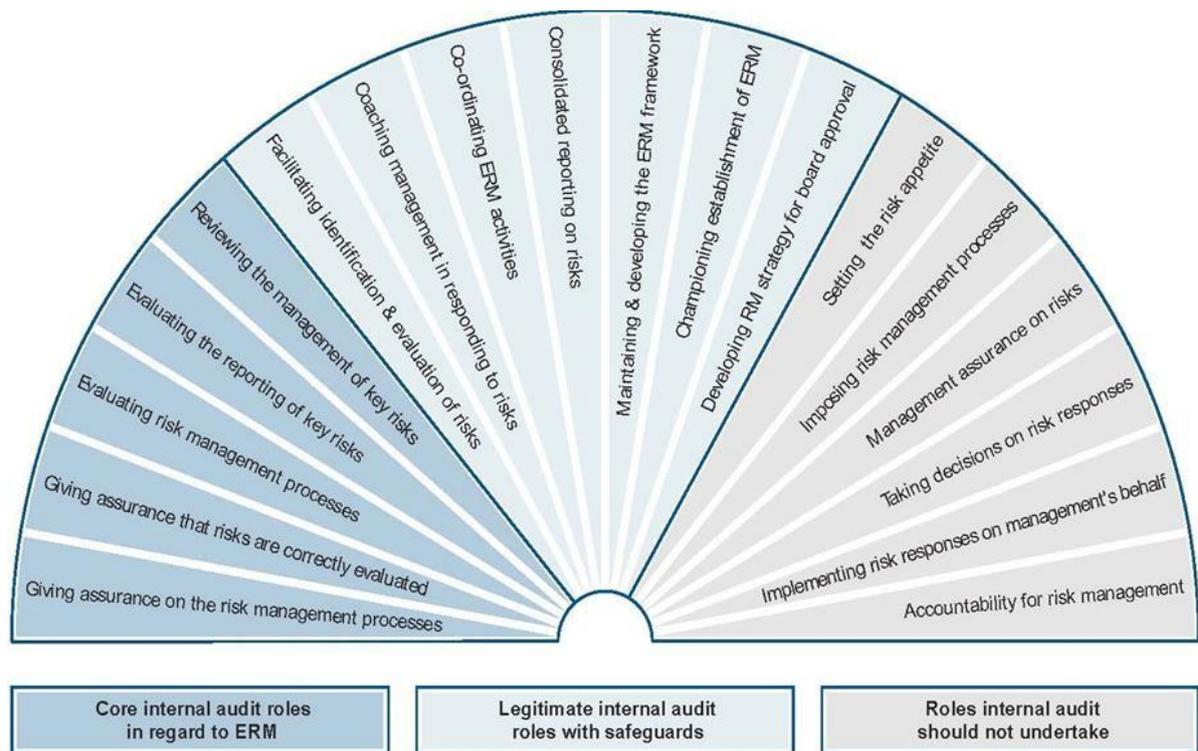
- Définir l'appétence pour le risque ;
- Définir des processus de gestion du risque ;
- Gérer l'assurance sur les risques ;
- Décider de la manière de réagir face aux risques ;
- Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction ;
- Prendre la responsabilité de la gestion des risques.³

¹ IFACI, « manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques », édition Eyrolles, Paris, p 01-02.

² Idem, p 01-02.

³ Idem, p 02.

Figure 7 : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise.



Source : IFACI, «manuel d’audit interne : améliorer l’efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques », édition Eyrols, paris, p 05.

3. Apport de la cartographie des risques à la mission d’audit

L’apport de la cartographie des risques par rapport à la fonction d’audit interne peut être résumé comme suit : ¹

3.1 Un outil pour répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l’Audit Interne

Le Cadre de Référence des Pratiques Professionnelles de l’audit interne (CRIPP) donne des lignes directrices sur l’utilisation des risques dans le cadre de la planification.

Ainsi, la Norme IIA/IFACI 2010 relative à la planification demande au responsable d’audit interne « d’établir un plan d’audit fondé sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l’organisation ». Il est précisé ainsi dans cette norme que « le plan d’audit interne doit s’appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an ». De plus, les Modalités Pratiques d’Application (MPA) apportent des bonnes pratiques sur l’utilisation du management des risques dans le cadre de la planification de l’audit interne.

En établissant la cartographie des risques sur l’ensemble du périmètre auditable, l’audit interne dispose d’une base solide et formalisée pour élaborer son plan d’audit.

¹ IFACI, « de la cartographie des risques au plan d’audit », op. cit, p 20

Dans la Norme 2060 et la MPA 2060-1, il est précisé que le responsable de l'audit interne doit communiquer avec la direction générale et le Conseil, notamment de l'exposition aux risques significatifs.

3.2 Une réponse à d'autres besoins

S'il existe déjà des cartographies des risques établies par d'autres fonctions, la réalisation d'une cartographie par l'audit interne n'en présente pas moins une valeur ajoutée :

- la démarche permet d'acquérir et de formaliser une connaissance approfondie des activités et du fonctionnement de l'établissement ;
- l'analyse et l'évaluation des risques peuvent être conduites de manière indépendante vis-à-vis des métiers ;
- la granularité des cartographies existantes peut ne pas correspondre au niveau de maille des missions d'audit ;
- le champ couvert par ces cartographies est souvent partiel alors que la démarche conduite par l'audit interne permet d'avoir une vision globale de l'établissement et du périmètre auditable ;
- cette vision globale fait de la cartographie de risques réalisée par l'audit interne un outil de dialogue avec les autres prestataires d'assurance.

Conclusion du deuxième chapitre

A travers le développement du présent chapitre, nous avons pu d'avoir une vue plus précise de la gestion des risques au sein des organisations du fait leur évolution, de nature, dans un environnement à risques, qui sont susceptibles de fragiliser, voire remettre en cause, sa viabilité. Ce contexte fait prouver l'importance du dispositif de maîtrise des risques au sein des entités afin d'améliorer leur capacité de résistance. En effet, la démarche de maîtrise des risques est considérée comme un système de valeur défensif qui introduit un réflexe naturel de survie, provoquant l'adhésion a priori vers l'objectif de pérennité.

Pour une gestion plus efficace des risques, il semble nécessaire de les représenter visuellement, avec sens et conscience, pour servir de support à leur maîtrise. A cet égard, nous avons abordé la notion « cartographie des risques » qui, tout simplement, représente le profil de risque de l'entité; en offrant une vision synthétique de ces risques de manière efficace, exhaustive et précise, après les avoir identifiés, évalués et hiérarchisés à travers un processus bien défini dit démarche d'élaboration de la cartographie qu'il conviendra d'actualiser périodiquement, du fait du caractère évolutif de l'environnement de l'organisation.

De ce fait, la cartographie sert d'un outil d'aide à la prise de décision puisqu'elle permet d'identifier les risques les plus critiques et de les traiter en priorité. Ceci aide la Direction à élaborer des stratégies de maîtrise des risques ainsi que l'amélioration continue des dispositifs de contrôle interne. De plus, cet outil permet d'aider l'audit interne à définir le plan de missions, étant donné que la fréquence de son intervention pour chaque activité est basée sur l'importance du risque de ce dernier. En outre, ce dispositif est considéré comme outil d'allocation optimale de ressources et de communication...

Enfin, nous pouvons conclure que la cartographie des risques sert de repère pour la gestion des risques et le choix des plans d'actions définis pour le traitement préventif des risques en améliorant le contrôle permanent.

CHAPITRE III

**Réalisation de la cartographie des risques
et sa contribution dans la conduite d'une
mission d'audit interne au sein de
NAFTAL**

Afin de compléter notre recherche théorique, on consacre ce chapitre à l'étude d'un cas réel qui a été réalisé au sein de l'entreprise « NAFTAL BRANCHE CARBURANT » de Dar El Beida- Alger.

Ce chapitre pratique est décomposé en trois sections à savoir :

- La première section portera sur la Présentation générale de l'entreprise NAFTAL et spécialement de sa branche Carburant ;
- Dans la deuxième section nous présenterons la mission d'audit interne que nous avons réalisé au sein de l'entreprise d'accueil ;
- Dans la troisième et dernière section, nous allons établir une cartographie des risques liés au même processus audité.

SECTION 01 : présentation de l'entreprise NAFTAL

En 1967, l'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel la société étatique de transport et commercialisation des hydrocarbures, la SONATRACH, créée en 1963, accède alors à l'amont pétrolier et exerce désormais un monopole sur la filière (la participation étrangère ne peut dépasser 49 % du capital)

SONATRACH, de nos jours, est devenu l'instrument de la souveraineté de l'État algérien. Elle s'est attachée au fil des années à construire une base industrielle dans le domaine des hydrocarbures.

En 1982, le secteur des hydrocarbures a connu une profonde restructuration. SONATRACH société mère a donné naissance à dix-sept entreprises, elle-même ne se consacrant plus qu'à l'amont pétrolier; exploration et production, la liquéfaction du gaz naturel et la séparation, le transport par canalisation, le Raffinage et la Pétrochimie, la Commercialisation et l'exportation des hydrocarbures. Le reste des activités du secteur des hydrocarbures a été organisé en entreprises nouvelles divisées en quatre sous-secteurs.

1. Généralités sur L'entreprise NAFTAL

Dans ce titre, nous donnerons un aperçu de l'entreprise NAFTAL.

1.1 Présentation de NAFTAL

NAFTAL, société nationale étatique de commercialisation et de distribution des produits pétroliers, filiale de SONATRACH a été créée en 1987. Sa mission essentielle consiste à distribuer et à commercialiser des produits pétroliers sur le marché national. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie bien que depuis l'année 2002, elle cherche à s'internationaliser en essayant de pénétrer les marchés de certains pays limitrophes.

La distribution consiste à s'approvisionner, stocker, vendre et acheminer le produit vers le client en vue de son utilisation. C'est ainsi que NAFTAL assume deux grandes fonctions :

- La fonction logistique qui comprend la circulation de tous les flux physiques du producteur à l'utilisateur: transport, livraison, stockage et manutention ;
- La fonction commerciale qui englobe la gestion du réseau, la vente, les actions promotionnelles et la gestion de la force de vente.

Son siège social est situé à route des dunes- CHERAGA, BP 73-Alger-Algérie.

NAFTAL, dans le cadre de la réalisation de sa mission principale, intervient dans les domaines :

- De l'enfûtage des GPL ;
- De la formulation de bitumes ;
- De la distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburants, produits spéciaux (paraffine, butane, propane et solvants) ;
- Du transport des produits pétroliers.

1.2 Historique de NAFTAL

Issue de SONATRACH, l'entreprise NAFTAL, auparavant **ERDP** (Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers), a été créé par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité le 01 janvier 1982, elle a été chargée de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers sur le territoire Algérien sous le sigle NAFTAL. Cette nouvelle appellation est tirée de deux mots suivants :

- **NAFT** : terme arabe désignant le pétrole ;
- **AL** : en référence à Algérie.

En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987, où l'activité de raffinage est séparée de l'activité de distribution, ce qui a conduit à une dissociation de l'entreprise à deux différentes entités :

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

A partir de 1998, suite à cette séparation des activités, NAFTAL change de statut en Société Par Actions « SPA » et devient une filiale à 100% du groupe SONATRACH avec un capital de 6,5 milliards de dinars qui est évalué à nos jours à 15,65 milliards de dinars. Elle s'est réorganisée sur ses principaux métiers de base qui sont désormais: La distribution et la commercialisation des produits carburants et GPL.NAFTAL se trouve aujourd'hui, dans les nouveaux contextes de libre concurrence, marqué de surcroit par les nouvelles dispositions de la loi N° 05-07 du 27-04-2004 relative aux hydrocarbures.

En 21 Décembre 1999, il y a eu lieu une création de STPE (Société de Transport des Produits Energétiques) dont le capital appartient pour 50% à NAFTAL et pour 50% à SNTF (Société Nationale de Transport Ferroviaire).

1.3 La stratégie de l'entreprise NAFTAL:

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage ;
- A La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service ;
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel manutention. L'augmentation de ses capacités de transport par pipe ;
- La promotion de ses produits GPL et essence sans plomb.

1.4 L'organisation de NAFTAL SPA

NAFTAL est organisée en trois niveaux, à savoir :

Niveau I: Assure le management et le pilotage stratégique ;

Niveau II : trois Branches (Carburants, Gaz propane Liquéfié et commercialisation), elles exercent les activités et métiers de la société de manière décentralisée.

Carburants :

- L'activité aviation et Marine : charge de l'approvisionnement, stockage ravitaillement et commercialisation des produits aviation et Marine ;
- L'activité carburant terre: chargé de l'approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburant terre.

Commercialisation:

- La distribution et la commercialisation des carburants terre, des lubrifiants terre, des bitume, des pneumatiques et autres produits destinée à l'automobile ;
- La commercialisation des GPL (bouteille butane et GPL carburant) sur le réseau station de service en gestion NAFTAL ;
- La conversion des véhicules au GPL, Carburant.

L'activité GPL Chargé de l'approvisionnement du stockage, du ravitaillement, de l'emplissage et de la commercialisation des GPL (vrac, conditionné et GPL. carburant).

Niveau III : Structures Opérationnelles.

2. La Branche carburant de NAFTAL

Dans ce stade sera consacré pour les éléments suivants : présentation de la branche carburant, les missions de la Branche Carburant, responsabilités, engagements et objectifs de la branche, la gamme de produits de la branche carburant et l'organisation de la Branche carburant.

2.1 Présentation de la branche carburant

La branche carburant est l'une des trois branches de NAFTAL. Elle est chargée de l'activité aviation et Marine (elle englobe : l'approvisionnement, stockage, ravitaillement et commercialisation des produits aviation et Marine), l'activité carburant terre (chargée de l'approvisionnement, stockage, ravitaillement en carburant terre).

Elle est localisée à l'est de la wilaya d'ALGER et plus précisément dans la commune de DAR EL BAIDA à 300 m de l'aéroport HOUARI BOUMEDIENE.

2.2 Les missions de la branche carburant:

En plus de la mission principale de la branche carburant, elle a ainsi des missions secondaires qui sont libres à chaque type d'activité. Ces missions sont:

2.2.1 Les missions de la direction opérationnelle de la branche carburant dans ses activités aviation et Marine:

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement, livraison et transport de carburant aviation et Marine, sur les aéroports et ports ;
- Assurer la préservation de la conformité du produit depuis son approvisionnement jusqu'à la livraison de celui-ci et ce, conformément aux exigences du client ;
- Assurer la maintenance des installations fixes et des moyens de distribution ;
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la clientèle et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.

2.2.2 Les missions de direction opérationnelle de la branche carburant dans ces activités carburantes terre (CBRT)

- Superviser, coordonner et contrôler les activités approvisionnement, stockage, ravitaillement et livraison de carburants terre au niveau des Dépôts primaire et secondaire ;
- Assurer la préservation de la conformité du produit dès son approvisionnement jusqu'à sa livraison où son ravitaillement, conformément aux exigences des parties intéressées ;
- Assurer la maintenance des installations de stockage et des moyens de distribution ;
- Assurer une qualité de service répondant aux attentes de la branche commercialisation et veiller au maintien de l'image de marque de l'entreprise.

