

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion**

Spécialité : Contrôle de gestion

THEME :

**Le rôle d'une cartographie des risques dans la conduite d'une mission
d'audit interne**

Cas : Audit du processus gestion des stocks carburants de NAFTAL

Elaboré par :

SAYAH Naila

Encadreur :

Pr. BOUHADIDA Mohamed

Lieu de stage : NAFTAL DE CHERAGUA

Période du stage : de 20/02/2019 au 06/05/2019

2018/2019

Remerciements

Nous présentons nos remerciements à tous ceux et celles qui nous ont aidé à élaborer ce modeste travail.

Nous tenons à remercier en premier, le bon Dieu de nous avoir donné la foi, la force et le courage pour réaliser ce travail dans de bonnes conditions.

Nous exprimons une profonde gratitude à notre encadreur Pr. BOUHADIDA pour son aide précieuse, ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de NAFTAL de Chéraga, en particulier Mme. ALLIOUA qui a bien eu la gentillesse de nous accueillir au sein de NAFTAL, et de nous orienter tout le long de notre stage pratique.

Nous remercions vivement l'ensemble des enseignants du département science de gestion de l'Ecole Supérieure de Commerce, et en particulier ceux qui nous ont enseigné durant notre cursus universitaire.

Toute notre gratitude, s'adresse aussi à ma très chère famille à qui nous doit cette réussite, pour leurs soutiens et amour inconditionné.

Du fond du cœur nous disons MERCI !

Dédicaces

Nous dédions ce modeste travail, à tous ceux et celles qui nous ont orientés, inspirés, conseillés, soutenus et aidés :

À ma chère mère, qui a œuvré pour ma réussite, de par son amour, son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie, reçois à travers ce travail aussi modeste soit-il, l'expression de mes sentiments et de mon éternelle gratitude.

À mon cher père, décédé trop tôt, Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

À ma chère sœur, pour leur encouragement permanent et pour leur soutien morale tous long de mes études.

À mes chers grands parents et mon cher oncle, qui sont toujours été à mes côtés pour soutenir et m'encourager que ce travail traduit ma gratitude et mon affection.

À mes très chères tantes et toute la famille

À mes amies proches

Et surtout NAYMEN.

الملخص

تتعرض المنتجات البترولية الآن لمخاطر معينة وتشمل العديد من الجهات الفاعلة المسؤولة عن تحديدها واقتراح حلول للتحكم فيها. المدققين ومديرو المخاطر هم الجهات الفاعلة الرئيسية في تحديد هذه المخاطر والسيطرة عليها.

لقد قمنا بهذا العمل من أجل معرفة أهمية و دور خريطة المخاطر في إجراء مهمة التدقيق الداخلي والإجابة على الأطروحة التي طرحت وهي إلى أي مدى يساهم تعيين خريطة المخاطر في توجيه مهمة التدقيق الداخلي نحو السيطرة على مخاطر شركة نפטال؟

الغرض من هذه الأطروحة هو التحكم في إعداد خريطة المخاطر في شركة نפטال من أجل الكشف عن المخاطر المختلفة لعملية إدارة مخزون الوقود وإعداد التوصيات اللازمة مسبقاً للحد من هذه المخاطر، ونرى بدوره كيف تساهم المراجعة الداخلية في زيادة أداء الشركة من خلال عملية التحسين المستمر.

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

Résumé

Les produits pétroliers sont aujourd'hui exposés à des risques spécifiques qui font intervenir plusieurs acteurs chargés de les identifier et de proposer des solutions visant à les maîtriser. Les auditeurs et les risk managers sont les principaux acteurs de l'identification et de la maîtrise des risques.

Nous avons réalisés ce travail dans le but de connaître l'importance et *le rôle de la cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne* et de répondre à la problématique posée qui est de savoir *Dans quelle mesure la cartographie des risques contribue-t-elle à l'orientation de la mission d'audit interne vers la maîtrise des risques de l'entreprise au sein de NAFTAL ?*

Le présent mémoire a pour objectif la maîtrise du processus de mise en place d'une cartographie des risques dans l'entreprise NAFTAL afin de détecter les différents risques du processus gestion des stocks carburants et de préparer au préalable les recommandations nécessaires permettant de maîtriser et de limiter les risques, et par ricochet voir comment l'audit interne contribue dans l'augmentation de la performance de l'entreprise par le processus de l'amélioration continue.

Mots clés : Audit interne, management des risques, cartographie des risques.

Abstract

Petroleum products are now exposed to specific risks that involve several actors in charge of identifying them and proposing solutions to control them. Auditors and risk managers are the main actors in the identification and control of risks.

We have done this work in order to know the importance and *the role of the risk mapping in the conduct of an internal audit mission* and to answer the question raised which is to know

To what extent the risk mapping does it contribute to the orientation of the internal audit mission towards the control of the risks of the company within NAFTAL?

The purpose of this thesis is to control the process of setting up a risk map in the company NAFTAL in order to detect the different risks of the fuel inventory management process and to prepare in advance the recommendations necessary to control and limit risks, and in turn see how internal audit contributes to increasing the company's performance through the process of continuous improvement.

Key words: Internal audit, risk management, risk mapping.

Liste des figures

Figure 01 : La structure centralisée d'un service d'audit interne.....	11
Figure 02 : La structure décentralisée d'un service d'audit interne.....	11
Figure 03 : Guide d'élaboration de la FRAP.....	24
Figure 04 : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise.....	40
Figure 05 : Organigramme de la Direction Centrale d'Audit.....	63
Figure 06 : La cartographie des risques liée au processus gestion des stocks carburants.....	72
Figure 07 : La lettre de mission.....	74
Figure 08 : Feuille de couverture n°A.1.....	84
Figure 09 : Fiche de test n°A.1.1.....	84
Figure 10 : Fiche d'observation n°A.1.1.1.....	86

Liste des tableaux

Tableau 01 : Système du progrès de l'audit.....	3
Tableau 02 : Les normes de qualification et de fonctionnement.....	15
Tableau 03 : Le tableau des risques.....	21
Tableau 04 : Les facteurs internes et externes motivent par l'établissement de la cartographie des risques.....	42
Tableau 05 : Les risques liés au processus gestion des stocks.....	68
Tableau 06 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques.....	70
Tableau 07 : Echelle d'évaluation de probabilité des risques.....	70
Tableau 08 : Evaluation des risques liés au processus gestion des stocks.....	70
Tableau 09 : Questionnaire de contrôle interne.....	75
Tableau 10 : Tableau des risques.....	77
Tableau 11 : Programme de travail.....	80

Liste des acronymes

Abréviation	Signification
ABC	Activity Based Costing (méthode des coûts par activité)
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
AMF	Autorités des Marchés Financiers
ATH	Association Technique d'Harmonisation
BFR	Besoin des fonds de Roulement
BIU	Bordereau Inter Unité
BLF	Bon de Livraison Facture
BMI	Bon de Mouvement Interne
BR010	Bon de Réception (NAFTAL)
BR03	Bon de Réception (au niveau interne du centre)
BRM	Business Risk Model
BTS	Bon de Transfert des Stocks
CBR	Carburants
CDD	Centre De Distribution
CDS	Centre De Stockage
CMP	Coût Moyen Pondéré
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Comitee of Sponsoring Organization of the trade way Commission
CRFS	Compte Rendu Final au Site
DC	Direction Centrale
DCA	Direction Centrale Audit
DCRH	Direction Centrale des Ressources Humaines
ERDP	Entreprise de Raffinage et de la Distribution Pétrolières
FIFO	First In First Out
FO	Fiche d'Observation
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
GPL	Gaz Pétrole Liquéfiés
HO	Hors Organigramme
IASB	Internal Audit Standards Board
IDG	Instruction De Gestion
IFACI	Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne
IIA	Institute of Internal Auditors
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Organization for Standardization
LIFO	Last In First Out
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMNL	Office National de Métrologie Légale
OMP	Ouvrier Mouvement Produit
OR	Ossature du Rapport
PMG	Personnel Moyens Généraux
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance

RO	Rapport d'Orientation
SAP	Statement on Auditing Procedure
SEC	Securities and Exchange Commission
SIE	Sûreté Interne
SNTF	Société Nationale de Transport Ferroviaire
SPA	Société par Action
STPE	Société de Transport des Produits Energétiques
TaRi	Tableau des Risques
VL	Voiture Lourde

Tableau des annexes

Annexe	Signification
Annexe n°01	Organigramme de NAFTAL SPA
Annexe n°02	Guide d'entretien
Annexe n°03	Note d'orientation
Annexe n°04	Réunion d'ouverture
Annexe n°05	Compte rendu d'entretien
Annexe n°06	Fiche de test
Annexe n°07	Fiche d'observation
Annexe n°08	Réunion de clôture
Annexe n°09	Cahier de recommandations
Annexe n°10	Tableau de suivi des recommandations d'audit

Introduction

générale

Introduction générale

Le pétrole conserve une place prépondérante, en tête des différentes sources d'énergie, en ce qui concerne l'Algérie, pays à la fois producteurs, exportateurs et consommateurs, cette ressource naturelle joue un rôle primordiale dans l'économie du pays.

L'approvisionnement du pays en produits pétroliers est une nécessité qui relève de considérations stratégiques. L'accroissement rapide du parc automobile national ces dernières années impose à l'Etat d'augmenter sans cesse la production, les capacités de stockage et de distribution des carburants, pour les rendre disponibles à tout moment au niveau de tous les points de vente carburants. L'Etat assure ainsi la couverture des besoins du marché national en ces produits essentiels à l'économie du pays et à sa sécurité énergétique.

Autrement dit, il doit maintenir un équilibre entre l'offre et la demande aux niveaux national et régional. Mais les problèmes liés à la gestion de ces activités proviennent en générale de la disparité des points de vente de carburants, de la disponibilité insuffisante des moyens de transport, et des difficultés à respecter dans certains cas les plans et programmes de distributions en raison de la pression exercée sur la demande par la clientèle sur ces produits notamment en période estivale.

Aujourd'hui, les entreprises publiques du secteur de l'énergie et des mines accomplissent leur mutation dans un environnement particulièrement instable et marqué par une multitude de risques pouvant perturber la réalisation de ses objectifs. 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 et à des événements extérieurs. Ces entreprises se trouvent dans l'obligation de mettre en œuvre des instruments de gestion plus pertinents et plus rigoureux.

Dans ce contexte, en Algérie et pendant longtemps le contrôle interne s'est limité au contrôle financier comptable. Donc, il a fallu attendre l'année 1988 pour voir l'audit interne consacré par un texte de lois à travers la loi 88-01 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique de mettre en place et de renforcer l'audit interne. Ce dernier énonce ce que suit : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement ».

Pour cela, l'audit interne commence à connaître un essor dans les entreprises algériennes, mais le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre.

De ce fait, l'audit interne est défini 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 leur efficacité (selon Institute of Internal Auditors).

Il 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.

Introduction générale

D'autre part, la gestion des risques ou le management des risques est un processus structuré, qui permet d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques, de 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 de ce dernier.

En effet, le processus de management des risques offre l'avantage de promouvoir ou renforcer une culture de risques au sein de l'entreprise et de partager les meilleures pratiques en apportant des outils et des méthodes aux managers pour les aider à identifier, évaluer et traiter leurs risques.

A travers ce contexte que nous avons choisi de traiter le thème : « **le rôle d'une cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne** ».

La problématique

La cartographie des risques répertorie et hiérarchise l'ensemble des risques d'une société. Elle s'agit d'un outil de gestion et de communication sur les risques que fait vivre la fonction de gestion des risques et dont dispose l'organe de gouvernance. Elle est nécessaire à la mission d'audit pour apprécier l'importance de cette revue par les risques. C'est autour de ces idées que nous allons tenter à répondre à cette problématique :

Dans quelle mesure la cartographie des risques contribue-t-elle à l'orientation de la mission d'audit interne vers la maîtrise des risques de l'entreprise ?

Les questions secondaires

Afin de mieux cerner et clarifier davantage de cette problématique, qui s'attache à lier un outil de maîtrise des risques à la mission d'audit interne de l'entreprise, nous sommes amenés à poser les sous questions suivantes :

- Qu'apporte l'existence d'une fonction d'audit interne efficace au sein de l'entreprise ?
- Est-ce-que la cartographie des risques peut mesurer efficacement les risques opérationnels par l'orientation de la mission d'audit interne ?

Les hypothèses :

Afin de délimiter le champ de recherche de notre travail, et pour répondre à ces interrogations, nous avons essayé de proposer un certain nombre d'hypothèses que nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer par la suite, à savoir :

- La performance d'une entreprise est assurée par la mise en place d'une structure d'audit interne efficace.
- La cartographie des risques est un outil indispensable pour l'élaboration d'un planning d'intervention de l'auditeur et l'alimentation de sa mission.

Raisons de choix du thème

Nous avons choisir le thème « **le rôle d'une cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne** » suite aux raisons suivantes :

Introduction générale

- Intégrer la fonction d'audit interne dans la gestion des risques ;
- Sensibiliser les dirigeants algériens sur l'importance de la gestion des risques qui contribue à l'atteinte des objectifs et facilite la réalisation des missions d'audit interne au niveau de l'entreprise ;
- Réaliser une cartographie des risques liée au processus gestion des stocks et par la suite sa mission d'audit.