2.3 Responsabilités, engagements et objectifs de la branche

La satisfaction des clients, la préservation de la santé et la sécurité au travail de personnel. Préservation de l'environnement, la reconnaissance de la compétence de laboratoires et la contribution au développement durable par un comportement responsable, constituent les fondements de la politique de la branche carburants.

2.3.1 Responsabilités

Chaque agent de la branche carburants connaît ses tâches par le biais de sa fiche descriptive de poste et il est responsable à tout moment de la réalisation de ses tâches et de respect des règles HSE. Cette fiche définit ce qui suit :

- L'intitulé du poste ;
- Le responsable hiérarchique ;
- Les missions principales du poste ;
- Les tâches principales du poste y compris celles liées au volet HSE, implication et participation du personnel ;
- Les compétences clés du poste ;
- Les exigences d'accès aux postes.

Les responsabilités par rapport aux différentes dispositions établies pour le management de la qualité, santé, sécurité et environnement sont définies et détaillées dans les différentes procédures, processus, modes opératoires et instructions de travail.

2.3.2 Les engagements de la branche

La branche s'engage à mettre en place un système intégré, fondé sur l'implication du personnel et l'amélioration continue donc à mettre à disposition les moyens humains, financiers, organisationnels et matériels permettant de :

- Se conformer aux exigences réglementaires et autres applicables ;
- Garantir la conformité des installations et des produits commercialisés ;
- Améliorer les conditions de travail et de sécurité du personnel ;
- Prévenir les pollutions environnementales potentielles, susceptibles d'être générées par les installations ;
- Être à l'écoute et satisfaire les besoins et attentes des parties prenantes ;
- Répondre aux exigences des clients en matière de qualité, confidentialité et de respect des délais de réalisation des analyses ;
- Améliorer en continu l'efficacité de système de management intégré ;
- Promouvoir la communication en interne et à la demande des parties intéressées en externe ;
- Promouvoir cette politique, s'assurer qu'elle est comprise, mise en œuvre et entretenue à tous les niveaux de l'organisation.

2.3.3 Les objectifs de la branche

Elle a plusieurs objectifs, qui sont cités comme Suit :

2.3.3.1 Qualité

- Réaliser des analyses de produits avec des résultats fiables et dans les délais ;
- Augmenter les volumes des ventes des carburants Aviation et Marine ;
- Traiter les réclamations clients dans un délai appréciable ;
- Améliorer la contribution de la formation dans l'acquisition des nouvelles compétences ;
- Optimiser les coûts de maintenance.

2.3.3.2 Sécurité

- Réduire le nombre d'accidents de circulation des camions transport des carburants ;
- Réduire le nombre d'accidents de travail.

2.3.3.3 Environnement

- Réduire le nombre d'accidents d'exploitation ;
- Réduire le nombre d'enquêtes des parties intéressées sur la pollution du sol et de sous-sol ;
- Valoriser les déchets spéciaux dangereux pris en charges contractuellement.

2.3.3.4 RSE

- Améliore les performances des processus en matière d'atteinte des objectifs de réalisations et de la responsabilité sociétale ;
- Améliorer la satisfaction des travailleurs en matière de communication interne et améliorer la communication externe avec les parties prenantes.

2.4 La gamme de produits de la branche carburant

- JET A1;
- AVGAS 100 LL;
- METHMIX;
- Lubrifiants aviation ;
- Les Fuel Oil (Bunker C et les BTS) ;
- Les Inters Fuel Oil;
- Gas oil;
- Lubrifiants marine ;
- Essences Super, normal et sans plomb ;
- white spirit.

2.5 Organisation de la branche carburant

La branche carburant est organisée comme suit : (voir Annexe 1)

1. Direction des Ressources Humaines:

- Département emploi;
- Département Relations de Travail ;
- Département Formation.

2. Direction Etudes et Planification :

- Département planification;
- Département informations de gestion ;
- Département Etudes Economiques.

3. Direction Finances & Comptabilité

- Département Finances ;
- Département Comptabilité ;
- Département Patrimoine ;
- Département Budget & informations de gestion.

4. Direction Aviation

- Département matériel roulant ;
- Département maintenance des installations fixes ;
- Département Exploitation ;
- Département Approvisionnement ;
- Centre Aviation.

5. Direction Technique et Maintenance

- Département Maintenance et installations fixes (MIF) ;
- Département Technique.

6. Direction Exploitation

- Département Approvisionnement ;
- Département Distribution ;
- Département Exploitation ;
- Département Programmation.

7. Direction Développement

- Département Etudes Technique ;
- Département Procurèrent ;
- Département Planification & suivi des réalisations.

8. Direction Transport

- Département Maintenance Matériels roulant ;
- Département Achats ;

- Département Performance.

9. Direction Juridique

- Département Contrats & Conseils ;
- Département Contentieux.

10. Groupe Audit

- Département Marchés ;
- Département Audit.

11. Groupe Informatique

- Département Développement ;
- Département Réseaux & Systèmes ;
- Département Maintenance.

12. Laboratoire Central

13. Direction commercialisation

- Département Marketing ;
- Département Vente ;
- Département Approvisionnement Produits.

14. Direction Marine

- Département technique ;
- Département Armement ;
- Département Exploitation & Installations Terrestres ;
- Centre Marine Alger.

15. Groupe Management Qualité

Section 2 : Le déroulement de la mission d'audit interne au sein de NAFTAL branche carburant

Au regard du principe d'intervention de l'audit interne, l'auditeur étudie les pratiques des structures auditées en vue d'apprécier la qualité du contrôle interne faisant l'objet de la mission.

Nous avons déjà exposé, dans le premier chapitre (section 3), La Méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne, contenant les différentes phases du déroulement de la mission. Dans ce qui va suivre, nous allons tenter d'appliquer cette démarche à un cas pratique concret, en menant une mission d'audit interne au sein de l'entreprise NAFTAL Branche Carburant.

Pour ce faire, nous allons participer avec les auditeurs internes de l'entreprise NAFTAL Branche Carburants à la conduite d'une mission d'audit au sein du district CBR d'Alger situé à caroubier pour une durée d'une semaine.

La présente section sera consacrée à présenter en premier lieu les différents outils utilisés tout au long de notre mission d'audit interne au sein du district Caroubier Alger et en deuxième lieu le déroulement de cette dernière à compter de la réception de l'ordre de mission jusqu'à la préparation du rapport d'audit définitif et le suivi de la mise en œuvre des recommandations.

1. Les Outils de Collecte et d'Analyse des données

Plusieurs outils pouvant être utilisés lors de la mission d'audit, ceux que nous avons utilisés au cours de notre mission au District CBR Caroubier Alger sont les suivants :

1.1 Les outils de la phase préparation

Dans cette phase nous avons utilisé un seul outil, qui est :

1.1.1 L'analyse Documentaire

L'analyse documentaire consiste à l'exploitation des documents internes et externes du District CBR d'Alger dans le but d'en tirer des informations utiles à la prise de décision. Nous avons consulté tout document nécessaire à la bonne connaissance de la structure et à celui de son processus transactions commerciales du service Dépenses. Ainsi les documents comme l'organigramme de l'entité et les procédures et instructions de gestion de l'entreprise relatives au thème de la mission sont examinés.

1.2 Les outils de la phase réalisation

Dans cette phase nous avons utilisé quatre outils à savoir :

1.2.1 L'Entretien

L'entretien vise à collecter des données en vue de les analyser. Celui que nous avons organisé a été centré sur l'objectif d'obtention d'un nombre d'informations. Il nous a permis de connaître et de comprendre la manière dont les différentes tâches et opérations sont exécutées au District Caroubier Alger afin de la comparer au référentiel prévu à cet effet. Pour ce faire, nous avons rencontré le Directeur du District et les responsables concernés qui ont les processeurs du processus des transactions commerciales, en procédant à des entretiens individuels directs.

1.2.2 L'observation physique

L'observation a concerné l'exécution des tâches liées au processus de transactions commerciales, elle nous a permis de valider les affirmations des différents responsables. Dans ce cadre, nous avons effectué des observations tant directes qu'indirectes.

1.2.3 Le Questionnaire du Contrôle Interne

Le QCI, par l'intermédiation des questions fermées, nous a permis de prendre connaissance du dispositif de processus des transactions commerciales, d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne existant et de déterminer aussi ses forces et ses faiblesses, Ainsi de relever les dysfonctionnements et les risques et d'en déterminer les causes. (Annexe 2)

1.2.4 Les tests d'audit

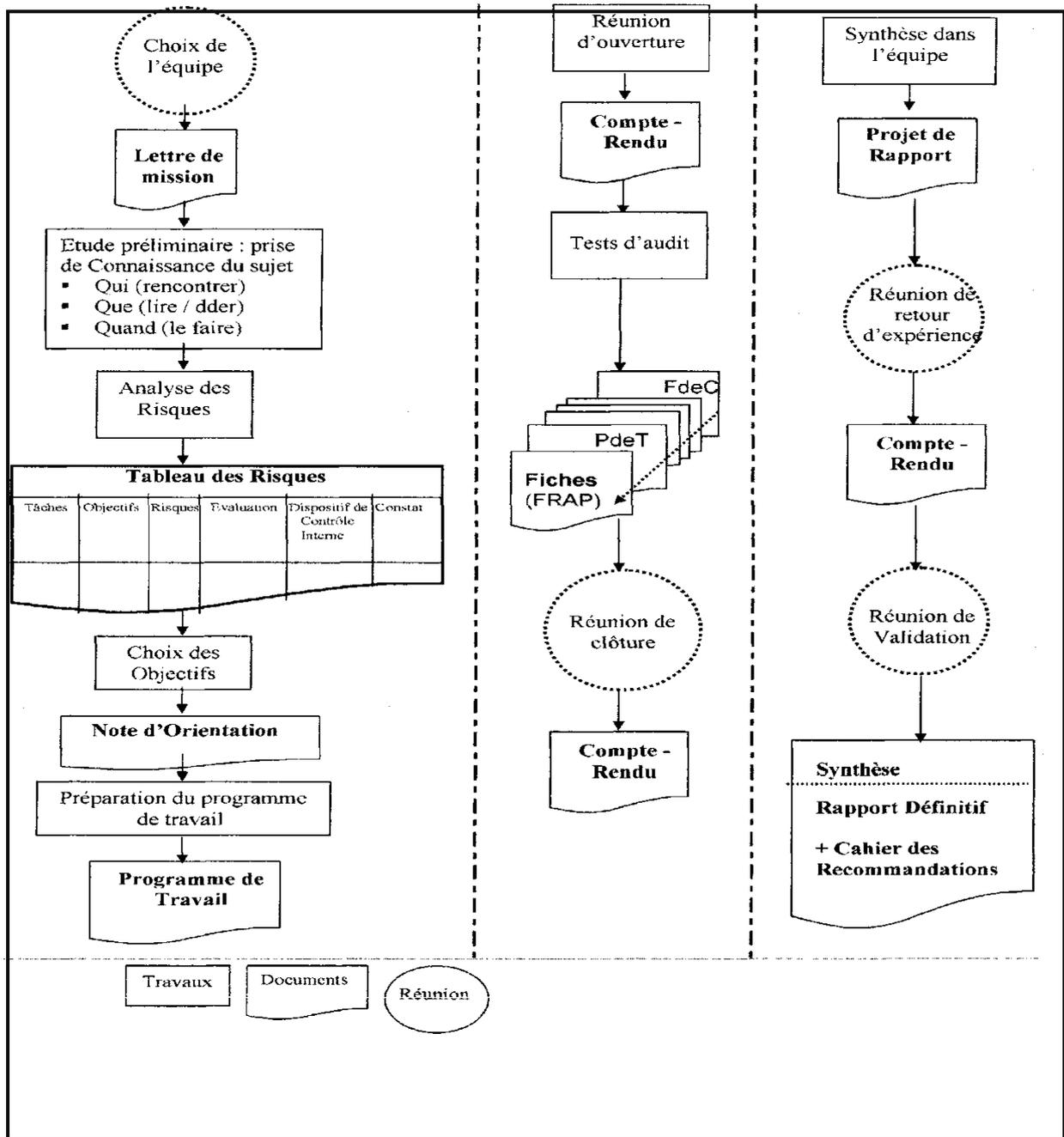
Il s'agit des tests de conformité et de permanence. Les tests de conformité visent à s'assurer que la réalité correspond à la description déjà faite, les tests de permanence quant à eux permettront de s'assurer que l'application des procédures est toujours répétée pour le même processus et qu'elle apporte les résultats attendus en termes de sécurité.

2. Le déroulement de la mission

En suivant la méthodologie d'audit, notre mission sera réalisée selon trois phases chacune avec ses propres étapes: Une phase de préparation, une phase de réalisation et enfin une phase de conclusion.

Le processus de conduite d'une mission d'audit interne au sein de NAFTAL branche carburants peut être présenté dans le schéma suivant :

Figure 8 : Le processus de conduite d'une mission d'audit interne au sein de NAFTAL branche carburant



Source : Document interne à NAFTAL Branche Carburants.

2.1 La phase préparation

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, elle exige aux auditeurs une bonne connaissance de l'entité à auditer ainsi qu'une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage afin de pouvoir savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

Cette phase se concentre sur la détection des vulnérabilités qui seront examinées lors de la phase de réalisation, en passant par plusieurs étapes qui sont :

- 1- Le choix de l'équipe d'audit.
- 2- L'ordre/lettre de mission.
- 3- Etude préliminaire (Prise de connaissance du domaine).
- 4- Compte-rendu de réunion de lancement
- 5- Note d'orientation (définition des objectifs généraux et spécifiques de la mission).
- 6- Tableau des risques (identification et évaluation des risques).
- 7- Le programme de travail.

Toutes les informations nécessaires concernant le District CBR Caroubier Alger sont réunies, ces informations nous amènent à aborder la première phase de la mission, tout en respectant des étapes citées au-dessus.

2.1.1 Le choix de l'équipe d'audit

Une équipe d'audit interne au sein de NAFTAL est constituée, en moyenne, d'un chef de mission et de deux ou trois auditeurs. Les auditeurs participants à la mission sont exigés, comme condition préalable à la réalisation de tâches en équipe, de compétences spécifiques et d'excellentes capacités d'observation, d'analyse et de synthèse. Dans ce cadre, pour le choix de l'équipe, le responsable d'audit doit tenir compte des éléments suivants :

- La nature et la complexité de la mission.
- Le profil des auditeurs.
- La période de disponibilité des personnes.
- Le degré de coopération entre le chef de mission et l'auditeur.

Il est par ailleurs marquant d'adjoindre à chaque mission des débutants de façon à les initier très tôt du terrain pour leur fonction. Et dans ce cadre, nous avons pu rejoindre la mission menée au district CBR Alger et être des membres de l'équipe d'audit désignée par la Direction d'audit de la branche carburants de NAFTAL.

Les missions d'audit peuvent durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de trois à dix semaines pour une mission nouvelle avec deux à quatre auditeurs dont un chef de mission.

Par rapport à notre mission, elle a pris en globalité une durée de trois semaines, nous sommes accompagnées par un auditeur et un chef de mission.

2.1.2 L'ordre/lettre de mission

L'ordre de mission est un mandat qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le responsable d'audit. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service à auditer, dans notre cas c'est le processus des transactions commerciales au niveau de service dépenses du district CBR d'Alger.