Objectif de l'étude

L'objectif principal que nous identifions à travers cette étude est de maîtriser les risques opérationnels qui peuvent affecter le bon fonctionnement de processus gestion des stocks carburants au sein de l'entreprise de commercialisation et de distribution des produits pétroliers NAFTAL, et de réaliser une mission d'audit interne dans le but d'assurer une meilleure maîtrise de ces risques par la mise en œuvre des recommandations sur les dysfonctionnements détectés.

Méthodologie de recherche

Afin de répondre à la problématique posée et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique, qui porte sur une recherche documentaire afin de ressortir les fondements de l'audit interne et de management des risques et d'analyser les documents de l'entreprise et établir un guide d'entretien afin d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels et dérouler la mission d'audit interne .

Plan de travail

Dans le but d'apporter des éclaircissements au sujet de notre étude, nous avons dressé un plan de travail qui se compose de trois chapitres :

- ✓ Le premier chapitre consiste à traiter le cadre théorique de l'audit interne, il s'intéresse principalement à l'exposition de l'historique de l'audit interne, ses différentes définitions, ses caractéristiques et ses objectifs, ses types, leur organisation et rattachement ainsi que, les normes internationales régissant l'audit interne et enfin, la mission d'audit et comment elle est conduite.
- ✓ Le deuxième chapitre portera sur l'aspect théorique de management des risques où nous allons présenter en premier lieu quelques généralités sur les risques, telles que sa définition, ses types et sa mesure, nous allons exposer aussi le management des risques et l'apport de contrôle interne et l'audit interne dans la gestion des risques, ainsi que la démarche de conception d'une cartographie des risques et enfin, nous présentons le processus gestion des stocks et ses risques.
- ✓ Le troisième chapitre sera consacré sur l'aspect pratique de l'étude où nous allons présenter l'entreprise NAFTAL qui nous accueillies, ensuite nous abordons la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques liée au processus gestion des stocks carburants finalement, nous présentons le déroulement d'une mission d'audit de ce processus et nous allons essayer d'élaborer un rapport final sur les

Introduction générale

dysfonctionnements identifiés et les recommandations portés lors de la réalisation de notre mission.

Sommaire

Remerciement	
Dédicaces	
Résumé.....	A
Liste des figures.....	C
Liste des tableaux.....	D
Tableau des acronymes.....	E
Tableau des annexes.....	G
Introduction générale.....	1
Chapitre 01: Aspect conceptuel de l’audit interne	
Introduction.....	1
Section 01: Généralités sur l’audit interne.....	2
Section 02 : Cadre référentiel d’audit interne.....	13
Section 03 : Le déroulement de la mission d’audit interne.....	16
Conclusion.....	28
Chapitre 02: Généralités sur la cartographie des risques	
Introduction.....	29
Section 01: Cadre conceptuel de management des risques.....	30
Section 02 : Présentation de la cartographie des risques	40
Section 03 : Les risques liés au processus gestion des stocks.....	48
Conclusion.....	57
Chapitre 03: La réalisation de la cartographie des risques selon l’approche NAFTAL	
Introduction.....	58
Section 01: Présentation de l’entreprise NAFTAL.....	59
Section 02 : La démarche d’élaboration d’une cartographie des risques.....	65
Section 03 : Le déroulement de la mission d’audit interne au niveau de NAFTAL.....	73
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	1
Bibliographie	
Les annexes	
Table des matières	

Chapitre 01 :
Aspect conceptuel de
l'audit interne

Introduction

Aujourd'hui, l'audit interne est défini comme une activité indépendante et objective qui s'efforce de garantir à l'entreprise de créer une valeur ajoutée liée à la bonne maîtrise de ses opérations et ses risques, il permet aussi de contribuer à l'amélioration de ses objectifs. A cet effet, ce chapitre est divisé en trois sections :

La première section sera consacrée aux généralités sur l'audit interne, elle commence par un bref historique de la fonction d'audit interne. Elle s'enchaîne par la définition de cette notion selon l'IIA. Ensuite, elle présente les objectifs, le but et le rôle de la fonction d'audit interne et ses caractéristiques, aussi, cette section aborde la typologie de l'audit interne, ainsi que l'organisation et les modes de rattachement hiérarchiques de cette fonction.

Puis, La deuxième section va porter sur la normalisation de l'audit interne à travers : les principes de déontologie qu'un auditeur doit se doter et les normes internationales d'audit interne.

Par ailleurs, dans une troisième section, nous développons le processus d'une mission d'audit interne par les phases suivantes : préparation, vérification et conclusion.

Section 01 : Généralités sur l'audit interne

Le concept de l'audit reste toujours galvaudé dans l'esprit de beaucoup de personnes, pour cela, nous avons jugé nécessaire de cerner un cadre conceptuel de l'audit pour clarifier sa notion, ses objectifs et ses types.

1. Evolution et définition de l'audit interne :**1.1 L'évolution historique ¹:**

D'origine latin « auditus ». 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.

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

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) 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.

L'année 1941 était une année spéciale pour l'audit interne. En effet dans cette année, l'audit interne a vécu deux grands événements, un de ces événements a été la publication du premier livre de l'audit interne par Victor Z, l'autre a été la création de l'institute of Internal Auditors (IIA)² par 24 personnes³.

En 1963 l'audit interne a vécu une autre évolution concernant ces objectifs. En effet, l'étude menée par le National Conference Board Industriels sur le programme de l'audit interne

¹ Belhachemi Amina, l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p 79.

² L'IIA, institute of internal auditors créée en 1941, est une association professionnelle internationale de 122000 membres dont le siège est à montvale aux Etats-Unis. L'IIA est connu comme la principale association d'audit interne leader en certification, formation recherche et conseil.

³ ZIANI Abdelhak, Thèse de doctorat en sciences économiques, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p 13.

auprès de 155 organisations a montré cinq objectifs principaux de l'audit interne⁴ :

- Déterminer le caractère adéquat du système de contrôle ;
- Enquêter sur la conformité aux politiques et procédures organisationnelles ;
- Vérifier l'existence d'actifs, d'assurer que les garanties appropriées pour les actifs soient maintenues pour prévenir ou découvrir la fraude ;
- Vérifier la fiabilité du système comptable et du reporting ;
- Signaler les conclusions à la direction et recommander des mesures correctives si nécessaires.

A partir du début du 20 ième 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 audits⁵.

En Algérie, l'audit interne a longtemps confiné au niveau de la fonction comptable et financière qui est devenu obligatoire dès 1980 (article 40 de la loi 88 /01 du 12 janvier1988) dans toutes les EPE (Entreprises publiques économique. Ce dernier énonce ce qui suit :

« *Les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement* »⁶.

Tableau 1: Système du progrès de l'audit.

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C à 1700	Rois, empereurs, Eglises et Etat	Clerecs, Ecrivains	-Punir pour les détournements de fonds -Protéger le patrimoine
1700 à 1850	Etat, tribunaux, commerciaux et actionnaires.	Comptables	-Réprimer et punir les fraudeurs - Protéger le patrimoine
1850 à 1900	Etat et actionnaires	Professionnels de la comptabilité	-Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan
1900 à 1940	Etat et actionnaires	Professionnels d'audit de comptabilité	-Eviter les fraudes et les erreurs

⁴ ZIANI Abdelhak, op cité, p 14.

⁵ Chekroun Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, Thèse de doctorat en science gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014, p 17.

⁶ Article 40, Journal officiel, 27^{ème} année, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p22.

A partir de 1900 à ces jours	Etats, tiers et les actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. - Protection contre la fraude internationale.
------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	---

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

1.2 Définition de l'audit interne :

De nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour appréhender la notion de l'audit interne qui est aussi vaste. Sur ce, nous allons évoquer certaines définitions qui nous semblent les plus manifestes :

L'audit interne est défini selon **RENARD Jacques** « l'audit interne comme un dispositif interne à l'entreprise qui vise à ⁷ :

- Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables.
- Assurer la sécurité physique et comptable des opérations.
- Garantir l'intégrité du patrimoine.
- Juger l'efficacité des systèmes d'information. »

L'audit interne peut également se définir par l'**IFACI**: « 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 adaptées⁸ ».

La deuxième définition met l'accent sur la relation de la fonction d'audit interne avec les autres services de l'entreprise qui est indépendante d'une part, et d'autre par dépendante avec la direction.

Définition officielle :

En 1999, l'Institute of Internal Auditors (**IIA**), chargé d'élaborer les pratiques professionnelles et les normes d'audit, a proposé une définition d'audit interne, adaptée par l'IFACI en ces termes. Cette définition indique que ⁹ « l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une **assurance** sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses **conseils** pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche

⁷RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, p72.

⁸ Chekroun Meriem, op cité, p21.

⁹ Belhachemi Amina, op cité, p 82.

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 »¹⁰.

Il est à souligner que la définition officielle englobe tous les points bordés dans les deux précédentes définitions, car elle se base sur l'assurance, le conseil comme point nécessaire à l'amélioration du dispositif de contrôle interne et le management des risques pour qu'une entreprise soit plus efficace.

Les significations des mots clés « *assurance, conseil, risque* » sont comme suit : ¹¹

Cette définition insiste sur **l'assurance**, c'est à dire l'audit interne doit constituer le processus par lequel l'organisation s'assure que les risques auxquels elle doit faire face sont compris et gérés de façon appropriée. Ceci nécessite alors plus de diligence exercée par les auditeurs internes.

Le conseil : il traduit une orientation *client interne*. Ceci entraîne une large gamme de services offerts par les structures d'audit interne, basée sur une meilleure exploitation des compétences dont elles disposent, et une plus grande flexibilité dans l'accomplissement des missions.

Le risque : Cette notion n'est pas limitée seulement aux risques financiers, opérationnels et stratégiques encourus par une organisation, mais intègre également la non exploitation des opportunités offertes. Elle confère à l'audit interne une dimension proactive et le situe au cœur du management.

1.3 Les caractéristiques de la fonction d'audit interne :

Selon l'IIA, « *l'audit interne consiste en l'examen et l'évaluation des processus de planification, d'organisation et de pilotage, en vue d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* », et puis, en distingue quatre caractéristiques d'audit interne¹²:

1.3.1 L'universalité:

La fonction d'Audit Interne, s'applique non seulement à toutes les entreprises quel que soit leur taille, leur secteur d'activité et leur nature, mais aussi à n'importe qu'elle fonction de l'entreprise.

1.3.2 L'indépendance :

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils audient afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme, et aussi l'indépendance d'esprit qui implique que l'auditeur ne subordonne pas ses propres jugements à ceux d'autres personnes.

¹⁰Définition approuvée le 21 mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI. Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA (The Institute of Internal Auditors), le 29 juin 1999.

¹¹ 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, p 09.

¹² Saidj Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 22.

1.3.3 Objectivité :

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

1.3.4 La périodicité :

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui signifie qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques des activités auditées.

Ces caractéristiques montrent que l'auditeur s'assure que l'entreprise améliore ses processus pour s'évoluer dans le cadre du respect des lois et des règlements et être objectif dans le jugement.

2. L'objectif, le but et le rôle de l'audit interne :**2.1 L'objectif de l'audit interne :**

Il paraît donc nécessaire d'aborder en permanence deux objectifs de l'audit interne¹³:

- Assurer à la direction l'application de ses politiques directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

On peut expliciter les objectifs de l'audit interne sous l'angle de quatre apports¹⁴ :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la direction générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

2.2 Le but de l'audit interne :

L'audit interne cherche en premier lieu d'examiner les informations financières et opérationnelles pour le but de rédiger un rapport définitif sur la structure auditée et la mise en œuvre des recommandations portées sur ce rapport, ainsi que la protection du patrimoine de l'entreprise et avoir une culture de contrôle dans toutes les fonctions d'entreprise.

2.3 Le rôle de l'audit interne¹⁵ :

- Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance.
- L'audit interne peut analyser les points forts et les points nécessitant l'amélioration du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des risques liés et des opportunités d'amélioration qui

¹³ Chekroun Meriem, op cité, p 23.

¹⁴ Sardi. Antoine « Audit et contrôle interne bancaire », Edition afges, Paris, 2002, p 82.

¹⁵ <http://bibliotheque.pssfp.net> « Audit interne, indépendance au sein du secteur public », consulté le : 09/02/2019, 15 :00.

peuvent avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.

- L'audit interne peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficacité et l'efficacités du fonctionnement. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé d'assurer les tâches de gestion ou des missions opérationnelles.

Finalement, le rôle de l'audit interne d'une façon principale est une aide du pouvoir décisionnel de l'entreprise.

3. La typologie de la fonction d'audit interne :

La revue de littérature dans le domaine de l'audit interne distingue plus d'une vingtaine de qualificatifs : audit comptable, audit financier, audit informatique, audit stratégique, audit vert, audit intégré...etc. Ces domaines d'audit interne peuvent être divisés en fonction de trois aspects¹⁶ :

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

3.1 . Selon le domaine concerné :

Selon le domaine concerné, on peut révéler trois types d'audit interne qui relèvent de ce dernier :

- **Audit social:**

Jean-Marie Peretti le définit comme suit « *L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes* ». Cela signifie que l'audit social a pour périmètre l'ensemble de l'organisation et de ses relations à la fois en interne (relation des salariés entre eux, relations hiérarchiques, etc.) et son externe (relations de l'organisation avec les différents parties prenantes identifiées telles que les actionnaires, l'Etat, les fournisseurs, etc.)¹⁷.

- **Audit qualité :**

Selon NF X 50-120:« L'audit qualité est un examen méthodique d'une situation relative à un produit, un processus, une organisation en matière de qualité, réalisé en coopération avec les intéressés en vue de vérifier la conformité de cette situation aux dispositions préétablies et l'adéquation de ces dernières à l'objectif recherché ». En outre, l'audit qualité est une première étape importante dans toute démarche d'optimisation de la qualité dans une fonction. Il permet de déterminer l'aptitude du système de gestion de la qualité mis en œuvre,

¹⁶Benhayoun 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, P 17.

¹⁷ Chekroun Meriem, op cité, p 29.

d'atteindre les objectifs-qualité spécifiés. Ce qui permet ainsi d'améliorer la qualité du système de contrôle interne¹⁸.

- **Audit thématique:**

L'audit thématique est un audit portant non sur une organisation dans sa globalité mais sur un aspect particulier de son activité¹⁹ par exemple : audit de la micro-informatique, audit des archives, audit de la paie du personnel, etc.

3.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif:

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes²⁰: l'audit de conformité et/ou de régularité, l'audit d'efficacité ainsi que l'audit de management.

- **Audit de conformité et/ou de régularité:**

Selon J.P.Ravelec²¹: « *l'audit de régularité consiste à vérifier la bonne application des règles, des procédures, description de postes, organigrammes, systèmes d'information, réglementation, ...* ».

L'audit de conformité et/ou de régularité vérifie, par comparaison entre la réalité et le référentiel retenu que :

- Les règlements en vigueur et les instructions de la direction sont correctement appliqués ;
- Les opérations sont régulières ;
- Les informations sont sincères et exemptes d'altération ;
- Les actifs sont correctement protégés.

L'IFACI distingue entre *l'audit de régularité* par rapport aux règles internes de l'entreprise, l'audit de conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires et l'audit de sécurité qui concerne le mode de fonctionnement de l'entreprise.

- **L'audit de l'efficacité :**

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

L'audit d'efficacité s'intéresse à :

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

¹⁸ Chekroun Meriem, op cité, p 29.

¹⁹ Benhayoun Sadafi. M. A, op cité, p 17.

²⁰ Benhayoun Sadafi. M. A, op cité, p 17-18.

²¹ http://perso.menara.ma/encgm/public_html/audit.doc, Principaux concepts liés à l'audit intégré, p07, consulté le : 09/02/2019, 18:00.

- **L'audit de management:**

L'audit de management (ou audit de direction) doit être indépendant des pratiques de gestion. Il consiste à observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs compétences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. En effet, pratiquer l'audit de management, c'est donc toujours, observer la forme et non le fond²².

Il est à souligner que l'audit de management a pour objectif²³:

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

3.3 selon le domaine d'intervention de l'auditeur:

Traditionnellement on distingue deux grands domaines d'audit²⁴ : l'audit financier et l'audit opérationnel.

- **Audit financier :**

Selon l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) : « *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* ». Le commissariat aux comptes est une révision comptable externe exigée par la loi. Sa finalité étant de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et résultats.

La mission d'audit financier a pour but d'assurer la fiabilité des informations financières et la protection des actifs matériels, humains et financiers. Elle correspond²⁵ :

- ✓ Soit à une mission exercée par un auditeur interne dans le cadre de la fonction finance (une mission de certification des comptes) ;
- ✓ Soit à une mission exercée par un auditeur externe légal, comme celle du commissaire aux comptes, visant à certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle des états financiers²⁶ .
- ✓ Soit une mission contractuelle confiée à un professionnel comptable disposant parfois comme un expert comptable qui est lié à l'entreprise par un contrat²⁷ .

²²Chekroun Meriem, op cité, p 31.

²³ Benhayoun Sadafi. M. A, op cité, p18.

²⁴ Benhayoun Sadafi. M. A, op cité, p19.

²⁵ Chekroun Meriem, op cité, p 32-33.

²⁶ RENARD Jacques, op cité, p80.

²⁷ ZIANI Abdelhak, op cité, p26.

- **Audit opérationnel :**

L'audit opérationnel est défini selon 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*».

Il vise à vérifier que l'organisation a établi des systèmes d'information et de gestion ainsi que des méthodes de direction garantissant l'optimisation de l'emploi des ressources. Cette optimisation est définie par les **trois E** : *Economie, Efficience, Efficacité*.

4. Organisation et rattachement de la fonction d'audit interne :

4.1 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 décentralisée²⁸.

4.1.1 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 :

La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence 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). Le chef de mission assure l'exécution pratique de la mission, gère de façon efficiente les ressources mises à sa disposition, supervise les assistants et établit un rapport à destination du directeur central de l'audit. 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. Le directeur de l'audit est responsable de la conception du plan d'audit, du respect de sa mise en œuvre et du marketing du rapport final de l'audit.

❖ La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale :

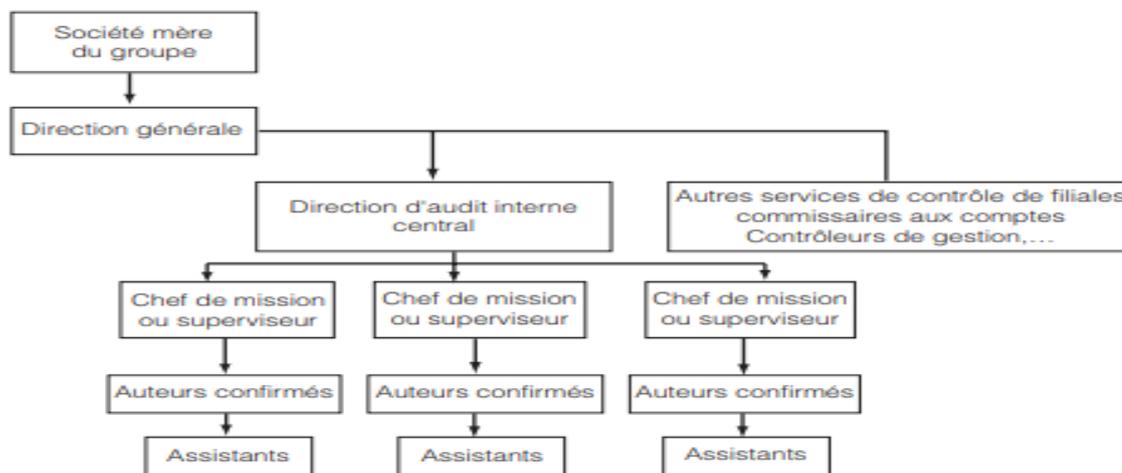
L'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale consiste non plus à spécialiser les auditeurs en fonction de leurs compétences techniques ou leur spécialité, mais de leurs domaines d'activités ou de l'implantation géographique.

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

²⁸Elisabeth Bertin, *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*, édition d'organisation EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 29.

par des groupes multinationaux dont les filiales ont des activités différentes.

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

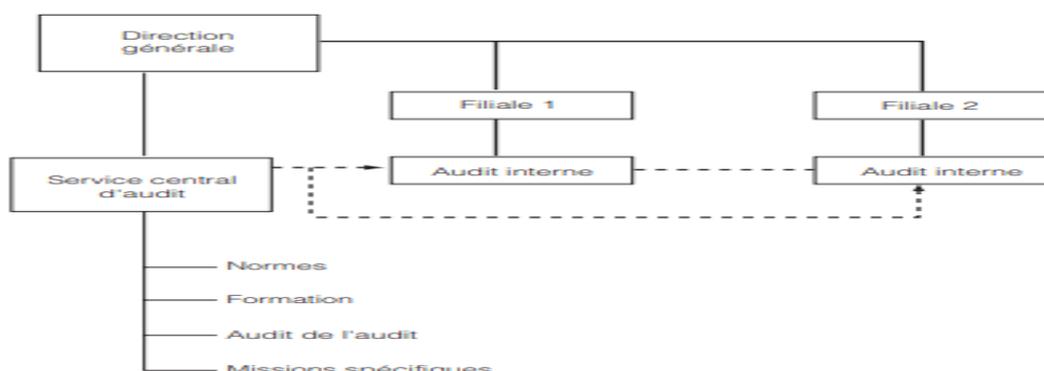


Source : Elisabeth Bertin, Audit interne : enjeux et pratique à l'international, édition d'organisation EYPROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 30.

4.1.2 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 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 EYPROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 32.

4.2 Le 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'audit²⁹ :

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

L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

4.2.2 Le rattachement au conseil d'administration ou 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.

4.2.3 Le rattachement à une direction opérationnelle :

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

L'audit interne permet à respecter tous les codes, lois, normes, l'éthique et bonnes pratiques professionnelles. Pour cela nous avons présenté dans la section suivante le cadre référentiel de l'audit interne.

²⁹ Chekroun Meriem, op cité, p 37.

Section 02 : Cadre référentiel de l'audit interne :

Pour arriver à une bonne pratique de l'audit interne, il faudrait nécessairement que les auditeurs internes respectent le code de déontologie de la profession et les normes internationales d'audit interne.

1. Le code déontologie :

Le code de déontologie peut se rencontrer sous les appellations : le code d'éthique ou le code de conduite. Afin de mieux comprendre le code de conduite, nous avons proposé la définition suivante, établie par l'Organisation de coopération et de développement économique (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* ³⁰ ».

En fait, les règles déontologiques contenues dans ce code portent sur les principes suivants: *intégrité, objectivité, confidentialité et compétence* qui permettent une pratique éthique de l'audit interne³¹ :

1.1 Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Parmi les règles de conduite, les auditeurs internes :

- 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.

1.2 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 ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

1.3 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.

Ils doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités et ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel,

³⁰ Chekroun Meriem, op cité, p 26.

³¹ Sur le cite, <http://www.theiia.org> , code of ethics french, édition 2017, consulté le : 10/02/ 2019, 20 :00

ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

1.4 Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Pour cela, l'audit interne est régie par le code déontologie pour que promouvoir une culture de l'éthique et préciser aux auditeurs les valeurs à respecter et protéger l'image de l'entreprise.

2. Les normes internationales de l'audit interne :

La fonction de l'audit interne s'exerce dans la limite des normes définie par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (ISA) approuvé officiellement par L'IIA en 1978 et publié sont devenues un référentiel essentiel et très important pour les auditeurs internes. Ces normes ont été publiées en 1978 par « The Internal Audit Standards Board » (IASB)³².

Les normes de l'audit interne se proposent³³ :

- de définir les principes de base ;
- de fournir un cadre de référence ;
- d'établir des critères d'appréciation ;
- d'être un facteur d'amélioration.

Les normes se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre³⁴.

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

2.2 Les Normes de fonctionnement 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 précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

³²Bouras Boukhalfa, Skander Naim, la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise, mémoire master en sciences financières et comptabilité, Université Akli Mohand Oulhadj, Bouira, 2015, p 14.

³³ RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010, p106.

³⁴ Sur le site interne, <http://www.theiia.org> , NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE, consulté le : 10/02/ 2019, 20 :30 .

Tableau 2: Les normes de qualification et de fonctionnement.

<i>Normes de qualification</i> « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	<i>Normes de fonctionnement</i> « Ce qu'ils font»
<p>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- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indicateur de non-conformité</p>	<p>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 direction générale 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</p>

Source : Schick Pierre, « Mémento d'audit interne », DUNOD, 2007, Paris, p10.

En effet, ces normes visent essentiellement à clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne dans l'entreprise, définir les principes de bases pour l'organisation, l'évaluation de la qualification et le fonctionnement de l'audit interne, l'élaboration des critères d'appréciation ainsi qu'améliorer la pratique de l'audit interne.

Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne

Toute mission d'audit interne est organisée par une démarche systématique menée par une équipe d'auditeurs et dirigée par un chef de mission. Le rôle du chef de mission est d'animer et contrôler la progression des travaux afin de conjuguer tous les efforts des auditeurs, d'assurer la qualité des travaux et d'assumer la responsabilité d'interface avec les audités³⁵.

Une mission d'audit peut durer de quelques jours à quelques mois selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs, le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec 2 à 4 auditeurs dont un chef de mission³⁶.

La démarche de conduite d'une mission d'audit interne se déroule autour de trois grandes phases :

- La phase préparation (étude)
- La phase réalisation
- La phase de conclusion

Les normes professionnelles parlent de planification, accomplissement et communication. Il existe trois acteurs interviennent dans la mission³⁷:

- *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.

I. La phase préparation :

Cette phase consiste à préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documentations sur les disciplines à auditer et aussi obtenir des informations chiffrés ou caractéristiques du domaine audité.

1. Le droit d'accès : Lettre ou l'ordre de mission :

Avant d'entamer la prise de connaissance du domaine audité, il est important que l'intervention des auditeurs soit précédée par un ordre de mission qui permet d'une part de donner aux auditeurs l'autorisation d'accéder à l'activité auditée et de faire en toute liberté son état des lieux , d'autre part, il définit aux audités l'objectif ou la raison d'être de la mission imminente ainsi que le périmètre de la mission mais d'une manière brève et peu détaillée³⁸. Il constitue le véritable point de départ de la mission.

³⁵ Chekroun Meriem, op cité, p62.

³⁶ Pierre schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, P63.

³⁷ Élisabeth Bertin, audit interne : enjeux et pratique à l'international, édition d'organisation EYPROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007, P 38.

³⁸ Chekroun Meriem, op cité, p 63.