Lorsqu'il s'agit d'une mission d'Audit au niveau des structures relevant de la Branche Carburant, on parle de la lettre de mission, qui est un document contractuel échangé entre la Direction Audit et la structure auditée.

Au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit, le directeur de l'audit adresse aux responsables concernés une lettre de mission sous forme de courrier (électronique ou papier si justifié) pour informer les audités qu'un audit va être réalisé.

Pour commencer notre mission au sein de la branche, le directeur d'audit de cette dernière a envoyé une lettre de mission à l'ensemble des membres de l'équipe d'audit, dont nous font partie, contenant toutes les tâches à exécuter ainsi que les objectifs à atteindre concernant l'appréciation du contrôle interne.

Le document suivant représente la lettre de mission qui nous concerne, envoyée par le Directeur d'audit :

Figure 9: Lettre de mission



Source : Document interne de l'entreprise

2.1.3 Etude Préliminaire

C'est une étude qui consiste à la collecte des documents et informations relatifs au thème objet de la mission qui concerne la structure à auditer, entre autre :

- Organigramme de la structure ;
- Rapport du commissaire au compte ;
- Procédures et instruction de gestion de l'entreprise relative au thème de la mission.

La consultation de ces documents permet à l'équipe d'audit de prendre connaissance sur le thème objet de la mission afin d'identifier efficacement le processus à auditer, et ce dans le but d'établir :

- Le compte rendu de réunion de lancement ;
- La note d'orientation ;
- Le tableau des risques ;
- Le programme de travail.

Suite à une analyse complète des informations collectées sur les transactions commerciales du service dépenses du district CBR Caroubier d'Alger, nous avons pu poser un diagnostic détaillé en identifiant les problèmes qui caractérisent le fonctionnement du processus, en évaluant l'impact de ses problèmes sur l'activité du District et en déterminant leurs véritables causes.

2.1.3.1 Compte-rendu de réunion de lancement

Un compte-rendu de réunion de lancement est rédigé après avoir désigné l'équipe d'auditeurs en mentionnant les participants et points abordés lors de la réunion.

L'objet de notre mission se résume dans l'audit de la fonction transactions commerciales au niveau du département Comptabilité Général, service dépenses. (Annexe 3)

2.1.3.2 Définition des objectifs de la mission (Note d'orientation)

La note d'orientation définit et formalise les grandes axes de la mission d'audit, elle exprime les objectifs à atteindre et les zones de risques que les auditeurs vont examiner en basant sur les conclusions retenues du tableau de forces et de faiblesses, nous allons alors présenter les objectifs généraux, spécifiques et le champ d'action (d'intervention) de la mission d'audit de la fonction transactions commerciales. (Annexe 4)

2.1.3.3 Tableau des risques

Passant maintenant à la phase d'identification et d'analyse préliminaire des risques liés au processus à auditer, elle s'effectue au niveau du siège.

À ce stade, les auditeurs élaborent un tableau des risques qui va servir de guide tout au long du déroulement de la mission afin d'orienter les travaux détaillés, ainsi, servir de base de référence par rapport à laquelle l'équipe d'audit va apprécier le respect l'application des instructions et circulaires en vigueur au niveau du District CBR Alger.

Le tableau des risques issu de l'évaluation des forces et faiblesses potentielles du processus transactions commerciales audité est le suivant :

Tableau 8 : tableau des risques

Objectifs	Sous objectifs	Risques	Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispositif de contrôle interne	Constat
<p>1- La vérification des contrats conclus par voie d'appels d'offres :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'existence de l'accord de la Branche CBR. - S'assurer de l'existence du contrat ainsi que sa notification. - S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles. - Vérifier les documents justifiants la concrétisation du marché. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de l'accord de la hiérarchie - Absence contrat - Non-respect des clauses contractuelles - Absence documents justifiants la concrétisation du marché. 	<p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	<p>Décision L089 R5 FIN 02 R14</p>	
<p>2- L'examen des contrats conclus par voie de Gré à Gré :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner si toutes les conditions sont remplies pour recourir au mode de passation Gré à Gré (appel d'offres infructueux, l'exclusivité ; circonstances exceptionnelles...) ; - Vérification de l'existence de l'accord préalable de la hiérarchie compétente pour recourir au mode de Gré à gré ; - S'assurer de l'existence du contrat auprès de la structure contractante ainsi que sa notification ; - Vérifier de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles ; - S'assurer de l'existence des 	<ul style="list-style-type: none"> - Non recours à la consultation fournisseurs ; - Absence PV circonstancié ; - Absence PV CMD. - Absence accord directeur de Branche ; - Absence contrat. - Contrat non signé. - Retard dans la concrétisation 	<p>Moyen</p> <p>Majeur</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	<p>Décision L089 R5 FIN 02 R14</p>	

	documents justifiants la concrétisation du marché.	du marché. - Absence documents classés au niveau de l'opérateur.			
3- L'examen des achats effectués par voie de consultations fournisseurs :	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la traçabilité des opérations par voie de consultations de fournisseur. - S'assurer que les dépenses engagées sont dans le respect des seuils autorisés. - Vérifier l'existence de la liste des opérateurs à contacter. - S'assurer de l'existence d'un tableau comparatif des offres. - Vérifier que le nombre des offres reçus est égal ou supérieur à trois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect de la voie de consultation. - Dépassement du seuil autorisé. - Absence de la liste des opérateurs. - Absence de TCO. - Réception des offres moins de 3 fournisseurs. 	<p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	Décision L089 R5 FIN 02 R14	
4- Caisse régie DRA :	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'existence d'une décision de dotation de la DRA. - Vérifications des opérations d'achats par DRA. - S'assurer de l'existence des documents justifiants les achats par DRA. - S'assurer que les dépenses engagées dans le respect des seuils autorisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de décision de dotation de la DRA. - Fractionnement des achats. - Absence documents justifiants les achats. - Dépassement du seuil autorisé. 	<p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p> <p>Moyen</p>	Décision L089 R5 FIN 02 R14	

Source : Elaboré par les étudiantes.

2.1.3.4 Programme de travail (plan d'approche)

Le programme de travail est un document interne au service, établi sur la base de la note d'orientation. Il est destiné à définir, répartir et suivre les travaux des auditeurs en indiquant la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser et les procédures à rechercher. Le programme doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par le responsable de la mission et conservé dans la phase « Préparation de la mission » du dossier de mission. L'auditeur ici devra faire preuve d'initiative et d'amélioration. (Annexe 5).

2.2 La phase de réalisation (de vérification)

Dans cette phase, l'auditeur se déplace au niveau de la structure auditée. La phase de vérification d'une mission d'audit interne au sein de NAFTAL branche carburants, notamment notre mission sur les transactions commerciales du service Dépenses au sein du District CBR Alger, se réalise comme suit :

2.2.1 La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée. Elle se déroule chez l'audité, sur le lieu de la mission. Les points à aborder lors de cette réunion sont de nombre de cinq et présentés comme suit :

- Présentation de l'équipe aux responsables audités ;
- Présenter le but et la politique du service d'audit interne ;
- Expliquer les raisons et les circonstances de la mission ;
- Exposer la chronologie des aspects abordés (inclure le plan des entretiens) ;
- Mettre en place la logistique nécessaire à la conduite de la mission (bureau, téléphone ...).

2.2.2 Le travail sur terrain

Il consiste à conduire les travaux de contrôle prévus au plan de travail. Il s'agit d'effectuer des tests en utilisant un certain nombre d'outils selon la spécificité de la mission (Analyse documentaire, l'observation physique, le questionnaire de contrôle interne et l'entretien). Un test d'audit donne lieu à l'élaboration d'une **feuille de test**. Cette feuille définit les objectifs, les modalités d'exécution du test, les résultats et les conclusions qui ont été déduits après la réalisation du test d'audit.

La feuille de test issue de notre mission est la suivante :

Figure 10 : Feuille de test N° 220A-1.1

	Mission : Audit des transactions commerciales Date : 02/05 au 06/05/2021 Code mission : 2021 Document réalisé par : Mlle Bouchelouche Hala et Mlle Bouamama Fatma Zohra
Feuille de test : TEST N°220 A-1-3.	
Réf N° : 160-3	
Objectif :	
S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles.	
Modalités d'exécution du test :	
- Entretien avec le Chef Service Dépenses. - Vérification documents (dossiers de paiement)	
Résultats :	
- Réception de la marchandise sans aucuns documents (bon de livraison) ; - Dépôt des factures par le fournisseur après la réception de la marchandise ; - Retard dans la livraison de la marchandise par le fournisseur ; - Non application des pénalités de retards.	
Conclusions :	
Non-respect des clauses contractuelles.	
Réponse Audité :	
Manque d'effectifs.	

Source : Elaboré par les étudiantes.

2.2.3 Feuille de Couverture de test

Après la réalisation de plusieurs tests, une feuille de synthèse appelée feuille de couverture est établit. Cette feuille est considérée comme un document de lecture du lieu d'un document de travail, elle définit les objectifs et conclusions et spécifie les modalités de mise

en œuvre puis met en évidence les résultats et les conclusions qui en ont été tirés. Ces résultats constitueront les éléments de preuve des dysfonctionnements.

Les feuilles de couverture où aucun dysfonctionnement n'a été détecté sont archivées directement dans le dossier d'audit. Dans le cas contraire, celle qui attestent d'un dysfonctionnement donneront lieu à la formalisation d'une Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes (FRAP). (Annexe 8)

2.2.4 Feuille d'observation (FO)

Dans le cas où un test n'est pas satisfaisant, ce dysfonctionnement conduit à l'élaboration d'une feuille d'observation, appelée ainsi FRAP. C'est un papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente et présente chaque dysfonctionnement, en donnant par la suite des recommandations et facilitant la communication avec les audités concernés.

La feuille suivante illustre un tel cas détecté lors de notre mission établit au District CBR Caroubier d'Alger :

Figure 11 : FRAP 220-A-1-3.

	Mission : Audit des transactions commerciales Date : 02/05 au 06/05/2021 Code mission : 21 CBR 16505000 Document réalisé par : Mlle Bouchelouche Hala et Mlle Bouamama Fatma Zohra
F . R . A . P 220-A.1.3	
S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles.	
Faits : <ul style="list-style-type: none">- Réception de la marchandise sans aucun document (bon de livraison) ;- Dépôt des factures par le fournisseur après la réception de la marchandise ;- Retard dans la livraison de la marchandise par le fournisseur ;- Non application des pénalités de retards.	
Causes : <p>Non-respect des clauses contractuelles.</p>	
Conséquences : <ul style="list-style-type: none">- Risque litige avec le fournisseur ;- Risque de la non-conformité de la marchandise ;- Impact financier pour l'entreprise.	
Recommandation : <p>Respecter les clauses contractuelles avec les fournisseurs.</p> Soumise à avis de l'audité : <p>A cause du manque d'effectifs au niveau du service dépenses.</p> Nom : Date :	

Source : Elaboré par les étudiantes.

2.2.5 Réunion de clôture

Elle est tenue entre les auditeurs et l'audité, cette réunion a pour objet de recueillir l'avis des audités sur les constats, raisonnement et conclusions de façon à rendre le rapport incontestable. Dans le cas de désaccord sur la formulation d'un problème ou la pertinence

d'une recommandation, les commentaires de l'audit sont à insérer, approuvés par son responsable dans le cahier des recommandations. La réunion de validation constitue un accord pour le rapport définitif. La position des audités est enregistrée au terme de cette réunion.

2.3 La phase de conclusion

La dernière phase est de revenir à un mode sédentaire. Comme la première phase, il y a quelques déplacements courts possibles, brefs et rapides. Ce mode sédentaire peut également signifier travailler à domicile. Cette étape comprend le projet de rapport et le rapport final.

2.3.1 Le projet de rapport

Le projet de rapport est composé d'une introduction, des feuilles d'observation rédigées à la fin de la phase de réalisation et d'un cahier de recommandations.

Dans l'introduction, les auditeurs internes précisent les points suivants : la nature de la mission, le thème d'audit, la structure auditée, la période d'audit, l'équipe d'audit, les objectifs de la mission, le champ de la mission (la période d'exercices à traiter, les points forts et les points d'amélioration (Feuilles d'observation)).

Ce projet de rapport est envoyé à la structure auditée afin de répondre aux recommandations formulées.

2.3.2 Les réponses aux recommandations

La structure auditée peut formuler des remarques ou des réserves sur les recommandations des auditeurs. La structure d'audit doit prendre en charge les remarques de l'audité et s'assurer de leur pertinence. A ce titre, la structure d'audit peut soit :

- Rejeter les réserves et maintenir les recommandations ;
- Reformuler les recommandations ;
- Supprimer les recommandations.

2.3.3 Le rapport définitif

Le rapport définitif se présente de la même manière que le projet de rapport avec les modifications ci-après :

- Insertion de la synthèse, visée par le responsable de l'entité audité ;
- Mention des commentaires de l'audité sur les feuilles d'observations ;

- Reformulation éventuelle ou retrait de certaines recommandations au regard des commentaires de l'audit.

En fait, Le tableau des actions de progrès à renseigner par le responsable de la structure auditée peut remplacer le cahier des recommandations.

2.3.4 Le suivi du rapport

Les destinataires des recommandations majeures identifiés dans le rapport d'audit (désignés en séance de validation) doivent proposer en contrepartie un plan d'actions avec un responsable désigné et une date cible de mise en œuvre

2.3.4.1 Suivi des recommandations

Afin d'assurer l'efficacité de l'audit et pour atteindre l'objectif défini, l'auditeur doit :

- Vérifier que toutes les parties intéressées ont une copie du rapport d'audit ;
- Veiller à ce que le service audité a remis une réponse écrite au rapport d'audit ;
- Vérifier la réalisation des actions correctives dans les délais fixés ;
- Observer et évaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre.

2.3.4.2 Le plan d'action

Suite au rapport d'audit, un plan d'action doit être établi, formalisé et mis en œuvre par l'entité audité, et définit pour chaque anomalie comme suit :

- Caractéristiques du problème ;
- Identification et analyse des causes ;
- La solution retenue ;
- Le planning et les conditions de mise en œuvre ;
- Les responsabilités et les délais de réalisation.

Ce plan d'action sera joint par la suite au rapport d'audit final.

Section 3 : Essai d'élaboration d'une cartographie des risques au niveau de l'entreprise NAFTAL branche Carburants

NAFTAL branche carburant n'utilise pas l'outil de la cartographie des risques. De ce fait, nous avons décidé de l'élaborer nous même, pour le même processus du District audité qui est celui des transactions commerciales, sur la base des connaissances requises lors d'élaboration de la présente mémoire.

Le processus de transactions commerciales du service Dépenses à étudier comprend l'ensemble des activités qui se situe en amont et en aval de l'acte d'achat.

Notre démarche de conception de la cartographie des risques liés à ce processus passe par les différentes phases suivantes :

1. Phase préparation

Dans le cadre de réalisation d'une cartographie des risques pertinente et avant de lister les risques liés à notre processus, il est indispensable de pris connaissance de ce dernier et de bien comprendre sa démarche au sein du District étape par étape. A cet effet, les activités qui composent ce processus sont principalement les suivantes :

- **Expression Interne des besoins (la réception et le traitement des demandes de commande interne) :** Il s'exprime par l'émission des exigences provenant d'un service demandeur et par la vérification de son existence par les utilisateurs internes du service d'Achats du District, pour la satisfaction de ses besoins en biens et services divers (Fournitures, matières premières, marchandises, produits finis, ...etc.) ;
- **La sélection des fournisseurs :** Consiste à rechercher les fournisseurs potentiels pour faire jouer la concurrence au maximum, ainsi de bénéficier des moindre prix et des biens et services de qualité. A cet égard, un cahier des charges très détaillé devrait être établi, récapitulant les fournisseurs agréés par domaine d'activité avec leurs coordonnées. Ce document doit être mis à jour au fur et à mesure des entrées ou sorties des fournisseurs ;
- **La passation de la commande :** C'est l'étape de contractualisation de la commande. Cette dernière doit être effectuée dans les meilleures conditions de prix, service, délai, et de modalités de règlement prévues, ainsi matérialisée par un document contractuel (Bon de commande, contrat...etc.) qui doit être signé par une personne habilitée et transmis aux parties concernées (Fournisseurs, service réception, service comptabilité...etc.) ;
- **La réception de la commande :** L'étape consistant à contrôler les quantités et la qualité des articles livrés par le fournisseur, son identité et les références du bon de commande.

Les réceptionnaires vérifient également la conformité des biens et services livrés (Bon de livraison) aux spécifications techniques de la commande (Bon de commande) ;

- **La facturation** : Elle comprend les opérations d'établissement et de transmission de la facture par le fournisseur aux services concernés du District (au bureau d'ordre pour l'enregistrement). A ce niveau, pour le District, un contrôle doit être fait entre la facture et les informations saisies sur le bon de commande, ensuite une vérification de la facture avec le document de réception, en particulier la référence des articles et des quantités ;
- **La comptabilisation des factures d'achat** : Elle reprend les opérations de transcription des factures dans les journaux d'achat et dans les comptes individuels et collectifs des fournisseurs après approbation et vérification, par le comptable, de la conformité des factures aux conditions prévues pour la commande ainsi que leur rapprochement avec les exemplaires de BC et BR préalablement transmis par les services intéressés ;
- **La comptabilisation des règlements des fournisseurs** : Le règlement des factures se fait par le service Achats sur la base des originaux des factures après leur approbation par la personne autorisée. A ce niveau, les règlements sont comptabilisés dans les comptes de fournisseurs et de trésorerie concernés ;
- **Le suivi du règlement des fournisseurs** : Il comprend les opérations de surveillance des échéances de règlement des fournisseurs.

2. Phase de réalisation

Pour réaliser cette phase, nous devant passer par les étapes suivantes :

- Identification des risques ;
- Evaluation des risques ;
- Hiérarchisation des risques ;
- La Cartographie des risques.

2.1 Identification des Risques

Cette étape consiste à faire ressortir tous les risques inhérents au processus des transactions commerciales du service Dépenses du District Alger affilié à NAFTAL, en utilisant les outils d'identification jugés pertinents pour ce faire.

2.1.1 Les Outils de recueil des informations

Dans le cadre de recueil des données relatives aux risques, et dans le but de bien comprendre le District et son environnement, il a eu lieu d'utiliser certains outils appropriés, à savoir :

2.1.1.1 L'Analyse Documentaire

Elle est faite par l'exploitation des documents internes du District CBR Alger qui ont été mis à notre disposition, en consultant : les instructions et circulaires de gestion de NAFTAL, l'Organigramme du District et le manuel des procédures d'Achats complété par le code des Marchés Publics et ses textes d'application qui réglementent ce processus au sein du District. L'exploitation de ces documents nous a permis d'avoir une vision claire sur le fonctionnement du processus d'Achats du District.

2.1.1.2 L'Entretien

Pour mieux comprendre le processus et identifier les risques y associés, nous avons suivi à ce niveau l'approche top-down en procédant à des entretiens avec quelques acteurs du processus tels que : le chef du service Approvisionnement et Marchés Publics, le directeur administratif et financier, le comptable et le magasinier.

2.1.2 Collection des données pour chaque étape du processus

Par la description des activités constituant le processus transactions commerciales du service Dépenses du District et des objectifs qui leur sont associés, ainsi qu'à l'aide des informations collectées lors de notre étude, nous avons pu répertorier les différents risques pouvant affecter chaque tâche du processus et les représenter dans un tableau comme suit :

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques
Expression des besoins et traitement des Commandes internes	Assurer : - La bonne expression des besoins et leur planification à temps. - L'acceptation des commandes par les personnes habilitées. - L'acceptation des commandes conformes aux intérêts de l'entreprise. - Assurer le traitement rapide des Commandes	1. Mauvaise expression des besoins. 2. Non satisfaction des besoins exprimés à temps. 3. Non-respect des délais des besoins planifiés. 4. Acceptation des commandes par les personnes non habilitées. 5. Acceptation des commandes non conformes aux intérêts de l'entreprise. 6. Lenteur dans le traitement des Commandes
Sélection des Fournisseurs	- Garantir l'agrément des nouveaux fournisseurs par les personnes habilitées et suivant des bases clairement définies. - Garantir la conformité entre les	7. Non ouverture d'un procès-verbal de dépouillement. 8. Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs. 9. Sélection des fournisseurs sur la

	données d'agrément et les informations saisies dans le système.	base de considérations inappropriées. 10. Non exhaustivité des critères d'évaluation. 11. Choix subjectif du fournisseur entraînant malversation. 12. Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels. 13. Collusion avec le fournisseur pouvant entraîner litiges et pertes financières. 14. Dégradation de la qualité du portefeuille fournisseurs. 15. Fraude/ Falsification des documents présentés par le fournisseur.
Passation de la commande	- Garantir que les commandes ne sont faites que sur la base de bons de commandes formulés par l'entreprise et validés par les responsables habilités.	16. Engagement non autorisée. 17. Engagement non conforme au besoin exprimé ou description insuffisante des spécifications souhaitées. 18. Non négociation des termes des offres. 19. Pénalité sur engagement non autorisé. 20. Atteinte à l'image de l'entreprise.
La réception de la commande	- Garantir la conformité des quantités et des délais de commandes. - Garantir la réception de la commande par l'entreprise.	21. Non-respect des termes de la commande par le fournisseur. 22. Retard de réception des commandes formulées. 23. Réception non autorisée. 24. Réception non conforme 25. Perte de marchandise, vol.
La facturation	- Garantir la facturation de toutes les commandes satisfaites. - Assurer la réception des factures provenant des fournisseurs dans les délais raisonnables.	26. Double facturation. 27. Retard dans la transmission des factures fournisseurs pour le paiement. 28. Non réception des factures par l'entreprise. 29. Erreur de facturation (Article, quantité, prix). 30. Avoir non reçu du fournisseur en cas de retour de marchandise.

Comptabilisation des factures d'achat et des règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir l'enregistrement correct des factures et des règlements dans les délais. - Garantir la sauvegarde des enregistrements comptables. 	<ul style="list-style-type: none"> 31. Erreurs de comptabilisation. 32. Omission ou retard de comptabilisation. 33. Prise en compte d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu. 34. Documents falsifiés. 35. Absence d'une procédure de vérification. 36. Retard de mandatement entraînant des pénalités et des intérêts.
Suivi du paiement des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer un suivi efficace des comptes fournisseurs. - Garantir la détection rapide des dettes échues non réglées. 	<ul style="list-style-type: none"> 37. Omission/ retard ou double paiement des fournisseurs. 38. intérêts moratoires. 39. Paiement non autorisé. 40. Fraude. 41. Détournement de fonds. 42. Litiges. 43. Impact sur la trésorerie. 44. Dysfonctionnement des programmes (panne du SI).

Source : Elaboré par les étudiantes.

2.2 Evaluation des risques

Une fois les risques identifiés, ils convient de les évaluer afin de juger s'il est souhaitable de les accepter tels quels, ou d'y faire face en mettant en place des dispositifs appropriés.

Cette évaluation est faite sur la base de deux paramètres qui sont la Probabilité d'occurrence et la Gravité en cas de survenance, qui nous amènent par la suite au calcul de la criticité du risque en procédant à leur produit. Pour ce faire, nous avons attribué pour chacun des paramètres une échelle de cotation allant de 1 à 5 avec des niveaux d'appréciations qualitatives tels que présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la Probabilité de survenance du risque

Côte	Probabilité	Intervalle de probabilité	Commentaire
1	Rare	Moins de 5%	La probabilité de risque est rare
2	Peu-probable	Entre 5% et 25%	Il y a peu de chance que le risque se produise
3	Probable	Entre 25% et 50%	Il est possible que le risque se produise

4	Fréquent	Entre 50% et 80%	Il y a de forte chance que le risque se produise
5	Certain	Plus de 80%	Le risque sera produit certainement

Source : Elaboré par les étudiantes.

Tableau 10 : Echelle d'évaluation de la Gravité du risque.

Côte	Gravité	Commentaire
1	Insignifiant	Conséquences insignifiantes des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
2	Faible	Faible impact des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
3	Moyen	Conséquences modérées des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
4	Important	Conséquences graves des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.
5	Majeur	Conséquences catastrophiques des effets du risque sur l'atteinte des objectifs du processus.

Source : Elaboré par les étudiantes.

Tableau 11: Evaluation des risques liés au processus transactions commerciales.

Etapas du Processus	Code Risque	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La Criticité (1)*(2)
Expression des besoins et traitement Des commandes Internes	R1	Mauvaise expression des besoins	2	3	6
	R2	Non satisfaction des besoins exprimés à temps	2	2	4
	R3	Non-respect des délais des besoins planifiés	2	2	4
	R4	Acceptation des commandes par les personnes non habilitées	1	3	3
	R5	Acceptation des commandes non conformes aux intérêts de l'entreprise	2	4	8
	R6	Lenteur dans le traitement des Commandes	3	3	9
	R7	Non ouverture d'un procès-verbal de dépouillement	1	5	5

Sélection des fournisseurs	R8	Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des Fournisseurs	4	5	20
	R9	Sélection des fournisseurs sur la base de considérations inappropriés	4	5	20
	R10	Non exhaustivité des critères d'évaluation	5	5	25
	R11	Choix subjectif du fournisseur entraînant malversation	4	5	20
	R12	Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels	3	4	12
	R13	Collusion avec le fournisseur pouvant entraîner litiges et pertes financières	3	5	15
	R14	Dégradation de la qualité du portefeuille fournisseurs	3	3	9
	R15	Fraude/ Falsification des documents présentés par le fournisseur	3	5	15
Passation de la commande	R16	Engagement non autorisée	2	4	8
	R17	Engagement non conforme au besoin exprimé ou description insuffisante des spécifications souhaitées	2	5	10
	R18	Non négociation des termes des offres	3	3	9
	R19	Pénalité sur engagement non autorisé	2	5	10
	R20	Atteinte à l'image de l'entreprise	4	5	20
La réception de la commande	R21	Non-respect des termes de la commande par le fournisseur	3	3	9
	R22	Retard de réception des commandes formulées	3	2	6
	R23	Réception non autorisée	1	4	4
	R24	Réception non conforme	3	3	9
	R25	Perte de marchandise, vol	2	4	8

La Facturation	R26	Double facturation	3	4	12
	R27	Retard dans la transmission des factures fournisseurs pour le paiement	2	1	2
	R28	Non réception des factures par l'entreprise	1	1	1
	R29	Erreur de facturation (Article, quantité, prix)	3	4	12
	R30	Avoir non reçu du fournisseur en cas de retour de marchandise	1	3	3
Comptabilisation des factures d'achat et des règlements	R31	Erreurs de comptabilisation	3	4	12
	R32	Omission ou retard de comptabilisation	2	4	8
	R33	Prise en compte d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu	1	4	4
	R34	Documents falsifiés	2	4	8
	R35	Absence d'une procédure de vérification	1	4	4
	R36	Retard de mandatement entraînant des pénalités et des intérêts	1	4	4
Suivi du Paiement des fournisseurs	R37	Omission/ Retard ou Double paiement des dettes fournisseurs	2	5	10
	R38	intérêts moratoires	2	5	10
	R39	Paiement non autorisé	1	4	4
	R40	Fraude	2	5	10
	R41	Détournement de fonds	2	5	10
	R42	Litiges	2	5	10
	R43	Impact sur la trésorerie	5	5	25
	R44	Dysfonctionnement des programmes (panne du SI)	3	4	12

Source : Elaboré par les étudiantes.

2.3 Hiérarchisation des Risques

Après évaluation des risques, il est important de les hiérarchiser afin de pouvoir fixer les priorités de leur traitement en fonction de leur fréquence et de leurs impacts sur l'atteinte des objectifs du processus des transactions commerciales. A ce titre, la hiérarchisation des risques est faite sur la base de leur criticité, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 12: Hiérarchisation des risques en fonction de leur criticité

Code Risque	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La Criticité (1)*(2)	Hiérarchisation
R10	Non exhaustivité des critères d'évaluation	5	5	25	1
R44	Impact sur la trésorerie	5	5	25	2
R8	Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des Fournisseurs	4	5	20	3
R9	Sélection des fournisseurs sur la base de considérations inappropriés	4	5	20	4
R11	Choix subjectif du fournisseur entraînant malversation	4	5	20	5
R20	Atteinte à l'image de l'entreprise	4	5	20	6
R13	Collusion avec le fournisseur pouvant entraîner litiges et pertes financières	3	5	15	7
R15	Fraude/ Falsification des documents présentés par le fournisseur	3	5	15	8
R12	Absence de réexamen périodique de la compétitivité des fournisseurs habituels	3	4	12	9
R26	Double facturation	3	4	12	10
R29	Erreur de facturation (Article, quantité, prix)	3	4	12	11
R31	Erreurs de comptabilisation	3	4	12	12
R44	Dysfonctionnement des programmes (panne du SI)	3	4	12	13

R17	Engagement non conforme au besoin exprimé ou description insuffisante des spécifications souhaitées	2	5	10	14
R19	Pénalité sur engagement non autorisé	2	5	10	15
R37	Omission/ Retard ou Double paiement des dettes fournisseurs	2	5	10	16
R38	intérêts moratoires	2	5	10	17
R40	Fraude	2	5	10	18
R41	Détournement de fonds	2	5	10	19
R42	Litiges	2	5	10	20
R6	Lenteur dans le traitement des Commandes	3	3	9	21
R14	Dégradation de la qualité du portefeuille fournisseurs	3	3	9	22
R18	Non négociation des termes des offres	3	3	9	23
R21	Non-respect des termes de la commande par le fournisseur	3	3	9	24
R24	Réception non conforme	3	3	9	25
R5	Acceptation des commandes non conformes aux intérêts de l'entreprise	2	4	8	26
R16	Engagement non autorisée	2	4	8	27
R25	Perte de marchandise, vol	2	4	8	28
R32	Omission ou retard de comptabilisation	2	4	8	29
R34	Documents falsifiés	2	4	8	30
R1	Mauvaise expression des besoins	2	3	6	31
R22	Retard de réception des commandes formulées	3	2	6	32
R7	Non ouverture d'un procès-verbal de dépouillement	1	5	5	33
R23	Réception non autorisée	1	4	4	34
R33	Prise en compte d'une facture relative à un bien non commandé ou commandé non reçu	1	4	4	35

R35	Absence d'une procédure de vérification	1	4	4	36
R36	Retard de mandatement entraînant des pénalités et des intérêts	1	4	4	37
R39	Paiement non autorisé	1	4	4	38
R2	Non satisfaction des besoins exprimés à temps	2	2	4	39
R3	Non-respect des délais des besoins planifiés	2	2	4	40
R4	Acceptation des commandes par les personnes non habilitées	1	3	3	41
R30	Avoir non reçu du fournisseur en cas de retour de marchandise	1	3	3	42
R27	Retard dans la transmission des factures fournisseurs pour le paiement	2	1	2	43
R28	Non réception des factures par l'entreprise	1	1	1	44

2.4 La Cartographie des Risques

La Cartographie des risques consiste à positionner l'ensemble des risques identifiés sur une représentation graphique, en faisant apparaître l'évaluation résultante de la Gravité en axe des abscisses et l'évaluation résultante de la probabilité d'occurrence en axe des ordonnées.