On peut distinguer entre deux types d'ordre de missions³⁹ : *L'ordre de mission court* il tient en quelques lignes pour définir les objectifs et le champ d'application. Ce document n'est pas restrictif et laisse le champ libre aux auditeurs pour conduire leurs investigations comme ils l'entendent.

Par contre, *l'ordre de mission long* indique non seulement les objectifs et le champ d'application mais il précise également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser... et même ceux à ne pas utiliser. Certains ordres de mission vont jusqu'à indiquer l'organisation logistique de la mission,

L'ordre de mission est un document caractérisé par les principes suivants⁴⁰ :

- ✓ Il est signé par la direction générale, c'est indispensable (et quelque fois cosigné par le directeur audité, c'est utile) ;
- ✓ Il ne comporte pas de date de fin : c'est regrettable car c'est peut être ce qui intéresse le plus les audités...mais c'est prudent ;
- ✓ Ses destinataires sont : l'auditeur interne, les chefs de service et responsables ainsi que les audités ;
- ✓ Il est rédigé par l'auditeur pour avoir les caractéristiques de forme et de fond souhaitées (éviter « suite à de nombreuses erreurs de forme et irrégularités j'ai décidé... » ou « les auditeurs me rendront personnellement compte des dysfonctionnements qu'ils auront découverts »).

2. Le plan d'approche :

Il organise la phase d'étude, il assure une prise de connaissance du domaine à auditer défini par l'ordre de mission, une prise de conscience de ses habituels risques et opportunités d'amélioration et une décomposition du sujet de la mission en objets auditables qui produit le référentiel⁴¹.

L'analyse des risques que le plan d'approche prépare va s'appuyer sur trois éléments⁴²:

1. Une prise de connaissance du domaine audité ;
2. Une décomposition du sujet de la mission, quels sont les points que l'on peut examiner ?
3. Une prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration que l'on peut rencontrer dans le domaine : quels sont les points que l'on doit examiner ?

2.1 La prise de connaissance du domaine audité :

Cette étape permet de cerner les préoccupations majeures de la mission. Il y a lieu de lister tous les documents nécessaires à l'auditeur en vue de la prise de connaissance de l'entité audité préalable à la mission. L'équipe d'audit doit⁴³ :

³⁹ Jacques Renards, op cité, p 219.

⁴⁰ P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh -Parège, audit interne et référentiels de risques, Dunod, Paris, 2014, p 101.

⁴¹ Chekroun Meriem, op cité, p66.

⁴² Chekroun Meriem, op.cité, p 66.

- Avoir une vision globale de l'organisation auditée ;
- Identifier les processus où se situent les risques afin de ne pas étudier quelque chose hors de propos ;
- Pouvoir estimer le temps et le coût des phases de la mission et se donner une base pour élaborer le référentiel de l'activité auditée ;
- Se donner une crédibilité en ayant une approche rigoureuse.

Par ailleurs, l'auditeur doit utiliser *un questionnaire de prise de connaissance (QPC)* pour assurer qu'aucune information nécessaire n'a été omise sur le domaine à auditer. La structure globale de ce questionnaire se présente comme suit ⁴⁴ :

- **Connaissance du contexte socio-économique :**

Taille et activités du secteur audité ; Situation budgétaire ; Situation commerciale ; Effectifs et environnement de travail.

- **Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :**

Organisation générale et structure ; Organigramme et relations de pouvoirs ; Environnement informatique.

- **Connaissance du fonctionnement de l'entité auditée :**

Méthodes et procédures ; Informations réglementaires ; Organisation spécifique de l'entité ; Système d'information ; Problèmes passés ou en cours ; Réformes en cours ou prévues.

L'auditeur utilise aussi d'autres outils comme *flow charts* (ou diagramme de circulation) pour analyser le circuit des documents essentiels, *la grille d'analyse des tâches* pour comprendre la répartition des travaux entre les principaux acteurs et *l'examen des rapports d'audits antérieurs*.

La durée de prise de connaissance est variée en fonction de trois facteurs essentiels: la complexité du sujet, le profil de l'auditeur (la formation et l'expérience professionnelle de l'auditeur) et la qualité des dossiers d'audit.

2.2 La décomposition en objets auditables :

Cette étape consiste à découper le processus audité en éléments plus simples à appréhender (les objets auditables) afin de produire un référentiel d'audit, puis chacun étudié tour à tour, comme le recommande Descartes : « diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour les mieux résoudre »⁴⁵.

La décomposition en objets auditables peut être traitée de nature chronologique ou bien de nature arborescence sémantique :

- *La décomposition en stades chronologiques* : Vise à subdiviser l'activité en opérations successives tout en retraçant le processus dès son origine jusqu'à son inscription en

⁴³ P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-Parège, audit interne et référentiels de risques, Dunod, Paris, 2014, p 103.

⁴⁴ Jacques Renards, op cité, P 228

⁴⁵ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op.cité, p 99.

comptabilité et dans les tableaux de bord et budgets, en effet, l'auditeur va suivre un ordre séquentiel⁴⁶; par exemple⁴⁷ : ***Processus achat***

- Expression et justification du besoin ;
 - Sélection du fournisseur ;
 - Passation de la commande ;
 - Réception de la marchandise, y compris son entrée en stock, ou de la prestation ;
 - Réception de la facture ;
 - Paiement et comptabilisation.
- *Décomposition par arborescence sémantique*⁴⁸:

Ce type de découpage concerne toutes les prestations qui peuvent être assujetties à des changements d'options ou de tarifs à titre d'exemple : l'électricité, le gaz, le téléphone... Par exemple : Toute entreprise est obligée à payer ses charges qu'elle utilise au quotidien. Ces charges sont prescrites dans des factures qui seront vérifiées par la suite par des auditeurs. Ces auditeurs vont examiner le système de facturation aux conditions tarifaires en vigueur et dans des délais brefs. Qu'est ce que les conditions tarifaires ?

Ce sont les conditions de prix et les conditions de paiements .Que sont chacun de ces éléments, on prend par exemple le second ? Il s'agit des délais de paiement et des moyens de paiement (chèque, espèce, carte bancaire..). Délais et moyens de paiements sont des objets auditables: des éléments observables, dont on peut définir les caractéristiques souhaitées et constater les caractéristiques réelles.

2.3 Prise de conscience des risques et opportunités d'amélioration:

Toutes les informations ainsi recueillies, exploitées ou analysées par les étapes précédentes (la prise de connaissance du domaine audité et la décomposition en objets auditables) sont classées dans un dossier permanent. Elles permettent à l'auditeur de réaliser une évaluation préliminaire des forces et faiblesses apparentes. Ces travaux vont permettre de constituer un référentiel du domaine à auditer, de mener une analyse des risques et de préciser les objectifs d'audit. Cette évaluation préliminaire des risques s'effectue en fonction de deux critères⁴⁹:

- Le degré de gravité de la perte pouvant en résulter (ou des conséquences directes et indirectes) ;
- La probabilité de survenance du risque.

L'enjeu de cette étape étant d'orienter la mission en fonction des facteurs clés de succès et les facteurs d'échec qui vont permettre en effet d'établir un tableau des risques afin que la mission ne soit pas vouée à l'échec.

3. Le tableau des risques :

⁴⁶ Chekroun Meriem, op cité, p 68.

⁴⁷ Pierre schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p75.

⁴⁸ Chekroun Mereim, op cité, p69.

⁴⁹ Chekroun Meriem, op cité, p 70.

Le tableau des risques (TaRi) constitue un référentiel d'audit qui permet d'une part de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part de structurer la présentation de ses analyses et conclusions⁵⁰.

*La réalisation du TaRi*⁵¹:

Une fois que l'activité auditée est composée en objets auditables et que l'auditeur interne a pris conscience des risques et opportunités d'amélioration, il est temps que l'auditeur interne reprenne l'objet auditable dont il doute qu'il y'ait des zones à risques, ensuite l'auditeur définit l'objectif de cette tâche en matière de contrôle interne. L'auditeur interne doit mentionner ces objectifs dans la deuxième colonne du tableau de risques.

En face de chaque tâche et des objectifs qui lui sont assignés l'auditeur interne va constituer un scénario de risques qui sont susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs par exemple l'auditeur doit se poser les questions suivantes : que peut-il se passer si les objectifs ne sont pas réalisés ? Si la tâche est mal faite ou n'est pas faite ?

Il s'agit mieux de rappeler les risques essentiels attachés à la tâche. Ce sera la troisième colonne du tableau.

Dans la quatrième colonne du tableau de risques, l'auditeur interne doit procéder à une évaluation du risque attaché à chacune des tâches, En général, on se satisfait d'une évaluation à trois niveaux⁵² :

- ✓ Risque important (i) ;
- ✓ Risque moyen (m) ;
- ✓ Risque faible (fa).

Dans la cinquième colonne du tableau, en face de chacun de ces risques, l'auditeur va rappeler quel est le dispositif de contrôle interne le plus adéquat pour faire échec au risque identifié par : une procédure, là une norme, ailleurs une action de supervision, ailleurs encore un matériel adéquat ou un personnel qualifié, etc.

Dans la sixième colonne, l'auditeur interne est tenu de vérifier l'existence du dispositif de contrôle interne préconisé : si le dispositif existe (oui), ou n'existe pas (non).

Tableau 3: Le tableau des risques.

Le tableau des risques correspondant à la réception des marchandises se présentera comme suit :

⁵⁰ Chekroun Meriem, op cité, p70.

⁵¹ Jacques Renards, op cité, p 238.

⁵² Jacques Renards, op cité, p 238.

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat	
Réception des marchandises	Sécurité de la réception	Perte	M	Normes de livraison et d'entreposage	Non	
		Avarié	F		Oui	
	Conformité en qualité et en quantité.	Non conformité		I	Inspection technique	Oui
			Faire des réserves en temps voulu.	Contentieux Prescription (perte des droits)		M M

Source : Jacques Renards, théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p 239.

4. Le Rapport d'Orientation (RO):

Le rapport d'orientation est un rapport qui définit et formalise les axes d'investigations de la mission et ses limites ; il les exprime en objectifs à atteindre par l'auditeur en faveur du demandeur et les audités⁵³.

Le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques⁵⁴ :

- ✓ Objectifs généraux ;
- ✓ Objectifs spécifiques ;
- ✓ Champ d'action.

Le rapport d'orientation est une précision de l'ordre de mission, rédigé dans une ou deux pages tout en faisant abstraction des éventuels travaux qui feront l'objet de la phase de réalisation⁵⁵.

II. La phase réalisation :

Cette phase constitue le corps de la mission et occupe la plus grande partie du temps de travail de l'auditeur. Elle correspond aux travaux d'exécution de la mission accomplis par les auditeurs essentiellement sur le terrain, au niveau des structures auditées, les principales étapes de cette phase sont les suivantes⁵⁶ :

⁵³ Chekroun Meriem, op cité, p 73.

⁵⁴ Jacques Renards, op cité, P 241.

⁵⁵ Chekroun Meriem, op cité, p73.

⁵⁶ Saidj Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 29.

- ✓ la réunion d'ouverture ;
- ✓ le programme de vérification ou de travail ;
- ✓ la feuille de couverture ;
- ✓ la feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP).

1. La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture marque le lancement officiel de la mission d'audit dans l'entité concernée et l'occasion des premiers échanges avec les interlocuteurs clés⁵⁷.

Cette réunion doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler afin de lancer le coup d'envoi des opérations et de rassembler les principaux acteurs. A cette occasion l'ordre du jour sera abordé⁵⁸. Ainsi six points essentiels seront étudiés au cours de cette rencontre⁵⁹ :

- La présentation de l'équipe des auditeurs en charge de la mission. Après cette présentation, un tour de table va se dessiner et les audités vont se présenter à leur tour ;
- Un rappel sur les objectifs généraux de l'audit interne pour réaliser une parfaite collaboration auditeur/audité ;
- L'examen du rapport d'orientation dont chacun a eu connaissance, constitue l'essentiel de l'ordre du jour. Ainsi, les auditeurs annoncent au préalable et sans ambiguïté ce qu'ils ont l'intention de faire. En fait, à travers une lecture commune et détaillée du RO que les auditeurs vont solliciter les avis des audités ;
- L'identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer pour réaliser les tests sur leurs travaux, ou pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- La définition des moyens matériels de la mission ;
- Le rappel sur la procédure d'audit car il est important de mentionner ce qui va se passer après l'intervention sur le terrain, tels que l'éventualité des réunions intermédiaires, l'information systématique sur les constats, la procédure retenue pour le suivi des recommandations...

2. Le programme de vérification ou programme de travail :

Il représente la gamme de fabrication à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. C'est un document interne au service d'audit destiné à définir, répartir dans l'équipe, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais de la feuille de couverture⁶⁰. Il définit les travaux que l'auditeur va effectuer pour vérifier la réalité des forces et faiblesses apparentes identifiées lors de la phase d'étude (confirmer l'existence des forces et évaluer l'incidence des faiblesses)⁶¹.

Ce programme est établi par l'équipe chargée de la mission, sous la supervision du chef de mission. Il est exigé par la norme 2240 qui précise que les auditeurs internes doivent élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission, ce programme de

⁵⁷ Chekroun Meriem, op cité, p74.

⁵⁸ Chekroun Meriem, op cité, p74

⁵⁹ Jacques Renards, op cité, p 248.