2.4.1 Présentation de la Matrice des Risques

Afin de pouvoir dresser la Matrice des risques, il convient d'abord de regrouper les risques, selon leur zone de criticité, par familles comme le représente le tableau suivant :

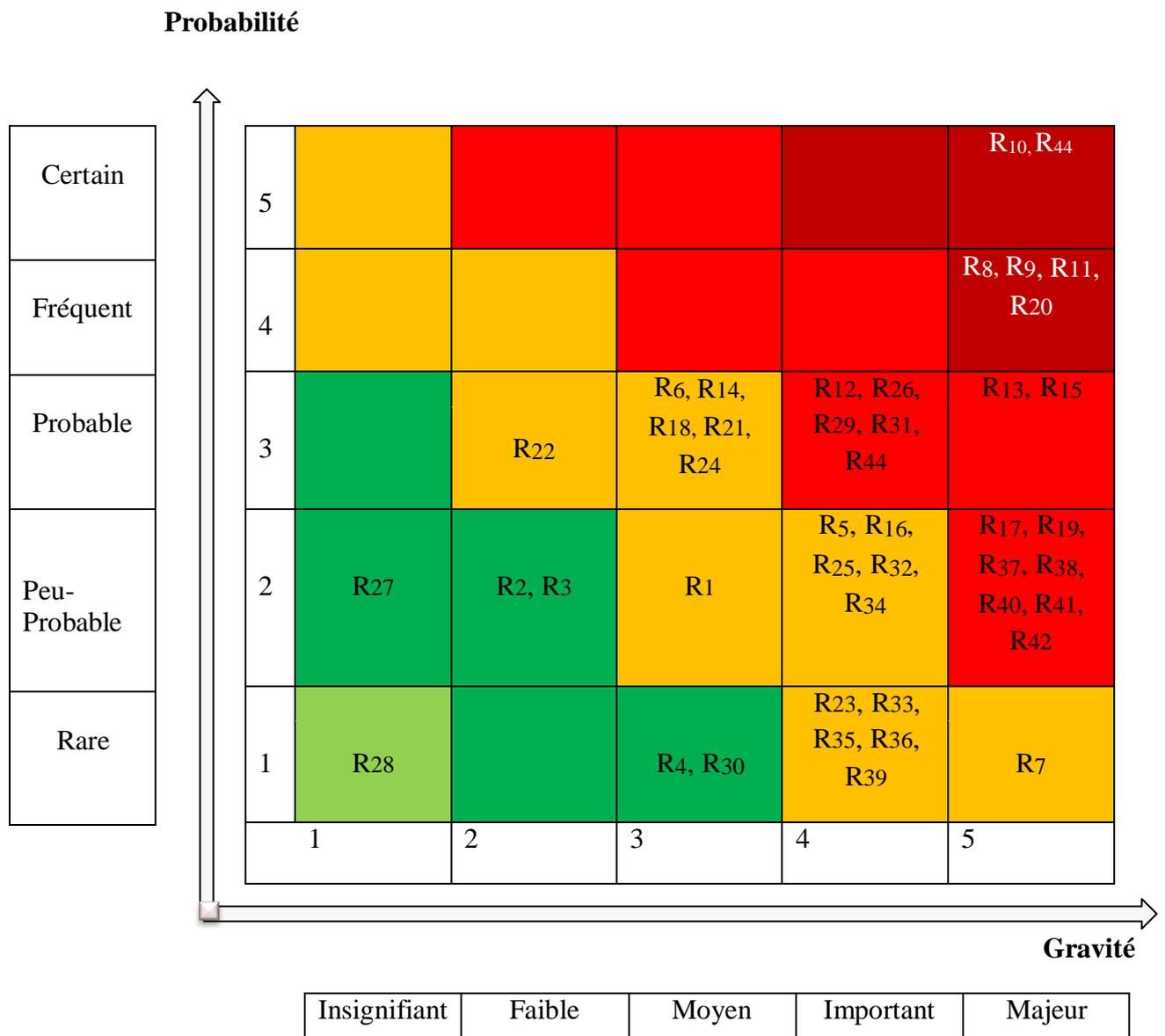
Tableau 13: Classification des risques inhérents par familles

Probabilité	Gravité	Criticité	Les risques inhérents	Familles des risques
5	5	20	R ₁₀ , R ₄₄	Risques Critiques
4	5	20	R ₈ , R ₉ , R ₁₁ , R ₂₀	
3	5	15	R ₁₃ , R ₁₅	
3	4	12	R ₁₂ , R ₂₆ , R ₂₉ , R ₃₁ , R ₄₄	Risques Importants
2	5	10	R ₁₇ , R ₁₉ , R ₃₇ , R ₃₈ , R ₄₀ , R ₄₁ , R ₄₂	
3	3	9	R ₆ , R ₁₄ , R ₁₈ , R ₂₁ , R ₂₄	

2	4	8	R5, R16, R25, R32, R34	Risques Modérés
2	3	6	R1	
3	2	6	R22	
1	5	5	R7	
1	4	4	R23, R33, R35, R36, R39	
2	2	4	R2, R3	Risques Mineurs
1	3	3	R4, R30	
2	1	2	R27	
1	1	1	R28	Risques Insignifiants

Source: Elaboré par les étudiantes.

Graphique N°1 : La cartographie des risques liés au processus transactions commerciales du service Dépenses au sein du District CBR Alger



Source : Elaboré par les étudiantes.

La légende

	Risque Insignifiant, avec une zone de criticité de {1}
	Risque Mineur, avec une zone de criticité de {2, 3, 4}
	Risque Modéré, avec une zone de criticité de {4, 5, 6, 8, 9}
	Risque Important, avec une zone de criticité de {10, 12, 15, 16}
	Risque Critique, avec une zone de criticité de {20, 25}

2.4.2 Interprétation de la Matrice des risques

La Matrice des risques élaborée ci-dessus montre cinq catégories de risques, par conséquent cinq zones de criticité. L'Analyse qui en découle se résume comme suit :

- **Risques Critiques** : ils sont mentionnés en couleur rouge foncé, ceux sont des risques inacceptables avec un niveau de gravité très élevé que l'entreprise doit réduire en utilisant des instruments et des mesures préventives appropriés dans les meilleurs délais ;
- **Risques Importants** : ils sont indiqués en couleur rouge, il s'agit des risques inacceptables de gravité élevé auquel l'entreprise doit prendre des mesures immédiates pour y remédier rapidement ;
- **Risques Modérés** : ils sont représentés en couleur Orange, ceux sont des risques moins sévères avec une gravité moyenne, qui doivent être surveillés et contrôlés régulièrement afin d'éviter leur évolution à un stade supérieur ;
- **Risques Mineurs** : ils sont mentionnés en couleur verte. Il s'agit des risques acceptables avec un faible impact, qui doivent faire l'objet d'une appréciation attentive en cas d'évènements majeurs rares ;
- **Risques Insignifiants** : ils sont indiqués en couleur verte claire, ceux sont des risques non alarmants ou non significatifs avec très faible probabilité et impact en cas de survenance. Toutefois, il sera toujours nécessaire de les surveiller et de renforcer le système de CI.

2.5 Plan d'action de maîtrise des risques

Au terme de notre étude, nous estimons nécessaire de recommander à NAFTAL branche Carburant, par l'exploitation de notre modèle de cartographie des risques, d'élaborer un plan d'actions qui permettra d'atténuer les méfaits des risques majeurs relevés, présentés en couleur rouge, tout en améliorant les dispositifs de leur maîtrise et éliminant leurs insuffisances.

Conclusion du chapitre pratique

Ce dernier chapitre nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière.

Ce stage nous a permis de faire une mission d'audit interne et aussi d'élaborer la cartographie des risques.

Toute réalisation d'une mission d'audit interne nécessite des outils pour la collecte des informations et faire des constatations, elle nécessite aussi le respect des trois phases (préparation, réalisation, conclusion).

Conclusion générale

Conclusion générale

De nos jours, l'audit interne suscite de plus en plus l'intérêt des organisations, son rôle consiste en l'assistance des responsables d'entreprise dans l'exercice efficace de leurs fonctions en fournissant des analyses, des évaluations, des conseils et des informations en ce qui concerne les structures auditées, dans le but d'assurer un contrôle efficace au moindre coût.

C'est une fonction chargée d'examiner l'ensemble du fonctionnement en vue de détecter les différents dysfonctionnements et risques pouvant nuire à ses résultats. Il convient donc d'observer et d'analyser les pratiques de l'ensemble des services, dans le but de maîtriser ses activités pour assurer l'atteinte des objectifs fixés dans sa stratégie et en fin de garantir l'efficacité de son système de contrôle interne.

De ce fait, L'audit interne permet de s'assurer de la cohérence de l'entreprise et propose toutes recommandations permettant de mieux la sécuriser, ce qui la rend plus efficace, performante, et donc plus compétitive.

A ce titre, l'objectif de notre étude à travers ce mémoire vise à étudier l'impact de contribution de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne, en mettant en lumière la démarche à suivre pour mener chacun d'entre eux.

Pour ce faire, nous avons adopté dans notre étude deux démarches. La première était théorique reposée sur une revue de littérature, étalée sur deux chapitres dans l'intention de bien cerner les notions fondamentales liées à notre thème de recherche, en présentant en premier lieu les aspects conceptuels de l'audit interne et sa démarche de conduite, ensuite, en mettant l'accent en deuxième lieu sur les généralités du concept « management des risques » et de la « cartographie des risques » ainsi que la méthodologie de sa conception. L'autre démarche était empirique, en effectuant un stage pratique au niveau de l'entreprise NAFTAL Branche Carburants, dans laquelle nous avons confronté notre étude théorique à la réalité du terrain dans le dessein d'approfondir nos connaissances. Ceci nous a permis d'éclaircir toutes les notions jugées profondes et de répondre à notre problématique de départ.

A la base de ce travail, nous avons tenté de répondre à la question principale suivante :

« Dans quelle mesure la cartographie des risques contribue-t-elle au déroulement de la fonction d'audit interne vers la maîtrise des risques de l'entreprise ? ».

Afin de mieux clarifier et cerner cette problématique, certaines questions secondaires ont été posées, à savoir :

- Comment se déroule la mission d'audit interne au niveau de l'organisme d'accueil et qu'il est son impact ?
- Quel est l'apport de la structure d'audit interne dans la maîtrise des risques au sein de NAFTAL branche carburant ?
- Comment procéder à la mise en place d'une cartographie des risques au sein de NAFTAL Branche Carburants ?

A partir de notre étude théorique et pratique au niveau de NAFTAL Branche Carburants, nous avons pu apporter des réponses aux questions précédentes en confirmant ou infirmant les hypothèses que nous avons fixées au départ.

- **Hypothèse 01** : l'audit interne a un impact positif sur l'entreprise à travers la prise de connaissance, l'évaluation de son système de contrôle interne, l'examen des comptes financiers, et finalement l'exposition de l'opinion et la réalisation des rapports.

En effet, **cette hypothèse et totalement confirmée** dans le premier chapitre. La fonction d'audit interne se déroule en trois phases successives qui se terminent par un rapport d'audit traitant tous les dysfonctionnements et risques affectant la réalisation des objectifs de l'entité et donnant les recommandations jugés nécessaires pour permet l'amélioration continue du son système de contrôle interne.

- **Hypothèse 02** : L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne l'assurance que le processus de gestion des risques d'une entreprise fonctionne efficacement.

En outre, **cette hypothèse est confirmée** dans le deuxième chapitre, du fait que l'audit interne est un contrôle qui contribue à une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise en décelant les principales faiblesses du son dispositif, déterminant les causes et évaluant les conséquences, et enfin permettant de formuler des recommandations et de convaincre les responsables d'agir.

- **Hypothèse 03** : La conception de la cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches parmi eux nous pouvons citer : l'approche Top-down (elle se déroule selon les étapes suivantes : l'identification des risques et leur évaluation, le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques et les processus de l'organisation),

l'approche Bottom-up (c'est une approche par les processus qui consiste à analyser les processus, identifier et évaluer les risques).

Quant à **cette dernière hypothèse elle est partiellement confirmée**, vu que cette branche n'utilise pas cet outil pour orienter son plan d'audit dans un cadre d'une approche par risques, donc nous avons essayé d'élaborer un modèle lors de notre mission au niveau du District CBR Alger en suivant l'approche « Bottom Up » à l'aide des Entretiens et d'Analyse documentaire et en passant par trois phases de sa conception.

Recommandations

A l'issue de notre étude au sein du District CBR Caroubier Alger, et pour la maîtrise de ses différentes activités, nous jugeons utile de formuler les recommandations suivantes à l'intention des acteurs et responsables du processus transactions commerciales ainsi de responsable du District :

- produire des fiches de poste et une grille de séparation des tâches incompatibles ;
- Superviser strictement la mise en concurrence des fournisseurs pour toute expression des besoins afin d'éviter les collusions et la sélection subjective ;
- Personnaliser l'accès au système d'information ;
- instaurer un système efficient de classement des pièces comptables liées au processus des transactions commerciales ;
- Mettre en place la fonction risk manager ;
- élaborer d'autres cartographies des risques afin d'aboutir à la cartographie générale du District et à la gestion permanente des risques qui y sont liés ;
- renforcer les contrôles et vérifications existants pour ramener les risques résiduels à un niveau acceptable.

Difficultés rencontrés

Nous avons rencontré des difficultés dans la réalisation de notre recherche, qui sont les suivantes :

- Difficulté de trouver un lieu de stage dans les conditions de la pandémie causée par le Coronavirus ;
- Manque de disponibilité des livres qui parlent sur notre thème, ce qui nous a fait recours à l'utilisation des mémoires.

Nous pouvons dire en somme que, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, l'objectif principal a été atteint. Tandis que l'évaluation des risques est un moyen de résoudre les problèmes de l'entreprise, elle n'en assure pas totalement la maîtrise mais constitue un outil d'aide au service d'audit interne pour gérer et suivre les risques à temps.

Perspectives de recherche

Vu la limite du temps et la situation de pandémie causée par le Coronavirus, nous n'avons pas pu approfondir tous les concepts liés à notre sujet de recherche. A cet effet, nous estimons qu'il vaut la peine de proposer pour les prochaines promotions d'approfondir les thématiques suivantes :

- Le Management des risques en entreprise en lien avec la norme ISO 31000 ;
- Les techniques d'élaboration du plan d'actions en réponse aux risques ;
- Contribution de l'audit interne à l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Altair Conseil, « Maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes) », Paris, 2008.
- Bapst, Pierre-Alexandre & Bergeret-Florence, « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs », Revue Française d'Audit Interne, 2003.
- BERNARD Frédéric, GAYRAUD Remi et ROUSSEAU Laurent, « Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques... », 3ème édition, Paris, 2010.
- Bethous.R, Kremper. F, Poisson. M, « L'audit dans le secteur public », Edition CLET (Centre de librairie et d'Édition Techniques), Paris, 1986.
- BURNER. J, « Audit Financier guide pour l'audit de l'information financière des entreprises », Dunod, Paris, 1991.
- C. Kharoubi et PH.Thoams « Analyse du risque de crédit », édition RB, Paris 2016.
- C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque, 2004.
- CORDEL (Frédéric), « gestion des risques et contrôle interne », édition Vuibert, Paris, 2013.
- DE MARESCHAL Gilbert, « La cartographie des risques », Edition Afnor, Paris, 2003.
- Dictionnaire Hachette, France, 2005.
- EAN-DAVID DARSA, « les risques opérationnels de l'entreprise un environnement toujours plus risqué ? », GERESO, France, 2013.
- Elisabeth Bertin, « Audit interne: enjeux et pratique à l'international », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2007.
- GerardValin, C. GUTTMANN et J.LE VOURCH, « Controlor et Auditor », édition DUNOD, Paris, 2006.
- Groupe de recherche IFACI sous la direction d'OLOVIER LEMANT, « Conduite d'une mission d'audit interne », 2ème édition Dunod, Paris, 1995.
- Ifaci et price waterhouse cooper, « le management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, paris 2005.
- IFACI, « manuel d'audit interne : améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et du management des risques », édition Eyrolles, paris.
- J. RENARD, « théorie et pratique d'audit interne », Ed d'organisation, France, 2006.
- JACQUES Renard, « théorie et pratique de l'audit interne », Edition d'organisation, Paris, 2000.
- Jacques.R, « Théorie et pratique de l'audit interne »,7ème Édition d'organisation, Paris, 2009.
- Jean – David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2ème édition Mans GERESO, 2015.
- Jimenez Christian, Merlier Patrick, Chelly Dan, « Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, 1er édition, Avril 2008.
- Khelassi Reda, « L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne » -Edition Houma, 2005.
- KURT F. & al, « Manuel d'audit interne : Améliorer L'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », IFACI, 2ème édition, 2011.

- Kurt F. Reding, Michael J. Head, Mark Salamasick, Manuel d'audit interne, Eyrolles, 2015.
- LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005.
- Lionel Collins, Gérard Valin, « Audit et Contrôle Interne, Aspects Financiers opérationnels et Stratégique », 4^{ème} édition Dollaz Paris, 1992.
- Madoz. J.P « Ethique professionnelle : 100 questions pour comprendre et agir, Edition AFNOR, 2007.
- Manuel D'audit Interne, « Projet de gouvernance local pour les inspections générales des Ministères », Maroc, 2007.
- Marie-Agnès Nicolet et Michel Maignan, « MÉTHODOLOGIE: Contrôle interne et gestion des risques opérationnels », Revue Banque n°668, Avril 2005.
- Mikol A, « forme d'audit », encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, economica, Paris, 2000.
- MOREAU, Franck, « Comprendre et gérer les risques », Editions d'organisations, Paris, 2002.
- Morlaye Frédéric, « risque management et assurance », economica, Paris, 2006.
- O.Lemant, « la conduite d'une mission d'audit interne », 2^{ème} édition Dunod, Paris, 1995.
- Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris, 2010.
- Raymond VATIER, Audit de la gestion sociale, Edition d'organisation, 1989.
- Reeve, J, « An operational audit o Payroll », United States, 1984.
- RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », Maxima, Paris, 2003.
- RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2008.
- RENARD, Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne», 7^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, janvier 2010.
- RENARD.J, « Théorie et pratique de l'audit interne », 8^{ème} édition, Paris: Edition Eyrolles, 2013.
- SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission», édition Dunod, Paris, 2007.
- SEAN CLEARY et THIERRY MALLERET, «Risques : Perception, évaluation, gestion», Octobre 2006.
- Stéphanie Thierry-Dubuisson, « l'audit » ; Edition la découverte Paris, 2004.
- Vlaminick H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979.

Articles

- Marie-Agnès Nicolet et Michel Maignan, « MÉTHODOLOGIE: Contrôle interne et gestion des risques opérationnels », Revue Banque n°668, Avril 2005.
- Sarens.G, De Beelde. I, «The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions», International journal of auditing, 21 march 2007.
- Sean CLEARY et Thierry MALLERET, « Risques : Perception, évaluation, gestion », Octobre 2006.

Rapports

- COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009.
- IFACI, « cartographie des risques », paris, juillet 2006.
- IFACI, « De la cartographie des risques au plan d'audit », article, Paris, décembre 2013.
- La recommandation internationale n°25 de L'I.F.A.C «l'importance relative et risqué d'audit », de l'International Fédération of Accountants, paragraphe 9.
- Norme 2200 publiée par l'IFACI, « Code de référence internationale des pratiques professionnelles de l'audit interne », octobre 2008, révisé en octobre 2012.
- Norme 2300, Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.
- Norme n° 25 de L'I.F.A.C « Importance relative et risque d'audit ».

Thèses et mémoires

- Abdesselam Medjoubi, séminaire « généralité sur l'audit interne », Alger, janvier 2013.
- Achiou Nabil, Ouchiha Saadia, « La réalisation d'une mission d'audit interne de la fonction approvisionnement », mémoire de master, finance et comptabilité, Université de Bejaia, 2020.
- AISSANI Sabrine, AOUDIA Razika, « Organisation et conduite de la fonction d'audit Interne », mémoire de Master en sciences de gestion, option comptabilité, Contrôle et Audit, Université de Bejaia, 2019.
- Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007.
- AOUALI Hafida, DRIF Linda « la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat des matières premières », mémoire Master, audit et contrôle de gestion, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
- Aziz belakeb, « la fonction de l'audit interne dans l'entreprise algérienne », thèse doctorant, audit et contrôle, université es-senia d'Oran, 2009/2010.
- BADJI Makhlof, DJAHNINE Sabrina, « L'audit interne au sein du management des risques », mémoire de Master en sciences de gestion, option Management des organisations, Université de Bejaia, 2015.
- Bechar celia, Bouakazkatia, « La conduite d'une mission d'audit interne en Algérie », mémoire de master, Economie monétaire et bancaire, Université AbdErrahmane Mira de Bejaia, 2020.
- BENAÏSSA Mourad, YAHIAOUI Djelloul, «La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », Master 2 en sciences de gestion, option Comptabilité, Contrôle et Audit, Université de Bejaia, 2013.
- Benhayoun Sadafi. M. A., « L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor », Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001.
- Benkhelfallah samira, Chelbabi nesrine, l'apport de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne, mémoire de master, comptabilité, école supérieure de commerce, 2012.
- BOUKHENNOUFA Rabea, TEZKRATT Malika, « Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise », mémoire de Master en sciences de gestion, spécialité Audit et Contrôle de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2016.

- Bouras Boukhalfa et Skander Naim, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise » mémoire de master, Université de Bouira, 2015.
- Chekroun Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen, 2014.
- Galley Kokou Elom, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Mémoire de fin d'étude sciences de gestion, Institut supérieure de comptabilité, de banque et de finance, Togo, 2013.
- GUENDOUZEN Tassadit ET GUERRI Ouassila, « Audit comptable et financier, approche par les risques », mémoire de Master en Comptabilité, contrôle et audit, Université Abderrahmane MIRA-Bejaïa, 2013.
- Herrbach. O, « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 2000.
- Laadi Magali OURADEI, « cartographie des risques opérationnels du cycle trésorerie », mémoire de Master, option Audit et contrôle de gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 2016.
- LOUNIS Thinhinane, « L'audit interne : missions, démarches et objectifs », mémoire de Master en sciences de gestion, option comptabilité, contrôle et Audit, Université de Béjaïa, 2019.
- Mohamed-Habib MAZOUNI, Pour une meilleure approche du management des risques, Doctorat de l'institut National Polytechnique de Lorraine, Ecole doctorale IAEM Lorraine.
- MOHAND SAIDI Samia, « Évaluation de la performance de l'audit interne », Master en sciences de gestion, option Audit et contrôle de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2017.
- MVOM Yannick Rahmane, « élaboration de la cartographie des risques opérationnels de trésorerie », Mémoire de Master professionnel en sciences de gestion, option Audit et contrôle de gestion, Institut Supérieur de comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) à Dakar, Sénégal, 2009.
- Saïdou dominique YODA, « Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks », mémoire de Master2, option Audit et Contrôle de Gestion, Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), 2009.
- Sedairia Zouhir, «l'audit interne», mémoire de magister, gestion des entreprises, université d'Oran.
- SIDI SALAH Taous, SLIMANOU Saida, « L'audit interne : missions, démarches et objectifs », mémoire Master en sciences de gestion, option Comptabilité, Contrôle et Audit(CCA), Université de Bejaïa, 2013.
- SYLLI (Mensah Moïse), « analyse de la prise en compte du risque dans la gestion du département d'audit interne et contrôle d'Ecobank Sénégal », Mémoire de fin d'études, institut supérieur de comptabilité, 2004.
- TABBECH Fella, « le rôle de l'audit interne dans le management des risques », mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières, école supérieure de commerce, 2017.
- Yakoubi Sadia, Zemmouri ferroudja, « Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques économiques en Algérie », mémoire de Master, audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017.
- Ziani Abdelhak, «le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise», thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, année 2013/2014.

Sites web

- Document de l'IMAC (International Management and Auditing Company), Audit et conseil « la conduite d'une mission d'audit interne », www.imacaudit.net.
- <http://normes-ias-ifs-au-maroc.over-blog.com/article-29313104.html>
- <http://www.ifaci.fr>.
- <http://www.theiia.org>
- <Http://www.theiia.org>, code of ethics french, édition 2017.
- <http://www.theiia.org>, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- www.ifaci.com , cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, PDF, édition 2013.
- www.IFACI.com , Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.pdf.

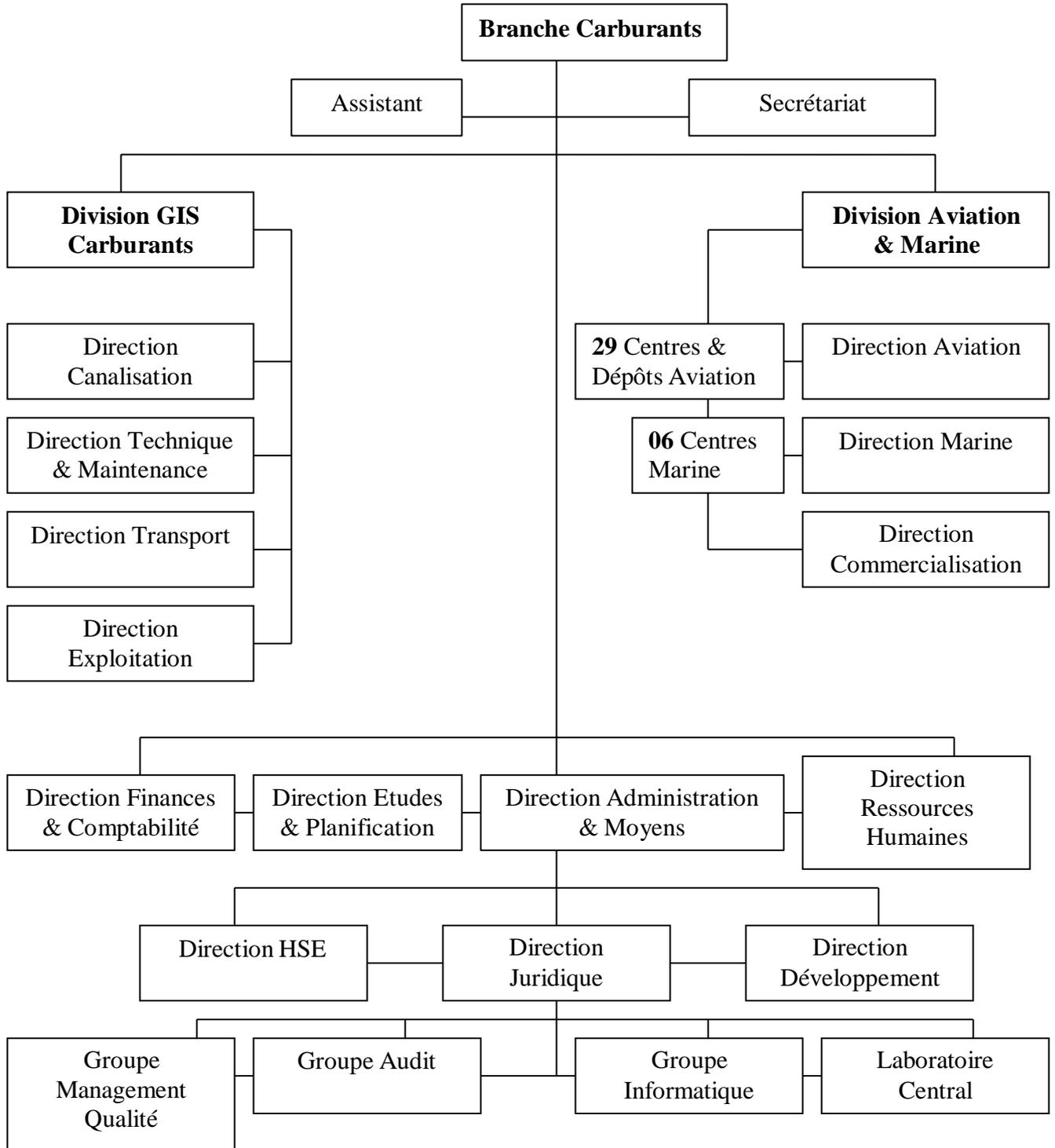
BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Annexes

Annexe 1 : l'Organigramme de la branche Carburant.



Annexe 2 : Questionnaire du Contrôle Interne

N°	Question	Réponse		Commentaire
		Oui	Non	
01	Existe-t-il un manuel de procédure interne ?	Oui		
02	Est-ce que le District est doté d'un organigramme ?	Oui		
03	les besoins sont-t-ils bien exprimé ?		Non	Il existe des besoins non conforme aux activités de district.
04	Est-ce que le magasinier acquies réception sur bon de livraison ?	Oui		
05	Est-ce que le bon de livraison correspond à la marchandise ?	Oui		
06	Est-ce que la facture est correspond au bon de livraison ?			
07	Est-ce que la marchandise est dépose dans le délai ?		Non	Parfois, il y a un retard dans la livraison.
08	Est-ce que le magasinier établie des bons d'entrée au magasin par rapport au bon de livraison ?		Non	
09	Est-ce qui il y a un contrôle du magasin par la finance ?	Oui		
10	Est-ce que les achats et les factures ont été dans la bonne période ?		Non	
11	Est-ce que les écritures des opérations diverses sont justifiées et autorisées ?	Oui		
12	Est-ce que le fournisseur présentera du bon de livraison avec la marchandise ?		Non	Le fournisseur n'a pas envoyé le bon de livraison avec la marchandise.
13	Est-ce que toutes les factures reçues sont comptabilisées à temps ?		Non	
14	Est-ce que les chèques sont établis avant l'établissement de bon de livraison ?		Non	les chèques sont établis après l'établissement de bon de livraison.
15	Est-ce que le rapprochement entre les bordereaux de remise de chèques et le relevé bancaire se fait quotidiennement ?		Non	

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 3 : compte rendu de lancement



Branche Carburants
Groupe Audit

130 Compte rendu de lancement

Participants :

Mr SALEM Riyad, Directeur du Groupe Audit.
Mr Boudenia Mohamed, Chef de mission
Mlle Bouchelouche Hala et Mlle Bouamama Fatma Zohra, Chargés d'études.