⁶⁰ Pierre Schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p99

⁶¹ Chekroun Meriem, op cité, p75.

travail doit être formalisé⁶².

Ce programme de vérification comporte les avantages suivants⁶³ :

- ✓ Il représente le contrat entre le responsable de l'audit interne et l'équipe chargée de la mission, ce contrat permet d'assurer que toutes les préoccupations ont été prises en compte et rien n'a été omis ;
- ✓ Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches afin de les répartir entre les auditeurs, et lui permet d'établir un planning et de le suivre ;
- ✓ Servir de référentiel à l'auditeur pour lui éviter de déborder et de peaufiner ;
- ✓ Documenter le déroulement de la mission pour avoir une traçabilité de celle-ci, ce qui facilite ainsi la supervision pour le chef de mission ;
- ✓ Servir de modèle et d'inspiration pour d'autres missions notamment celles qui sont récurrentes.

3. La feuille de couverture :

La feuille de couverture est un document qui établit en deux temps : décrit comment mettre en œuvre une tâche définie dans le programme de vérification c'est-à-dire spécifié les caractéristiques du test, le contenu du questionnaire, le plan détaillé du guide d'interview,...etc., puis mettre les conclusions qui ont été tirées⁶⁴.

Les informations recueillies sur l'ensemble des points concernés par les objectifs de la mission doivent être fiable, pertinentes et utiles parce que c'est sur ces informations que les auditeurs font des recommandations et conseils⁶⁵.

Les acquis que procure la feuille de couverture sont :

- Elle permet au chef de mission de comprendre l'action menée à la simple lecture de cette feuille de couverture, d'interpréter les résultats et de dresser les conclusions sans qu'il ait besoin d'aller aux papiers de travail détaillés⁶⁶ ;
- Elle permet d'alléger et donc d'accélérer le programme de travail⁶⁷;
- Elle permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre les auditeurs, la constitution du dossier et la supervision⁶⁸.

4. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème(FRAP) :

La feuille de révélation et d'analyse de problème (ou la fiche d'observation, ou bien la feuille de risque) est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente

⁶² Chekroun Meriem, op cité, p 75.

⁶³ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, Audit interne et référentiels de risques, DUNOD, Paris, 2014, p 125.

⁶⁴ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 127.

⁶⁵ Pierre Schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p 101.

⁶⁶ Chekroun Meriem, op cité, p 76.

⁶⁷ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 129.

⁶⁸ Deloitte, « Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur », offre de formation RMAI, 2005, p48.

chaque dysfonctionnement, elle facilite la communication avec l'audité concerné⁶⁹.

La FRAP est une méthodologie de résolution de problèmes, elle contient certain nombre d'informations nécessaires pour le traitement de tout problème, la feuille de risque est ⁷⁰:

A première vue, un simple imprimé composé de plusieurs parties dans lesquelles sont réunies plusieurs types d'information: (le type de risques, les faits observés, les causes explicatives, les conséquences réelles ou potentielles, les recommandations, le nom du chef de mission, le nom de l'auditeur, le nom du responsable du domaine audité);

A second vu, un instrument métrologique précieux car elle va:

- Synthétiser toutes les informations concernant un risque, et donc, pour être complète, obliger l'auditeur à une analyse méthodique et rigoureuse;
- Faciliter
- l'identification de vrais risques, car toutes les parties de l'imprimé devront être remplies pour que le risque puisse figurer dans le rapport de mission;
- Permettre la validation des risques et des recommandations par les personnes auditées avant la rédaction du rapport d'audit;
- Faciliter la rédaction du rapport (ossature du rapport) d'audit et du rapport de la synthèse.

Figure 3: Guide d'élaboration de la FRAP.

1. Commencer par les	Constats	Fournir des preuves
2. Remonter aux	Causes	Donner des explications
3. Pour en déduire les	Conséquences	Faire percevoir la gravité
4. Résumer l'ensemble	Problèmes	Provoquer une réaction
5. Proposer une	Recommandations	Obtenir l'action

Source : Pierre Schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p 109.

III. La phase conclusion :

L'auditeur revient à son bureau avec l'ensemble de ses FRAP et de ses papiers de travail. Pour permettre la validation générale, il rédige un document : c'est le projet de rapport d'audit. Puis a lieu la réunion de clôture et validation, d'où sort le rapport d'audit en son état final et auquel il faut assurer un suivi⁷¹.

⁶⁹ Pierre Schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p 107.

⁷⁰ Saidj Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 30.

⁷¹ Chekroun Meriem, op cité, p 81.

1. L'ossature du rapport:

L'ossature du rapport (OR) est un petit travail qui sort d'une réunion de synthèse entre les auditeurs, elle est élaborée à partir des problèmes figurant sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couvertures et aussi, l'enchaînement des messages que l'auditeur veut délivrer dans le rapport concluant la mission⁷².

Son but est d'organiser la réflexion et le discours de l'équipe d'audit avant de rendre compte de ses conclusions aux principaux responsables audités, au demandeur et à la direction. Elle permet de⁷³:

- Reprendre tous les problèmes ;
- Décider ce qu'on veut écrire dans le rapport et ordonner ses idées ;
- Etablir la liste ordonnée des problèmes avec intertitres.

2. Le compte rendu final au site :

Le compte rendu final au site (CRFS) est une présentation orale par le chef de mission au principal responsable de l'entité auditée, des observations les plus importantes. Il est effectué à la fin du travail terrain⁷⁴.

Il donne aux audités la possibilité de se préparer à la lecture du projet de rapport, les audités sont informés lors d'un CRFS du déroulement global de la fin de mission par l'équipe d'audit ainsi que les principaux problèmes qui ont été relevés lors de la mission et de leur importance⁷⁵.

3. Le rapport d'audit interne :

Toute mission d'audit doit faire l'objet d'un rapport. Ce dernier est communiqué aux responsables concernés pour action, et à la direction pour information les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission. Il constitue le point culminant de la mission, mais non sa fin⁷⁶, il est nécessaire de passer par les trois éléments :

3.1 Le projet du rapport d'audit⁷⁷:

Le projet du rapport d'audit est un document formalisant les constats et les recommandations de l'auditeur interne, il est présenté au responsable d'audit interne afin d'être validé :

- les problèmes énoncés sont-ils dans le champ de la mission ?
- les résultats des tests effectués sont-ils probants au regard des dysfonctionnements identifiés ?
- les recommandations sont-elles pertinentes ?

⁷² Chekroun Meriem, op cité, p81.

⁷³ Schick.P, Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 140.

⁷⁴ Pierre Schick, Mémento d'audit interne, DUNOD, Paris, 2007, p 120.

⁷⁵ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 95.

⁷⁶ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 144.

⁷⁷ Schick.P, .Verra J, .Bourrouilh-Parège. O, op cité, p 95.

Le projet de rapport constitue un relèvement des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.

3.2 La réunion de validation (réunion de clôture):

La réunion de clôture est la dernière étape du processus d'audit mettant en relation l'auditeur et l'audité ainsi que ses représentants. Dans cette réunion qui combine deux parties à savoir auditeurs et audités, sont exposées dans un premier temps les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que toutes les recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps les audités peuvent faire des contestations sur les analyses, ou proposer des corrections⁷⁸.

La durée d'une telle réunion peut être de plusieurs heures, elle doit se dérouler dans un climat détendu, cordial et nécessite de la part de l'auditeur une bonne préparation tant matérielle que psychologique. Le but de cette réunion n'est pas de présenter un bilan idyllique ou désastreux, mais de comprendre le pourquoi et le comment, d'établir suite à des analyses un constat puis un diagnostic et de dessiner sereinement la prise de conscience et les orientations à venir. C'est un des temps forts de la mission d'audit, celui de la validation des constatations effectuées⁷⁹.

3.3 Le Rapport définitif⁸⁰:

Les rapports d'audit présenteront les défaillances relevées au cours de l'audit de l'application des procédures et les ajustements proposés à la suite de la vérification des données de gestions et organisations, il doit être le fidèle reflet de la restitution effectuée en réunion de clôture.

Le responsable d'audit chargé de cette mission ne doit pas rajouter des points non abordés pour éviter toute incompréhension de la part des audités. En ce sens, le rapport d'audit doit être une véritable synthèse mettant facilement en exergue les conclusions d'audits. Il doit être compréhensible par une personne n'ayant pas participé au déroulement de l'audit. Ainsi, un lecteur découvrant le rapport d'audit doit ressentir le climat dans lequel s'est déroulé l'audit ainsi que les principales conclusions.

3.4 Le suivi du rapport d'audit interne⁸¹ :

Pour que les auditeurs internes arrivent à mesurer la réelle efficacité de leurs travaux ils doivent savoir ce que devenaient leurs recommandations c'est-à-dire suivre les solutions qui sont données à des problèmes. Mais il faut bien noter que les auditeurs internes ne doivent pas participer à la mise en œuvre de leurs propres recommandations, principe que l'on trouve dans la définition de l'audit interne : l'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui fait les choses, c'est quelqu'un qui regarde comment les choses sont faites.

⁷⁸ Saidj Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 31.

⁷⁹ Chekroun Meriem, op cité, p 82.

⁸⁰ Saidj Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 31.

⁸¹ ZIANI Abdelhak, Thèse de doctorat en sciences économiques, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014, p 62.

Norme 2500A1: les responsables de l'audit interne doivent mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite du travail et communiqué les résultats au manager.

Dans le processus de suivi, il y a deux (02) méthodes que l'on puisse regrouper en deux grandes familles :

- *La méthode française:* Elle donne le rôle essentiel dans le suivi de ces recommandations à l'audit interne.
- *La méthode anglo-saxonne :* Le suivi des recommandations n'est plus l'affaire de l'audit interne. C'est l'affaire de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.

Conclusion

Dans ce chapitre, on a présenté le cadre conceptuel de l'audit interne et ses notions de base, d'autre part, on a expliqué la méthodologie de conduite de la mission d'audit interne.

L'audit ne se limite plus maintenant à l'audit financier, il est orienté vers tous les systèmes et les processus de l'entreprise. Pour cela, L'audit interne est devenu fonction impérative dans ces dernières années au sein des organisations et occupe une place très importante dans chaque entreprise.

L'objet de l'audit interne est d'analyser les risques 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 pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il est aussi important de connaître la méthodologie à suivre pour la mission d'audit interne et la normalisation pour arriver à la bonne pratique de la fonction d'audit interne.

Chapitre 02 :
Généralités sur la
cartographie des
risques

Introduction

La cartographie des risques est un outil permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation et de gestion des risques.

La gestion des stocks représente l'ensemble des activités qui consistent à planifier, dénombrer et entreposer les stocks. Cette fonction assure la disponibilité des matières afin de satisfaire les besoins de la production et de la vente.

Ce chapitre sera donc consacré à la présentation des fondements théoriques concernant le management des risques et son rôle avec l'audit interne dans la première section, pour la deuxième section il y a lieu de présenter la cartographie des risques et ses phases d'élaboration, enfin, un détail sera réservé à la description du processus de gestion des stocks du moment où cette étape de description des processus facilite l'élaboration de la cartographie des risques.

Section 01 : Cadre conceptuel de management des risques

Chaque entreprise est par nature exposée à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, de comprendre et de maîtriser. Pour cela, le contrôle interne permet de maîtriser de façon raisonnable les risques de non atteinte des objectifs de l'organisation. Donc, nous avons consacré un cadre conceptuel de management des risques pour définir les réponses à apporter aux situations à risques identifiés.

1. Notion du 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 acceptions¹:

- 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.

La définition proposée dans le référentiel des risques COSO 2 en 2014 stipule que : « les événements probables ayant un impact négatif sont des risques pouvant freiner la création de la valeur ou détruire la valeur existante. Le risque est en général exprimé en multipliant sa probabilité d'occurrence et son impact ».²

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 risque³.

Le risque est la combinaison de deux éléments⁴ :

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

Pour la norme ISO 31000 définit le risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.⁵

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

² Frédéric Cordel, gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle, Vuibert, Paris, Mars 2013, p19.

³ kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, Manuel d'audit interne, Eyrolles, 2015, P4-4.

⁴ 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.

Pour cela, quelle que soit la définition, la notion du risque est toujours associée aux notions de probabilités, dommages, événements indésirables et/ou grave, il se produire tôt ou tard et qui a un impact sur l'atteinte des objectifs d'une organisation.

1.1 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 suivantes⁶ :

a. 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 que ce soit (présence de clients, de fournisseurs, de sous-traitants, de franchisés, de partenaires industriels ou commerciaux, d'investissements...), 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.

A titre d'exemples, les risques majeurs à appréhender et à traiter, pays par pays sont: Les guerres, climat insurrectionnel, catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

⁵ <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html> , consulté le : 03/03/2019, 18 :00.

⁶ JEAN-DAVID DARSA, les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?, GERESO, France, 2013, p35-43.

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.

e. 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).

f. 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.

g. 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 contre façon, 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.

h. 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.

i. Les risques ressources humains :

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 additives).

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.

j. 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.

k. Le risque knowledge management/gestion de la connaissance :

Principal actif de l'entreprise, la connaissance et les savoir-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.

l. Autres risques:

Regroupe toute 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.

m. 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 vue de conformité/déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise, des règles, lois et décrets en vigueur).

Il s'agit du risque individuel ultime, potentiellement dommageable et pouvant impacter ou engendrer tous les risques précédents.

1.2 La mesure du risque:

Le risque est évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité⁷.