Ordre du jour :

Préparation de la mission prévue au niveau du District CBR ALGER, du 02/05 au 06/05/2021 portant sur le thème «Transactions Commerciales», une réunion avec le commanditaire de la mission a été tenue au niveau du Groupe Audit, le 15/04/2021 à 09h00.

Le périmètre de la mission a été fixé sur une période de deux exercices à savoir ; l'exercice 2020 et de Janvier à Mai 2021

Points abordés:

L'ordre du jour est la clarification et le développement des objectifs généraux de la mission ainsi que la détermination du champ d'intervention de l'équipe d'audit.

Les objectifs généraux de la mission sont les suivants :

1. La vérification des contrats conclus par voie d'appels d'offres ;
2. L'examen des contrats conclus par voie de Gré à Gré ;
3. L'examen des achats effectués par voie de consultations fournisseurs ;
4. L'examen des achats effectués par voie caisse régie DRA.

Le superviseur a souligné l'importance à accorder à la réussite et au bon déroulement de cette mission et l'importance accordée quant à l'utilisation adéquate des outils supports de la dite mission.

Aussi, il est rappelé l'importance de la bonne conduite des réunions d'ouverture et clôture de la mission, la première nécessitant une présentation de la charte et de code de déontologie audit, la seconde par la discussion des résultats des travaux d'audit.

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 4 : la note d'orientation

150



Branche Carburants
Groupe Audit

Dar El Beida le : 25/04/2021

A Monsieur Le Directeur du Groupe Audit

Objet : Note d'orientation

Conformément au plan d'audit 2021 ainsi qu'à la lettre de mission N° 220/2021 du 18/04 /2021, et après étude préliminaire du dossier objet de l'audit avec les responsables de consulter sur les éléments de prise de connaissance à savoir :

- Procédure des passations des marchés ;
- Les appels d'offres lancés par le District CBR Alger.

La présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : Audit des transactions commerciales.

Objectifs généraux :

Les objectifs généraux de cette mission sont :

1. La vérification des contrats conclus par voie d'appels d'offres ;
2. L'examen des contrats conclus par voie de Gré à Gré ;
3. L'examen des achats effectués par voie de consultations fournisseurs ;
4. L'examen des achats effectués par voie caisse régie DRA.

Les objectifs spécifiques :

Les travaux d'audit seront focalisés sur :

1) **Méthode de travail** :

1. La vérification des contrats conclus par voie d'appels d'offres :

- S'assurer de l'existence de l'accord de la Branche CBR ;
- S'assurer de l'existence du contrat ainsi que sa notification ;
- S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles ;
- Vérifier les documents justifiants la concrétisation du marché.

2. L'examen des contrats conclus par voie de Gré à Gré :

- Examiner si toutes les conditions sont remplies pour recourir au mode de passation Gré à Gré (appel d'offres infructueux, l'exclusivité ; circonstances exceptionnelles...)
- Vérification de l'existence de l'accord préalable de la hiérarchie compétente pour recourir au mode de Gré à gré ;
- S'assurer de l'existence du contrat auprès de la structure contractante ainsi que sa notification ;
- Vérifier de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles ;
- S'assurer de l'existence des documents justifiants la concrétisation du marché.

3. L'examen des achats effectués par voie de consultations fournisseurs :

- S'assurer de la traçabilité des opérations par voie de consultations de fournisseur ;
- S'assurer que les dépenses engagés sont dans le respect des seuils autorisés ;
- Vérifier l'existence de la liste des opérateurs à contacter ;
- S'assurer de l'existence d'un tableau comparatif des offres ;
- Vérifier que le nombre des offres reçus est égal ou supérieur à trois.

4. Caisse régie DRA :

- S'assurer de l'existence d'une décision de dotation de la DRA.
- Vérifications des opérations d'achats par DRA ;
- S'assurer de l'existence des documents justifiants les achats par DRA ;
- S'assurer que les dépenses engagées dans le respect des seuils autorisés

Le champ de la mission :

L'intervention se fera au niveau du District CBR ALGER, et portera sur l'exercice 2020 et de Janvier à Mai 2021

Nous restons à votre disposition pour toute question que vous jugez utile.

Le Chef de mission

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 5 : programme de Travail

Réf.	Thèmes	Action	Techniques/Sources	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin	Ref, FO
		Réunion d'ouverture			02/05/2021		
		1- Vérification des contrats conclus par voie AO		220 A-1			
160-1		▶ S'assurer de l'existence de l'accord de la Branche CBR ;	▶ Consultation des documents justificatifs.	fatma zohra	220 A-1-1	02/05/21	02/05/21
160-2		▶ S'assurer de l'existence du contrat ainsi que sa notification ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	fatma zohra	220 A-1-2	02/05/21	02/05/21
160-3		▶ S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220 A-1-3	02/05/21	02/05/21
160-4		▶ Vérifier les documents justifiants la concrétisation du marché.	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220 A-1-4	02/05/21	02/05/21
160-5		2- Contrat conclus par voie de gré à gré		fatma zohra	220 A-2		
160-6		▶ Examiner si toutes les conditions sont remplies pour recourir au mode de passation Gré à Gré (appel d'offres infructueux, l'exclusivité ; circonstances exceptionnelles...);	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220 A-2-1	03/05/21	03/05/21
160-7		▶ Vérification de l'existence de l'accord préalable de la hiérarchie compétente pour recourir au mode de Gré à gré ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	fatma zohra	220 A-2-2	03/05/21	03/05/21
160-8		▶ S'assurer de l'existence du contrat auprès de la structure contractante ainsi que sa notification ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	fatma zohra	220 A-2-3	03/05/21	03/05/21
160-9		▶ Vérifier de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220 A-2-4	03/06/21	03/05/21
160-10		▶ S'assurer de l'existence des documents justifiants la concrétisation du marché.	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220 A-2-5	03/05/21	03/05/21
		3- Achat effectués par voie consultation fournisseurs		220 A-3			
160-11		▶ S'assurer de la traçabilité des opérations par voie de consultations de fournisseur ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	fatma zohra	220A-3-1	04/05/21	04/05/21
160-12		▶ S'assurer que les dépenses engagés sont dans le respect des seuils autorisés ;	▶ Consultation des documents justificatifs ▶ Observation.	Hala	220A-3-2	04/05/21	04/05/21
160-13		▶ Vérifier l'existence de la liste des opérateurs à contacter ;	▶ Consultation des documents justificatifs	fatma zohra	220A-3-3	04/05/21	04/05/21
160-14		▶ S'assurer de l'existence d'un tableau comparatif des offres ;	▶ Consultation des documents justificatifs	fatma zohra	220A-3-4	04/05/21	04/05/21
160-15		▶ Vérifier que le nombre des offres reçus est égal ou supérieur à trois.	▶ Consultation des documents justificatifs	Hala	220A-3-5	04/05/21	04/05/21
		4- Caisse régie DRA		220 A-4			
		▶ S'assurer de l'existence d'une décision de dotation de la DRA.	▶ Consultation des documents justificatifs	Hala	220 A-4-1	05/05/21	05/05/21
160-16		▶ Vérifications des opérations d'achats par DRA ;	▶ Consultation des documents justificatifs.	fatma zohra	221 A-4-2	05/05/21	05/05/21
160-17		▶ S'assurer de l'existence des documents justifiants les achats par DRA.	▶ Consultation des documents justificatifs	Hala	222 A-4-3	06/05/21	06/05/21
160-18		▶ S'assurer que les dépenses engagées dans le respect des seuils autorisés	▶ Consultation des fichiers prix.	Hala	223 A-4-4	06/05/21	06/05/21
		Réunion de clôture			06/05/2021		

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 6 : les feuilles de test



Mission : Audit des transactions
commerciales
Date : 02/05 au 06/05/2021
Code mission : 21 CBR 16505000
Document réalisé par : Mlle Bouchelouche
Hala et Mlle Bouamama Fatma Zohra

Feuille de test : TEST N°220 A- 3-2.

Réf.160-12

Objectif :

S'assure que les dépenses engagées sont dans le respect des seuils autorisés

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le Chef service dépenses.
- Vérification documents.

Résultats :

- Absence contrat et/ou bon de commande, entre l'entreprise et le fournisseur.

Conclusions :

Non établissement des contrats et/ou bons de commandes.

Réponse Audité :

Absence contrat entre l'entreprise et le fournisseur.



Mission : Audit des transactions
commerciales
Date : 02/05 au 06/05/2021
Code mission : 21 CBR 16505000
Document réalisé par : Melle
Bouchelouche Hala et melle Bouamama
Fatma Zohra

Feuille de test : TEST N°220 A-4-2.

Réf.160-17

Objectif :

Vérification des opérations d'achats par la caisse (espèces)

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le Chef de service dépenses ;
- Vérification les documents d'achats par la caisse ;
- Vérification le brouillard de caisse.

Résultats :

Absence bons d'achat des fournisseurs des journées :

10/10/2020, 28/11/2020, 13/01/2021 et 08/02/2021.

Conclusions :

Non-respect de la réglementation en vigueur.

Réponse Audité :

Les bons d'achats sont égarés.

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe7 : FRAPs



1. contrats et bons de commande.

F. R. A. P

N°220-A-3-2.

Référentiel :

Circulaire N° 77/2018, portant sur les contrats et bons de commande.

Faits :

- Absence contrat et/ou bon de commande, entre l'entreprise et le fournisseur.

Cause :

Retard dans le traitement du marché.

Conséquences :

- Non-respect des clauses contractuelles ;
- Non-respect de la réglementation en vigueur ;
- Risque fraudes et détournement.

Recommandation :

Etablir des contrats et/ou bons de commandes avec les fournisseurs.

Soumise à l'avis de l'audité :

Nom :

Date :



2. dépenses par la caisse.

F. R. A. P

N°220-A-4-2

Référentiel :

Circulaire N° 78/2018, portant sur les dépenses par caisse (espèces).

Faits :

Absence bons d'achat des fournisseurs des journées : 10/10/2020, 28/11/2020, 13/01/2021 et 08/02/2021.

Cause :

- Absence contrôle de la caisse.

Conséquences :

- Risque préjudice financier pour l'entreprise NAFTAL.
- Non-respect de la circulaire en vigueur.
- Risque fraudes et détournement.

Recommandation :

Justifier tous les achats par caisse avec les bons d'achats.

Soumise à l'avis de l'audité :

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 8 : Feuille de Couverture



Code mission: 21 CBR 16 505000
Mission : Audit des transactions
Commerciales
Date : 02/05 au 06/05/2013
Document réalisé par : melle
Bouchelouche Hala et melle Bouamama
Fatma Zohra

Feuille de Couverture : Section 220 A 1

160 -3- 12- 17

Objectif :

1. S'assurer que les dépenses engagées sont dans le respect des seuils autorisés
2. Vérification des opérations d'achats par la caisse (espèces)
3. S'assurer de la concrétisation du marché dans le respect des clauses contractuelles.

Conclusions :

1. Non établissement des contrats et/ou bons de commandes.
2. Non-respect de la réglementation en vigueur.
3. Non-respect des clauses contractuelles.

Source : Elaboré par les étudiantes.

Annexe 9: lettre d'envoi projet rapport



Branche Carburant
Groupe Audit

Dar El Beida le : 12/05/2021

Mr le Directeur District CBR ALGER

Objet : Projet rapport d'audit N° 21 CBR 16505000

Veillez trouver ci-joint, le projet de rapport portant sur l'audit des transactions commerciales du District CBR caroubier-Alger.

Cette mission réalisée par Mr Boudenya Mohamed Chef de mission assisté de Mlle Bouchelouche Hala et Mlle Bouamama Fatma Zohra Cadres d'études durant la période allant du 02/05 au 06/05/2021.

A titre de rappel, les constats et recommandations développés dans ce rapport, ont fait l'objet de validation avec les responsables du District.

Veillez nous transmettre vos éventuels commentaires sous quinzaine dûment approuvés par vos soins, afin de nous permettre la finalisation du rapport de mission d'audit définitif.

Meilleures salutations.

Le Responsable de l'Audit

Annexe 10 : Autocontrôle du dossier

020

Processus des Transactions Commerciales au niveau du District caroubier.

	Autocontrôle du dossier	Control Présence du Document
000	Administration de la mission	Oui/Non
010	▪ index	
020	▪ formulaire d'autocontrôle du dossier	<input type="radio"/>
030	▪ suivi budgétaire (temps et frais hebdomadaires)	<input type="radio"/>
040	▪ correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité	<input type="radio"/>
050	▪ correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne	<input type="radio"/>
100	Préparation de la mission	Oui/Non
110	▪ lettre de mission	<input type="radio"/>
120	▪ éléments de prise de connaissance	<input type="radio"/>
130	▪ compte-rendu de réunion de lancement	<input type="radio"/>
140	▪ tableau des risques	<input type="radio"/>
150	▪ note d'orientation	<input type="radio"/>
160	▪ programme de travail	<input type="radio"/>
200	Réalisation de la mission	Oui/Non
210	▪ compte-rendu de réunion d'ouverture	
220 A1	○ Feuille de couverture de test1	<input type="radio"/>
220 A 1.1	○ Feuilles de Test1.	<input type="radio"/>
	○ Documents justificatifs.	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>
220 A 1.2	○ Feuilles de Test2.	<input type="radio"/>
	○ Documents justificatifs.	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>
220 A 1.3	○ Feuilles de Test3.	<input type="radio"/>
	○ Documents justificatifs.	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>
230	▪ compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale).	<input type="radio"/>

ANNEXES

300	Conclusion de la mission	Oui/Non
310	▪ rapport définitif	O
320	▪ suivi du plan d'actions	O
330	▪ plan d'actions	O
340	▪ projet de rapport	O
350	▪ compte-rendu de réunion de validation	O

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
DEDICACES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SOMMAIRE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES TABLEAUX	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES FIGURES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES ANNEXES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
LISTE DES ABREVIATIONS	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
RÉSUMÉ	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
INTRODUCTION GENERALE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CHAPITRE 01 : CADRE CONCEPTUEL D'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SECTION 01 : LES FONDAMENTAUX D'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1. NOTION DE L'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1 Apparition de l'audit interne.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Définition de l'audit interne.....	Error! Bookmark not defined.
2. CARACTERISTIQUES ET OBJECTIFS DE L'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1 Caractéristiques d'audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Activité indépendante	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Activité d'assistance du management	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Activité d'appréciation du contrôle interne	Error! Bookmark not defined.
2.2 Les objectifs d'audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 La régularité	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 L'efficacité	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Pertinence.....	Error! Bookmark not defined.
3. LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4. LES FORMES DE L'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
4.1 Audit financier	Error! Bookmark not defined.
4.2 L'audit opérationnel	Error! Bookmark not defined.
4.3 L'audit de management	Error! Bookmark not defined.
4.4 Audit social	Error! Bookmark not defined.
4.5 L'audit de stratégie.....	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