⁷ Galley Kokou Elom, op cité, p 27-28.

1.2.1 Probabilité : elle désigne les possibilités de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion voisine de *fréquence d'occurrence*. Cette grandeur peut être mesurée grâce à :

- ❖ *Des critères qualitatifs* : soit par une fréquence (importante, moyenne ou faible), soit par une échelle de 1 à 4.
- ❖ *Des grandeurs quantitatives* : d'une part, une probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1), et d'autre part, la fréquence (d'une fois par jour à une fois par siècle).

1.2.2 Gravité : c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer:

- ❖ *De manière qualitative* : la gravité pouvant être forte, moyenne, faible ou sur une échelle de 1 à 4.
- ❖ *Par des grandeurs quantitatives* : les pertes financières engendrées(en euros) ; les pertes d'exploitation (en jours de production).

2. Définition du management des risques :

Selon la définition du référentiel **COSO** : « 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 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. ⁸»

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le management des risques de l'entreprise⁹ :

- ✓ Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;
- ✓ Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- ✓ Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- ✓ Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation ;
- ✓ permet d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques à l'échelle de l'entité ;
- ✓ Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ;
- ✓ permet de gérer les risques en fonction de l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- ✓ Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) ;
- ✓ Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.

⁸ kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, op cite, p5,6.

⁹ kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, op cite, p5, 6.

Il y a lieu de constater que le management des risques aide les entreprises concrètement à obtenir de bons résultats dans un contexte d'incertitudes multiples, dont le but est de diriger et de piloter une entreprise vis-à-vis du risque.

2.1 Les éléments du dispositif management des risques:

Le management des risques comprend huit éléments. Ces éléments traduisent la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de gestion ¹⁰:

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.

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.

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.

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.

Traitement des risques : Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques. Les différentes solutions possibles sont : 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.

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.

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.

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

¹⁰ Kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, op cite, p7, 13.

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.

2.2 Les avantages du management des risques :

Le référentiel COSO énumère les avantages du dispositif management des risques qui sont présentés comme suit¹¹:

Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation : L'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.

Développer les modalités de traitement des risques : Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.

Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles : Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.

Identifier et gérer les risques multiples et transverses : Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.

Saisir les opportunités : C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive.

Améliorer l'utilisation du capital : C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

3. Cadre référentiel du management des risques :

Pour mieux gérer les risques en créant de la valeur, en la préservant et en la concrétisant, le management des risques se base sur des référentiels pour maîtriser les risques¹²:

3.1 COSO 2 :

Un référentiel qui permet aux entreprises de mieux comprendre l'impact concret de la culture sur la gouvernance des risques et l'appréciation des risques dans la sélection et l'exécution de la stratégie.

¹¹ www.coso.org consulté le 16/03/2019, 14 :00

¹² Evolution des référentiels métiers et impacts pratiques sur le Risk Management, 26èmes Rencontres du Risk Management, AMRAE, 08 Février 2018. www.amrae.fr consulté le : 17/03/2019, 11 :00.

Le COSO 2 a la particularité de parler à la fois de risque quand un événement impacte négativement l'entreprise mais aussi d'opportunité quand l'impact est positif, il induit aussi la notion *appétence au risque* qui est le niveau de risque auquel l'entreprise est prête à faire face et la notion de *seuil de tolérance* qui correspond à la variation acceptable du niveau de risque par rapport au niveau d'appétence défini. Le COSO 2 élargit également la palette du dispositif de contrôle interne (en ajoutant : la fixation des objectifs, l'identification des événements et le traitement des risques)¹³.

3.2 Cadre de référence AMF :

Référentiel de contrôle interne et de gestion des risques visant à améliorer le pilotage des activités des entreprises et sécuriser l'atteinte de leurs objectifs. Ce cadre a vocation à être adapté aux entreprises selon leurs spécificités de secteur, d'organisation et de taille.

3.3 ISO 31000 (2018):

Norme qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur.

Les organisations qui ont recours à ISO 31000 augmentent leurs chances d'atteindre les objectifs, sont mieux à même de cerner les opportunités et les menaces et d'allouer et d'utiliser efficacement les ressources pour le management des risques. ISO 31000 ne se prête pas à des fins de certification, elle donne des orientations pour les programmes d'audit interne et externe, les organisations qui l'utilisent peuvent évaluer leurs pratiques en matière de management des risques au regard d'un référentiel reconnu au niveau international qui offre des principes rigoureux pour un management et ne gouvernances efficaces¹⁴.

4. l'appréciation de contrôle interne :

4.1 Définition de contrôle interne :

Plusieurs définitions ont été proposées en matière de contrôle interne, mais, nous allons citer les définitions les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le contrôle interne :

Le *COSO 1* définit le contrôle interne comme suit¹⁵ :

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

- La réalisation et optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur ».

¹³ L'évolution du référentiel COSO du contrôle interne au management des risques, www.BPMS.info consulté le 17/03/2019, 11 :30.

¹⁴ www.iso.org consulté le : 17/03/2019, 13 :30.

¹⁵ P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh-Parège, audit interne et référentiels de risques, Dunod, Paris, 2014, p 19.

Définition de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) en 2003 :

« Les procédures de contrôle interne ont pour objet d'une part de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements des personnes s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de l'entreprise par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ; et d'autre part, vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la société reflètent avec sincérité la situation de la société ¹⁶ ».

D'après ces définitions, le contrôle interne est un système d'organisation qui assure la conformité aux lois et règlements, le bon fonctionnement des processus interne de l'entreprise ainsi que la fiabilité des informations.

4.2 Les objectifs de contrôle interne:

Il existe une multitude d'objectifs de contrôle interne qu'on peut les présenter comme suit¹⁷:

La protection du patrimoine :

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature mais également deux autres éléments non moins essentiels :

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque : risque social.
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- On peut ajouter dans la liste des actifs qui doivent être valablement protégés par le système de contrôle interne, la technologie ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que la machine à fabriquer des informations fonctionne sans erreur et sans omission, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être : fiables et vérifiables ; exhaustives ; pertinentes ; disponibles.

Le respect des lois, règlements et contrats :

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats. Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances

¹⁶ Frédéric Cordel, op cité, p 17.

¹⁷ Jacques Renards, théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 2010, p 145- 147.

dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc.

L'efficacité et l'efficience des opérations :

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

En concluant, un contrôle interne efficace dans une entreprise se base sur une série d'objectifs qui sont la bonne application des règles, l'utilisation optimale des ressources, la qualité des informations et la sécurité et le maintien des actifs.

4.3 Le rôle de contrôle interne et audit interne dans le management des risques:

Le rôle de contrôle interne dans le management des risques :

Le management des risques est une politique d'entreprise qui permet d'assurer la continuité de l'activité coûte que coûte. Il doit avoir une vision globale de l'activité dans son actualité et par rapport à des situations extrêmes afin de pouvoir apporter des solutions concrètes. Dans le cadre de management des risques, le contrôle interne est un outil indispensable à l'élaboration d'une politique de contrôle des risques¹⁸.

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

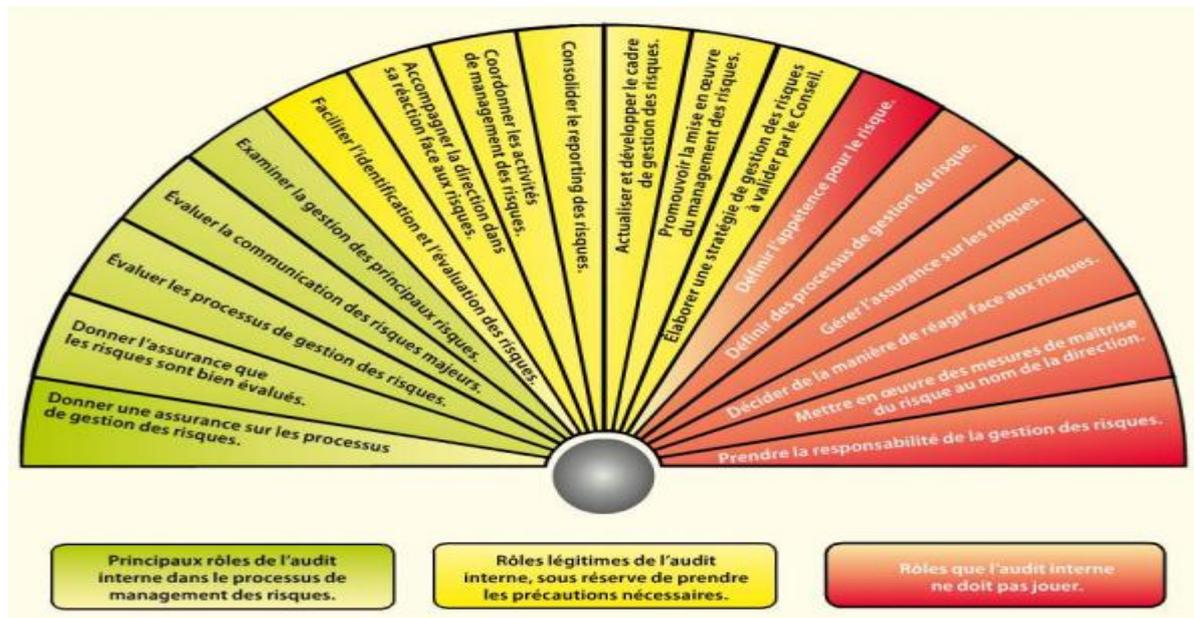
La norme 2120, management des risques, précise que « *l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration* ». Grâce à leur éventail de compétences et à leur expérience, les auditeurs internes sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite¹⁹.

Néanmoins, L'audit interne est une activité indépendante qui apporte une assurance sur le processus gestion des risques, une évaluation et communication de l'ensemble des risques et aussi accompagner la direction dans sa réaction face aux risques.

¹⁸ Frédéric Bernard_ Nicolas Dufour, piloter la gestion des risques et contrôle interne, Maxima, Paris, 31janvier 2019, p91.

¹⁹ Kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, op cite, p4-24.

Figure 4: Le rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise.



Source: Kurt F. Reding, Michael J. Head, Mark Salamasick, Manuel d'audit interne, Eyrolles, 2015, P 4-25.

Le management des risques constitue comme un élément fondamental du gouvernement d'entreprise, il vise à identifier et analyser les risques de la société ; ces risques doivent être positionnés dans une matrice qui s'appelle la cartographie des risques qui favorise la cohérence politique dans le cadre de la gestion du risque pour cela nous avons abordé ce point dans la prochaine section.

Section 02 : Présentation de la cartographie des risques

La cartographie des risques répertorie et hiérarchise l'ensemble des risques d'une société. Il s'agit d'un outil de gestion et de communication sur les risques que fait vivre la fonction de gestion des risques et dont dispose l'organe de gouvernance. Cet outil doit être structuré, synthétique, organisé par métier et par processus et accessible. Pour cela, cette section est consacrée à la cartographie des risques, sa méthodologie d'élaboration et de communication.

1. Notion de la cartographie des risques :

1.1 Définition de la cartographie des risques :

La première définition explique la notion comme suit :

« Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact la ou le plus élevé) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact la ou le plus faible). Selon que l'analyse est réalisée de façon plus ou moins détaillée et approfondie, la cartographie des risques peut, soit représenter

la probabilité et/ou l'impact globale, soit intégrer un élément venant modifier la probabilité et/ou l'impact²⁰».

Dans une deuxième définition, on trouve que la cartographie des risques comporte des éléments précis se présentent comme suit :

« La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. Il s'agit d'une démarche complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé :

- Une série de risques identifiés ;
- leurs causes ;
- leurs impacts ;
- les leviers d'actions possibles ;
- les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs²¹. »

Finalement, la cartographie des risques est outil de gestion des risques qui permet à l'exposition des risques liés à chaque processus, activité et fonction dans l'entreprise. Elle se présente sous forme d'une matrice avec deux axes la probabilité d'occurrence et l'impact d'un ou plusieurs risques.

1.2 Les objectifs de la cartographie des risques :

Véritable inventaire des risques de l'organisation, la cartographie permet d'atteindre trois objectifs²²:

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du risk manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :
 - Aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
 - Aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Pour cela, La cartographie des risques a pour objectif d'évaluer les risques identifiés en termes de connexité, d'importance et de probabilité, de calculer le score de chaque risque et bien sûr de communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs²³ :

²⁰ IFACI, le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'application, édition EYROLLES, Paris, 2005, p221.

²¹ Frédéric Bernard, Eric Salviac, Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques, Maxima, Paris, p 144.

²² Jacques Renards, op cité, p 157.

²³ Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Paris, IFACI, 2003, p 24-25.

Tableau 4: Les facteurs internes et externes motivés par l'établissement de la cartographie des risques.

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

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

1.3 L'utilité de la cartographie des risques :

La cartographie des risques doit servir de repère dans la gestion des risques et permet de ²⁴:

- ◆ 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.

²⁴ www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009.

La cartographie des risques est également pour l'entreprise qui en dispose un outil de :

Gestion des ressources : Elle permet au chef d'entreprise, en fonction de l'impact du risque, d'affecter ou de redéployer des ressources humaine, financière et matérielle aux risques prioritaires et susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs ;

Communication : dès la mise en place de la cartographie des risques, les dirigeants doivent procéder à sa diffusion au sein de l'entreprise ; autrement, il ne sert à rien de l'avoir élaborée. Cette diffusion permet une meilleure prise en charge des risques par les opérationnels et instaure au sein de l'entreprise une véritable culture du risque.