4.6	L'audit juridique	Error! Bookmark not defined.
5.	LES PRINCIPES D'AUDIT INTERNE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.1	Le principe de déontologie	Error! Bookmark not defined.
5.2	Le principe de la présentation impartiale	Error! Bookmark not defined.
5.3	Le principe de la conscience professionnelle	Error! Bookmark not defined.
5.4	Le principe de l'indépendance	Error! Bookmark not defined.
5.5	Le principe de l'approche fondée sur la preuve	Error! Bookmark not defined.
6.	LA PLACE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.1	L'organisation de la fonction d'audit interne	Error! Bookmark not defined.
6.1.1	L'organisation centralisée de l'audit interne.	Error! Bookmark not defined.
6.1.2	L'organisation décentralisée de l'audit interne	Error! Bookmark not defined.
6.2	Rattachement de la fonction d'audit interne.....	Error! Bookmark not defined.
6.2.1	Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale	Error! Bookmark not defined.
6.2.2	Le rattachement à une direction opérationnelle	Error! Bookmark not defined.
6.2.3	Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit	Error! Bookmark not defined.
7.	LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7.1	Dimension méthodologique.....	Error! Bookmark not defined.
7.2	Dimension technique.....	Error! Bookmark not defined.
7.3	Dimension humaine.....	Error! Bookmark not defined.
SECTION 02 : LE CADRE RÉFÉRENTIEL DE L'AUDIT INTERNE		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
1.	LE CODE DEONTOLOGIE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1	Définition du code de déontologie.....	Error! Bookmark not defined.
1.2	Les principes fondamentaux	Error! Bookmark not defined.
1.2.1	Intégrité.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2	Objectivité.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.3	Confidentialité.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.4	Compétence.....	Error! Bookmark not defined.
1.3	Les règles	Error! Bookmark not defined.
1.3.1	Intégrité.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.2	Objectivité.....	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

1.3.3	Confidentialité.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.4	Compétence.....	Error! Bookmark not defined.
2.	LES NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L’AUDIT INTERNE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Les normes de qualification.....	Error! Bookmark not defined.
2.2	Les normes de fonctionnement	Error! Bookmark not defined.
2.3	Les normes de mise en œuvre.....	Error! Bookmark not defined.
SECTION 3 : LA METHODOLOGIE DE CONDUITE D’UNE MISSION D’AUDIT INTERNE ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
1.	LA METHODOLOGIE D’AUDIT INTERNE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1	Origine de la méthodologie d’audit interne	Error! Bookmark not defined.
1.2	Utilité de la Méthodologie	Error! Bookmark not defined.
2.	LA MISSION D’AUDIT INTERNE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Définition de la mission d’audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.2	Natures des missions d’audit interne.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1	Missions de conseil	Error! Bookmark not defined.
2.2.2	Missions d’assurance.....	Error! Bookmark not defined.
2.3	Caractéristiques de la mission d’audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.3.1	Le Champ d'application.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.2	La Durée	Error! Bookmark not defined.
2.4	Les outils de l'audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.4.1	Les outils de description	Error! Bookmark not defined.
2.4.1.1	L'observation.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.1.2	La narration.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.1.3	La grille d'analyse des tâches.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.1.4	Le diagramme de circulation (flow chart) ...	Error! Bookmark not defined.
2.4.2	Les outils d’interrogation.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.1	Les sondages statistiques (ou échantillonnage)	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.2	L’interview.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.3	Les questionnaires	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.4	Les outils informatiques	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.5	Les vérifications et rapprochement divers ...	Error! Bookmark not defined.
2.5	Les phases de la mission d’audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.5.1	Phase de préparation (phase d’étude ou de planification)	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

2.5.1.1	L'Ordre de mission.....	Error! Bookmark not defined.
2.5.1.2	Etape de familiarisation (de reconnaissance)	Error! Bookmark not defined.
2.5.1.3	Etape d'identification et d'évaluation des risques	Error! Bookmark not defined.
2.5.1.4	Etape de choix des objectifs de la mission (Rapport d'orientation)	Error! Bookmark not defined.
2.5.1.5	Etape de détermination des tâches	Error! Bookmark not defined.
2.5.2	Phase de réalisation	Error! Bookmark not defined.
2.5.2.1	Réunion d'ouverture.....	Error! Bookmark not defined.
2.5.2.2	Le programme d'audit	Error! Bookmark not defined.
2.5.2.3	Le Questionnaire de Contrôle Interne	Error! Bookmark not defined.
2.5.2.4	Le travail sur terrain	Error! Bookmark not defined.
2.5.3	Phase de conclusion.....	Error! Bookmark not defined.
2.5.3.1	Le projet de rapport d'audit interne.....	Error! Bookmark not defined.
2.5.3.2	La Réunion de clôture (de validation)	Error! Bookmark not defined.
2.5.3.3	Le rapport final d'audit interne	Error! Bookmark not defined.
2.5.3.4	Le plan d'action.....	Error! Bookmark not defined.
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
CHAPITRE II : DEMARCHE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
SECTION 1 : CADRE GÉNÉRAL DE MANAGEMENT DES RISQUES		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.	NOTION DE RISQUE.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1	Définition du risque.....	Error! Bookmark not defined.
1.2	La typologie de risque	Error! Bookmark not defined.
1.2.1	Les risques géopolitiques.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.2	Les risques économiques	Error! Bookmark not defined.
1.2.3	Les risques stratégiques	Error! Bookmark not defined.
1.2.4	Les risques financiers	Error! Bookmark not defined.
1.2.5	Les risques opérationnels.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.6	Les risques industriels	Error! Bookmark not defined.
1.2.7	Les risques juridiques	Error! Bookmark not defined.
1.2.8	Les risques informatiques	Error! Bookmark not defined.
1.2.9	Les risques ressources humains	Error! Bookmark not defined.
1.2.10	Le risque d'image et/ou de réputation.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.11	Le risque knowledge management/gestion de la connaissance	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

1.2.12	Autres risques.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.13	Le risque d'intégrité	Error! Bookmark not defined.
2.	NOTIONS DE MANAGEMENT DES RISQUES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Définition de management des risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.2	Avantages du management des risques de l'entreprise	Error! Bookmark not defined.
2.3	Les étapes de management des risques	Error! Bookmark not defined.
2.3.1	Identification du risque	Error! Bookmark not defined.
2.3.2	L'analyse du risque	Error! Bookmark not defined.
2.3.3	Le traitement du risque	Error! Bookmark not defined.
2.3.4	Le suivi et l'amélioration continue	Error! Bookmark not defined.
2.4	Les éléments du dispositif de management des risques	Error! Bookmark not defined.
2.4.1	Environnement interne	Error! Bookmark not defined.
2.4.2	Fixation des objectifs.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.3	Identification des événements.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.4	Evaluation des risques	Error! Bookmark not defined.
2.4.4.1	Le risque inhérent.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.4.2	Le risque de contrôle	Error! Bookmark not defined.
2.4.4.3	Le risque résiduel	Error! Bookmark not defined.
2.4.5	Traitement des risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.5.1	L'évitement.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.5.2	La réduction	Error! Bookmark not defined.
2.4.5.3	Le partage	Error! Bookmark not defined.
2.4.5.4	L'acceptation	Error! Bookmark not defined.
2.4.6	Activités de contrôle.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.7	Information et communication.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.8	Pilotage	Error! Bookmark not defined.
2.5	Les objectifs de l'organisation	Error! Bookmark not defined.
2.5.1	Objectifs stratégiques	Error! Bookmark not defined.
2.5.2	Objectifs opérationnels	Error! Bookmark not defined.
2.5.3	Objectifs de reporting	Error! Bookmark not defined.
2.5.4	Objectifs de conformité	Error! Bookmark not defined.
SECTION 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES		ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.	PRESENTATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES...	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1	Définition de la cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

1.2	Les Objectifs de l'établissement de la cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
1.3	Les types de la cartographie des risques.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1	Cartographie globale	Error! Bookmark not defined.
1.3.2	Cartographie thématique.....	Error! Bookmark not defined.
1.4	Les Facteurs clés de réussite de la cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
1.5	Les Acteurs de la cartographie des risques.....	Error! Bookmark not defined.
1.5.1	Acteurs Internes	Error! Bookmark not defined.
1.5.2	Acteurs externes	Error! Bookmark not defined.
1.6	Les motivations d'élaboration d'une cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
1.7	Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
1.8	L'utilité de la cartographie des risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.	METHODOLOGIE DE CONCEPTION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	Error! Bookmark not defined.
2.1	Les différentes approches d'élaboration d'une cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
2.1.1	Approche Bottom-up « Ascendante »	Error! Bookmark not defined.
2.1.2	Approche Top-down « Descendante »	Error! Bookmark not defined.
2.1.3	Approche Combiné.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.4	Approche par le benchmarking	Error! Bookmark not defined.
2.2	Les différentes étapes d'élaboration d'une cartographie des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.1	Phase de préparation.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2	Phase de réalisation	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.1	Identification des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.1.1	Techniques d'identification des Risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.1.2	Les Outils d'identification des Risques...	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.2	Analyse des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.3	Evaluation des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.3.1	La technique quantitative.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.3.2	La technique qualitative	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.4	La Hiérarchisation des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.5	Identification et évaluation du contrôle interne existant	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.6	Matrice des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.6.1	Le diagramme à deux axes	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

2.2.2.6.2	La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.7	Amélioration et mise à jour de la démarche	Error! Bookmark not defined.
SECTION 3 : RELATION ENTRE L'AUDIT INTERNE, LE MANAGEMENT DES RISQUES ET LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
1.	L'APPROCHE D'AUDIT PAR LES RISQUES.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.	LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE MANAGEMENT DES RISQUES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Les principaux rôles de l'audit interne dans le management des risques	Error! Bookmark not defined.
2.2	Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires	Error! Bookmark not defined.
2.3	Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer	Error! Bookmark not defined.
3.	APPORT DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES A LA MISSION D'AUDIT	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
3.1	Un outil pour répondre aux exigences des Normes Professionnelles de l'Audit Interne.....	Error! Bookmark not defined.
3.2	Une réponse à d'autres besoins.....	Error! Bookmark not defined.
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITREERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
CHAPITRE III : CAS PRATIQUEERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NAFTAL.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
1.	GENERALITES SUR L'ENTREPRISE NAFTAL.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1	Présentation de NAFTAL.....	Error! Bookmark not defined.
1.2	Historique de NAFTAL.....	Error! Bookmark not defined.
1.3	La stratégie de l'entreprise NAFTAL:.....	Error! Bookmark not defined.
1.4	L'organisation de NAFTAL SPA.....	Error! Bookmark not defined.
2.	LA BRANCHE CARBURANT DE NAFTAL.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Présentation de la branche carburant.....	Error! Bookmark not defined.
2.2	Les missions de la branche carburant:.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1	Les missions de la direction opérationnelle de la branche carburant dans ses activités aviation et Marine:.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.2	Les missions de direction opérationnelle de la branche carburant dans ces activités carburantes terre (CBRT).....	Error! Bookmark not defined.
2.3	Responsabilités, engagements et objectifs de la branche	Error! Bookmark not defined.
2.3.1	Responsabilités.....	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

2.3.2	Les engagements de la branche	Error! Bookmark not defined.
2.3.3	Les objectifs de la branche.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.3.1	Qualité	Error! Bookmark not defined.
2.3.3.2	Sécurité	Error! Bookmark not defined.
2.3.3.3	Environnement	Error! Bookmark not defined.
2.3.3.4	RSE.....	Error! Bookmark not defined.
2.4	La gamme de produits de la branche carburant	Error! Bookmark not defined.
2.5	Organisation de la branche carburant.....	Error! Bookmark not defined.
SECTION 2 : LE DEROULEMENT DE LA MISSION D’AUDIT INTERNE AU SEIN DE NAFTAL		
BRANCHE CARBURANT Error! Bookmark not defined.		
1.	LES OUTILS DE COLLECTE ET D’ANALYSE DES DONNEES Error! Bookmark not defined.	
1.1	Les outils de la phase préparation	Error! Bookmark not defined.
1.1.1	L’analyse Documentaire	Error! Bookmark not defined.
1.2	Les outils de la phase réalisation.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.1	L’Entretien	Error! Bookmark not defined.
1.2.2	L’observation physique	Error! Bookmark not defined.
1.2.3	Le Questionnaire du Contrôle Interne	Error! Bookmark not defined.
1.2.4	Les tests d’audit.....	Error! Bookmark not defined.
2.	LE DEROULEMENT DE LA MISSION..... Error! Bookmark not defined.	
2.1	La phase préparation	Error! Bookmark not defined.
2.1.1	Le choix de l’équipe d’audit	Error! Bookmark not defined.
2.1.2	L’ordre/lettre de mission	Error! Bookmark not defined.
2.1.3	Etude Préliminaire	Error! Bookmark not defined.
2.1.3.1	Compte-rendu de réunion de lancement	Error! Bookmark not defined.
2.1.3.2	Définition des objectifs de la mission (Note d’orientation) Error! Bookmark not defined.	
2.1.3.3	Tableau des risques	Error! Bookmark not defined.
2.1.3.4	Programme de travail (plan d’approche)	Error! Bookmark not defined.
2.2	La phase de réalisation (de vérification)	Error! Bookmark not defined.
2.2.1	La réunion d’ouverture	Error! Bookmark not defined.
2.2.2	Le travail sur terrain	Error! Bookmark not defined.
2.2.3	Feuille de Couverture de test	Error! Bookmark not defined.
2.2.4	Feuille d’observation (FO).....	Error! Bookmark not defined.
2.2.5	Réunion de clôture.....	Error! Bookmark not defined.
2.3	La phase de conclusion.....	Error! Bookmark not defined.

TABLE DES MATIERES

2.3.1	Le projet de rapport	Error! Bookmark not defined.
2.3.2	Les réponses aux recommandations	Error! Bookmark not defined.
2.3.3	Le rapport définitif	Error! Bookmark not defined.
2.3.4	Le suivi du rapport	Error! Bookmark not defined.
2.3.4.1	Suivi des recommandations	Error! Bookmark not defined.
2.3.4.2	Le plan d'action.....	Error! Bookmark not defined.
SECTION 3 : ESSAI D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE NAFTAL BRANCHE CARBURANTS.....		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
1.	PHASE PREPARATION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.	PHASE DE REALISATION	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1	Identification des Risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1	Les Outils de recueil des informations	Error! Bookmark not defined.
2.1.1.1	L'Analyse Documentaire.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.1.2	L'Entretien	Error! Bookmark not defined.
2.1.2	Collection des données pour chaque étape du processus	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
2.2	Evaluation des risques	Error! Bookmark not defined.
2.3	Hiérarchisation des Risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.4	La Cartographie des Risques	Error! Bookmark not defined.
2.4.1	Présentation de la Matrice des Risques	Error! Bookmark not defined.
2.4.2	Interprétation de la Matrice des risques.....	Error! Bookmark not defined.
2.5	Plan d'action de maîtrise des risques	Error! Bookmark not defined.
CONCLUSION DU CHAPITRE PRATIQUE.....		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
CONCLUSION GENERALE.....		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
BIBLIOGRAPHIE		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
ANNEXES.....		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		
TABLE DES MATIÈRES		
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.		