1.4 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques :

La réussite d'élaboration d'une cartographie des risques nécessite le respect d'un certain nombre de conditions²⁵ :

- a. **L'implication active de la Direction Générale** : Elle se traduit par la décision de la Direction Générale d'élaborer une cartographie des risques, son implication dans cette élaboration donne de l'importance et sensibilise les personnes concernées par l'identification des risques.
- b. **La définition explicite des objectifs** : Les objectifs d'élaboration d'une cartographie des risques doivent être précisés et communiqués aux personnes impliquées afin qu'elles comprennent pourquoi on élabore cette cartographie.
- c. **La désignation d'un responsable** : Ce dernier aura la charge d'orienter la démarche de réalisation de la cartographie selon les objectifs définis, dont la réussite dépendra de sa compétence, et de soumettre à la Direction Générale les risques répertoriés.
- d. **La mise en place des moyens d'action** : La cartographie des risques reste un projet qui nécessite des moyens humains, financiers et matériels.
- e. **La constitution d'un groupe de travail** : Ce groupe doit comporter, en plus de responsables et auditeurs, des opérationnels compétents capables de ressortir aisément les risques liés à leurs activités. Il est garant de la qualité de la cartographie.

2. Méthodologie de conception de la cartographie des risques :

2.1 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques:

Il existe plusieurs méthodes pour réaliser une cartographie des risques. Une méthode qui peut être scindée en trois phases distinctes, ayant chacune des contraintes et des objectifs différents²⁶ :

²⁵ www.memoireonline.com, Mohamed Douty Samouh, Cartographie des risques liés au cycle ventes/clients, Institut supérieur de commerce et d'administration d'entreprise, Guinée, 2009.

²⁶ Frédéric Bernard_ Nicolas Dufour, op cité, p233-237.

- Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels;
- Phase 2 : Construction de la cartographie des risques ;
- Phase 3 : Renforcement de la culture risques et partage des bonnes pratiques.

2.1.1 Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels

L'objectif de la cartographie des risques étant d'identifier les risques, la plus grande difficulté consiste à obtenir un ensemble exhaustif d'informations conduisant à prendre des mesures pertinentes. Au cours de cette première phase, dont l'objectif principal est de construire le cadre de référence et de sensibiliser les opérationnels, il est essentiel de réaliser les actions suivantes :

- ✓ définir le périmètre exact de la cartographie des risques ;
- ✓ analyser la documentation disponible en interne sur le périmètre ciblé (exercice similaire déjà réalisé, description des processus et des entités juridiques et/ou opérationnelles, etc.) ;
- ✓ réaliser une conférence de lancement, présentant les objectifs de la démarche, la méthodologie retenue, les référentiels, les jalons de la démarche.

2.1.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques

La construction de la cartographie des risques est réalisée de manière itérative. Elle peut être décomposée en quatre étapes :

- L'identification ;
- Le recensement des dispositifs de maîtrise ;
- L'évaluation ;
- Le reporting.

Chaque étape possède ses contraintes, ses objectifs et ses livrables. À chaque étape, il est nécessaire de construire et de mettre à jour les éléments de reporting permettant la vision synthétique et détaillée des travaux réalisés, ainsi que leur traçabilité.

A. *L'identification des risques :*

Il s'agit, en s'appuyant sur les entretiens réalisés avec les sachant, d'être en mesure de déterminer les risques de l'organisation en rapport avec le périmètre défini. Les risques élémentaires sont identifiés pour chacun des processus de l'entité. Une nomenclature des risques ou BRM (Business Risk Model), est proposée comme support à cette identification. Chaque risque est décrit précisément selon *n* attributs tels que :

- ◆ La classe de risques (ex: image, social, santé, information, opérationnel, etc.) ;
- ◆ L'origine des causes (ex: naturelles, humaines, techniques, économiques, etc.) ;
- ◆ Les conséquences induites (ex: pertes d'exploitations, atteintes aux personnes, etc.);
- ◆ Les ressources affectées (ex: humaines, techniques, financières, etc.).

Chapitre 02 : Généralités sur la cartographie des risques

Il est primordial de compléter cette approche par deux axes de travail complémentaires : identifier l'environnement général de l'entreprise (approche par entités organisationnelles) et les principaux processus métiers (approche par processus).

B. Le recensement des dispositifs de maîtrise :

Est la seconde étape du processus de cartographie des risques. Elle doit être réalisée de manière itérative avec l'étape précédente. Il s'agit de recenser l'ensemble des moyens de dispositifs de maîtrise déployés par les opérationnels et d'en déterminer l'efficacité.

Éléments et dispositif de maîtrise : un élément de maîtrise consiste en tout type d'action permettant de réduire la gravité d'un risque à un niveau acceptable pour l'organisation. Il peut s'agir de procédures, de contrôles internes, de la mise en place d'une organisation adaptée, ou encore de la mise en œuvre de dispositifs de couverture. On distingue trois natures d'éléments de maîtrise :

- ◆ Premier niveau de maîtrise, *les éléments préventifs* visent à prévenir les dysfonctionnements et à interrompre la transaction concernée si un dysfonctionnement survient.
- ◆ Second niveau de maîtrise, *les éléments détectés* visent à identifier les dysfonctionnements dans les meilleurs délais afin d'en contenir la portée tant en termes de fréquence que d'impact.
- ◆ Troisième niveau de maîtrise, *les éléments curatifs* visent à mettre en place une solution de traitement d'un dysfonctionnement avéré.

L'efficacité du dispositif est évaluée au regard de la pertinence de sa conception et de la performance de sa mise en œuvre opérationnelle.

La pertinence : Constitue l'aptitude d'un dispositif de maîtrise (au moment de sa conception) à réduire la fréquence de survenance et/ou l'impact du risque (avec un rapport coût / bénéfice favorable). L'échelle d'évaluation ci-dessous peut être retenue :

- ◆ Approprié ;
- ◆ Perfectible ;
- ◆ Inadéquat.

La performance : Correspond à la qualité de l'application opérationnelle d'un dispositif de maîtrise donné. L'échelle d'évaluation ci-dessous peut être retenue :

- ◆ appliqué ;
- ◆ partiellement appliqué ;
- ◆ non appliqué.

C. L'évaluation des risques :

Est la troisième étape du processus de cartographie des risques, elle est délicate puisqu'elle nécessite le recours à un référentiel commun permettant d'interpréter de manière pertinente les résultats obtenus. Cette évaluation des risques peut être réalisée de différentes manières lors d'entretiens individuels ou lors de revues générales.

L'évaluation des risques sélectionnés peut être effectuée selon plusieurs critères qui varieront en fonction des spécificités de l'organisation et de la problématique traitée. À titre d'exemple, chaque risque sélectionné pourrait être évalué de la manière suivante :

- l'occurrence ;
- la gravité ;
- la nature des conséquences (ex: financier, humain, image) ;
- le niveau de maîtrise ;
- la vraisemblance de l'évaluation.

Les éléments de maîtrise restituent la modalité de traitement choisie pour le risque étudié. D'aucuns s'accordent à considérer quatre modalités de traitement d'un risque :

- ◆ **Avec l'évitement**, l'entreprise impactée décide de cesser temporairement ou définitivement les activités à l'origine du risque (ex: dans le cas d'un produit non-conforme, l'entreprise peut décider d'interrompre une ligne de production ou d'avoir recours à la sous-traitance).
- ◆ **Avec la réduction**, l'entreprise prend des mesures afin de réduire la fréquence d'occurrence et/ou l'impact du risque (ex: dans le cas du recouvrement des primes d'assurance, l'entreprise investit dans un nouveau système d'information plus fiable et plus performant).
- ◆ **Avec le partage**, l'entreprise opte pour la diminution de la fréquence ou de l'impact du risque en le transférant ou en le partageant (ex: dans le cas de la survenance d'un sinistre informatique, on fait appel à des opérations de couverture en souscrivant un contrat d'assurance).
- ◆ **Avec l'acceptation**, l'entreprise fait le choix de ne rien faire, aucune mesure n'est prise pour atténuer l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque.

D. Le reporting:

Est la dernière étape du processus de cartographie des risques. Une fois l'ensemble des informations sur les risques recensées et formalisées, elles doivent être remontées au niveau pertinent de management en fonction des spécifications, du formalisme et de la fréquence retenue.

2.1.3 Phase 3 : Renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques

La construction de la cartographie des risques ne constitue pas la finalité de ce type de démarche. Il s'agit, comme mentionné par ailleurs, d'une démarche itérative, récurrente, dont l'entreprise doit impérativement se servir pour renforcer la culture du risque et le partage des bonnes pratiques au sein de son établissement.

L'organisation doit réaliser un certain nombre d'actions postérieurement à la réalisation de la cartographie des risques :

- ✓ Tirer les leçons du diagnostic organisationnel (moyens, procédures, processus...);
- ✓ formaliser les dispositifs décidés, les suivre et les ajuster de manière itérative ;
- ✓ former les collaborateurs ;
- ✓ communiquer en interne et en externe sur les vulnérabilités de l'entreprise.

Chapitre 02 : Généralités sur la cartographie des risques

Il est préférable de privilégier une approche en s'attachant à analyser la totalité du périmètre :

- ✓ Tout d'abord, pour bien cerner l'ensemble des facteurs de risques de l'entreprise ;
- ✓ Ensuite, pour apprécier l'adéquation des démarches de réduction des risques (dispositif de prévention, de protection, etc.) ;
- ✓ Enfin, pour adapter des dispositifs pertinents de financement des risques par l'assurance.

Finalement, la cartographie des risques est élaborée par les quatre phases suivantes: identification des risques, évaluation, mesure et reporting afin de présenter les risques majeurs, moyens et mineurs d'une façon claire.

2.2 Les approches d'élaboration de la cartographie des risques :

Pour la conception de la cartographie des risques, nous pouvons utiliser quatre approches²⁷:

- ◆ **Le Top-down** : C'est l'approche dite descendante qui consiste à faire détecter les risques par la hiérarchie qui les soumet, pour avis, aux collaborateurs chargés des opérations. C'est, entre autres, grâce à la communication ascendante à travers les rapports d'activités que ces risques sont identifiés par la hiérarchie.
- ◆ **Le Bottom-up** : Cette approche dite ascendante consiste à faire identifier les risques par les opérationnels c'est-à-dire ceux chargés d'exécuter quotidiennement les tâches. Les risques recensés sont à l'état brut et font l'objet d'une remontée au niveau de la hiérarchie à charge pour cette dernière de les analyser pour ne retenir que ceux qui sont pertinents. Les outils utilisés vont des questionnaires aux interviews auxquels les opérationnels répondent. Cette démarche interactive et participative peut être porteuse de difficultés.
- ◆ **L'approche combinée** : C'est la méthode qui combine les approches bottom-up et Top-down ; selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ; l'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction²⁸.
- ◆ **L'approche par le benchmarking** : C'est une approche qui consiste à collecter, auprès des entités réputées pour leur bonne gestion des risques, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques. Cela peut se faire à l'occasion des séjours d'échanges d'expériences dans ces entreprises, ou lors de conférences et d'ateliers de formations.

2.3 Les méthodes d'identification des risques :

La collecte des données relatives aux risques est une opération décisive dans l'élaboration de la cartographie des risques. Elle nécessite l'utilisation d'outils appropriés qui sont²⁹:

²⁷ www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009.

²⁸ www.memoireonline.com, Mohamed Douty Samouh, Cartographie des risques liés au cycle ventes/clients, Institut supérieur de commerce et d'administration d'entreprise, Guinée, 2009.

²⁹ Jacques Renards, op cite, p 331-351.

- ◆ **Les outils d'interrogation** : il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels les sondages statistiques, les interviews, les outils informatiques, les vérifications, les analyses et les rapprochements divers;
- ◆ **Les outils de description** : ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le diagramme de circulation ou flow-chart.

3. La communication de la cartographie des risques:

Chaque niveau dans l'entreprise a besoin d'une information adaptée à ses responsabilités en matière de processus de management des risques. Dans tous les cas, la communication des résultats de la cartographie des risques doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile. Cette communication peut provenir de l'audit interne qui restitue le résultat de ses évaluations et également des directions opérationnelles, qui rendent compte de la bonne mise en œuvre (ou non) des contrôles internes permettant de sécuriser les opérations et qui, éventuellement, font remonter les nouveaux risques susceptibles d'apparaître. Un tableau de bord comportant les indicateurs pertinents, sélectionnés par les directeurs opérationnels et répondant aux attentes de la direction générale, est l'outil le plus efficace³⁰.

Vers l'extérieur et en vue d'une plus grande transparence, l'entreprise peut reporter régulièrement vers les parties prenantes ses politiques de management de risques et les résultats atteints. De plus en plus, les parties prenantes cherchent à connaître la performance de l'entreprise dans des domaines autres que financiers, tels que l'environnement, la sécurité, les ressources humaines, ... etc. Le reporting vers l'extérieur peut préciser³¹ :

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

Section 03 : Généralités sur gestion des stocks

Les stocks, pour une entreprise, permettent de faire une confrontation entre l'offre et la demande parce que son objectif primordial est la satisfaction des clients. Pour cela, cette section s'intéresse à présenter les concepts de base de la gestion des stocks, le processus gestion des stocks ainsi que les risques liés à ce processus.

1. Concepts de base de la gestion des stocks

1.1 Définition de la gestion des stocks :

Avant d'entamer au concept de la gestion des stocks, on doit connaître c'est quoi le stock et le stockage.

³⁰ Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Paris, IFACI, 2003, p40.

³¹ Groupe professionnel industrie et commerce, op cité, p40.

Stock :

Le plan comptable en donne la définition suivante : Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi ouverts, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés³².

Stockage :

C'est le placement intelligent des stocks afin de pouvoir retrouver facilement un ou des produits précis. Le stockage, aussi appelé entreposage, répond à des règles afin de³³ :

- ✓ garantir le maintien de la marchandise en bon état ;
- ✓ optimiser l'espace ;
- ✓ assurer la sécurité des salariés.

Gestion des stocks :

La gestion des stocks est l'ensemble des procédures qui consiste à³⁴:

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

Au delà, la gestion des stocks est essentielle au fonctionnement de toute entreprise durable, elle consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités relatives à tous les stocks gardés dans l'entreprise.

1.2 Les objectifs de la gestion des stocks :

Dans le cadre d'une bonne politique de gestion des stocks, trois objectifs doivent être fixés pour chaque article³⁵:

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

Les deux premiers objectifs ne sont pas indépendants. Fixer l'un sans définir l'autre conduit souvent à une situation ambiguë. En effet, si l'on se contente d'un objectif de taux de service sans se soucier du niveau de stock, on peut, certes, réaliser cet objectif en augmentant le

³² François BLONDEL, Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir, Dunod, Paris, 2005, p 123.

³³ <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/gestion-stocks>, consulté le:29/03/2019, 14:00.

³⁴ François BLONDEL, op cité, p 142.

³⁵ François BLONDEL, op cité, p 142.

stock, mais on risque de mettre en difficulté les finances de l'entreprise, si cette augmentation s'avère trop importante. À l'inverse, fixer un niveau de stock trop bas peut conduire à un taux de service dégradé, difficile à améliorer dans ces conditions.

1.3 La typologie de stocks:

On distingue, en générale, quatre types de stocks dont le rôle et l'importance stratégique dépendent de l'activité de l'entreprise et des relations qu'elles entretiennent avec ses fournisseurs et clients³⁶:

❖ *Les matières premières :*

Pour de nombreuses entreprises, elles constituent le point de départ du cycle productif. Souvent stockées avant d'être utilisées ou transformées, leur gestion est essentielle au bon fonctionnement du processus de production et notamment à sa fluidité.

❖ *Les en-cours et les composants :*

Ils peuvent être externes (achat à un fournisseur) ou interne. Dans les deux cas, il est nécessaire d'en planifier parfaitement les besoins. Parce que les multiples opérations du processus de production sont rarement synchronisées de façon parfaite, elles vont produire des en-cours (des composants, ou des produits semi-finis) qu'il sera nécessaire de stocker avant une prochaine utilisation.

❖ *Les produits finis et les marchandises :*

Les stocks associés sont appelés « les stocks de distribution ». Les caractéristiques habituelles de la demande de ces produits (les consommateurs sont nombreux, leurs décisions sont réputées indépendantes, la demande est certaine ou probabilisable) autorisent la construction de modèles dans le but d'optimiser la gestion de stocks.

❖ *Les fournitures :* Il s'agit des éléments consommés lors du cycle productif, mais qui ne sont pas des constituants du productif.

1.4 Utilité et inconvénients du stock :

Le stock dans une entreprise consiste à gagner un certain coût mais parfois il dégage des coûts, dans ce contexte il est nécessaire de connaître l'utilité et les inconvénients de stock³⁷ :

Utilité du stock : Outre sa fonction principale, à savoir la régularisation, un stock peut aussi permettre :

- La diminution des coûts d'approvisionnement si le coût supplémentaire de stockage est inférieur à l'économie qui résulte de commandes de plus fortes quantités ;
- La spéculation : Sur les produits à forte variation de cours, constituer un stock quand le cours est au plus bas est le plus sûr moyen d'avoir un coût d'approvisionnement minimum ;

³⁶ Gratacap Anne, Médan Pierre, Management de la production, 4ième édition, 2013, Paris DUNOD, p129-130.

³⁷ François BLONDEL, op cite, p126.

- Une plus grande diversité de l'offre (mais le fait de multiplier le nombre de produits stockés n'est pas exactement la même chose qu'augmenter le niveau de stock d'un produit).

Inconvénients du stock : Constituer un stock n'est pas toujours plus efficace. Ainsi :

- Les produits stockés vieillissent, et ce phénomène peut les rendre impropres à leur destination;
- On trouve des articles invendus en fin de vie du produit, qu'il faut alors éliminer du stock sans en tirer aucun profit;
- Les produits stockés demandent des surfaces de stockage, des magasiniers, une protection contre l'extérieur (vol, incendie, inondation...) qui représentent des charges pour l'entreprise.

2. Processus gestion des stocks:

La gestion des stocks constitue, de nos jours, une fonction importante au sein de toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique. Afin d'avoir une vision claire et détaillée du processus de gestion des stocks, nous l'avons découpé en six sous-processus³⁸ :

- La réception des livraisons
- La gestion des stocks ;
- Le traitement comptable des stocks ;
- Les sorties d'articles du magasin ;
- Les inventaires des stocks ;
- La valorisation et la dépréciation des stocks.

2.1 La réception des livraisons :

Elle intervient après la commande de la fourniture et constitue un sous-processus délicat de la gestion des stocks. La réception a généralement lieu chez l'acheteur et implique les représentants de l'entreprise ayant passé la commande et ceux de l'entreprise chargée de livrer les fournitures commandées. La réception de la livraison nécessite l'accomplissement des tâches de contrôles quantitatifs et qualitatifs.

- **Contrôle quantitatif :**

Ce contrôle est effectué en vue de dénombrer les quantités de produits livrés. Il est matérialisé par un document écrit appelé bon de réception. Dès que le comptage est terminé, le réceptionnaire transmet le bon de réception au service Achat qui le rapproche de la commande en reportant la quantité livrée sur cette dernière. Une autre copie du bon de réception est transmise au magasinier pour servir de pièces justificatives des entrées de produits en magasin et au service en charge de la comptabilité pour l'enregistrement.

³⁸ www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009.

- **Contrôle qualitatif :**

Toute commande passée par l'entreprise fait toujours l'objet d'une réception par une équipe mise en place à cet effet. La composition de cette équipe varie en fonction de la nature et de la spécificité des produits à réceptionner. La qualité du produit commandé dépend de la clarté du besoin exprimé par le client. Suivant le type de contrôle et la politique de qualité de l'entreprise, les contrôles peuvent se faire :

- a. **Aléatoirement :** comme son nom l'indique, on prélève de manière aléatoire quelques pièces sur lesquelles on effectuera les contrôles ;
- b. **Statistiquement :** on contrôle un lot homogène de produits d'après la seule observation d'un échantillon représentatif. Le contrôle peut être effectué sur les produits finis ou tout au long du processus ;
- c. **Systématiquement :** les produits sont tous contrôlés.

2.2 La gestion des stocks :

La maîtrise de la gestion des stocks par une entreprise constitue un élément de performance et un capital de bonne image auprès de ses clients. Afin de mettre l'entreprise à l'abri de tout risque de rupture de stocks, il est nécessaire de s'accoutumer à quelques règles de gestion :

- ❖ **Le suivi des niveaux des stocks :**

Il s'agit ici d'identifier des niveaux de stocks permettant à l'entreprise de prendre des décisions de gestion. Aussi, afin d'éviter toute rupture de stock, l'entreprise doit porter son attention sur plusieurs niveaux de stocks :

- a. **Stock actif :** il correspond aux entrées en stocks à chaque livraison et qui sont consommées.
- b. **Stock maximum :** ce stock est celui qu'il ne faut pas dépasser afin d'éviter un sur-stockage.
- c. **Stock minimum :** il représente la consommation pendant le délai de livraison, c'est-à-dire l'intervalle de temps entre la date d'une commande et sa date de livraison.
- d. **Stock de sécurité :** il garantit l'entreprise contre une rupture de stock dans les cas : d'un retard de livraison et d'une accélération de la consommation.
- e. **Stock d'alerte :** ce stock est aussi appelé stock de réapprovisionnement et permet de faire face à la consommation pendant le délai de livraison et le délai de sécurité.

- ❖ **Le rangement des stocks :**

La réduction des coûts de gestion des stocks, en termes de gain de temps, nécessite la mise en place de méthodes de suivi administratif des stocks, en classant les articles stockés selon les quantités et les chiffres d'affaires concernés pour chaque article. Ainsi on dénombre les méthodes de gestion suivantes :

- i. **La méthode des 20/80 ou loi de Pareto :** cette méthode prône un suivi rigoureux de 20% des articles en nombre représentant 80% des articles en valeur ; les 80% d'articles restants en nombre et dont la valeur est 20% pourront connaître un suivi souple.

- ii. **La méthode ABC** : il s'agit ici d'accorder une importance plus accrue aux articles ayant une consommation élevée. Ainsi l'entreprise classe les articles en 3 groupes : A, B et C :

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

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

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

- iii. **Le zéro stock** : il consiste à se passer de l'emmagasinement des produits en les consommant dès leur réception. Elle est aussi appelée le *juste à temps* et permet, si elle est maîtrisée, de minimiser le coût de stockage.

2.3 Le traitement comptable des stocks :

Dans le souci d'obtenir des informations fiables sur la gestion des stocks, les chefs d'entreprises s'orientent de plus en plus vers la gestion informatisée. Celle-ci permet :

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

L'objectif de la gestion automatisée est la détermination à un instant « t » quelconque du niveau des stocks par nature et catégorie d'articles. En outre, elle permet de connaître avec précision la nature et les quantités de fournitures consommées par les services. Mais la qualité de la gestion informatisée dépend fortement de la qualité des opérations comptables.

2.4 Les sorties de stocks :

Cette étape de la gestion des stocks consacre la sortie des articles en stockage soit pour satisfaire une demande de consommation, soit pour une mise au rebut. Pour les demandes de consommation, toute sortie d'un article devra faire l'objet de contrôles de *quantité et de qualité*.

- **Contrôle quantitatif** : Cette tâche est exécutée au vu d'un document essentiel appelé bon de sortie ou prélèvement. Ce document qui précise la nature et les quantités des articles à sortir est autorisé par les responsables désignés à cet effet par la Direction Générale.

- **Contrôle qualitatif** : Les articles ne sont pas à l'abri de dépréciation durant le stockage. Aussi, le contrôle de leur qualité s'impose au moment de leur sortie. Dans tous les cas, la livraison d'un article défectueux est à la charge du fournisseur qui remet, en contrepartie, au client une facture d'avoir.

Pour les sorties d'articles destinés à la propre consommation de l'entreprise, le contrôle de la qualité est également de rigueur. En effet, une consommation d'articles de mauvaise qualité peut endommager les outils de production empêchant ainsi l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

2.5 Les inventaires physiques des stocks :

L'inventaire physique des stocks est obligatoire à la clôture de l'exercice : recensement et valorisation des marchandises, matières premières, approvisionnements et produits fabriqués qui sont la propriété de l'entreprise. L'objectif poursuivi par l'inventaire physique est la confirmation de l'existence physique d'un élément d'actif. Ce travail doit être conduit avec ordre, méthode et précision. Toute erreur en dénaturerait les résultats.

Le rapprochement des inventaires physiques aux inventaires théoriques peut aboutir soit à des écarts positifs appelés bonis d'inventaires, soit à des écarts négatifs appelés mali d'inventaires. Mais la qualité de l'inventaire dépend de la bonne tenue des livres comptables obligatoires.

2.6 La valorisation et la dépréciation des stocks :

La valorisation des stocks s'opère à plusieurs stades :

- **L'évaluation à l'entrée** : les stocks sont valorisés aux coûts d'achats ou coûts de production ;
- **L'évaluation à la sortie** : les stocks sont valorisés selon la méthode d'évaluation pratiquée par l'entreprise ;
- **L'évaluation à l'inventaire** : les stocks sont valorisés selon la méthode CMP, FIFO, LIFO; mais leur valeur peut être basée sur le cours du jour.

Une dépréciation de la valeur des stocks, lorsque leur valeur économique réelle, au jour de l'inventaire, est inférieure à la valeur nette comptable (stocks détériorés, défraîchis, démodés, devenus inutilisables ou invendables).

En concluant, l'organisation du processus gestion des stocks donne à l'entreprise une assurance au profit réalisé, protège contre certaines formes d'incertitude, examine les niveaux de risques et définit une politique d'approvisionnement.

3. Les risques liés au processus gestion des stocks:

En matière de gestion des stocks il s'agit donc d'atteindre un équilibre c'est-à-dire d'éviter à la fois le sur-stockage et la rupture de stocks. Mais ce processus connue une multitude des

risques qui affecte leur déroulement et leur cycle de production ainsi que les objectifs de l'entreprise. Ces derniers sont présentés comme suit ³⁹:

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

En cas d'insuffisance de contrôle interne, la livraison de la réception peut connaître divers risques :

- La perte de bons de commande ;
- Le non remise de bon de commande aux personnes chargées des tâches de réception ;
- Les informations sur les délais de livraison non disponibles ;
- La conformité des stocks par rapport aux spécificités ne fait l'objet d'aucun contrôle
- Les stocks reçus font l'objet d'une vérification inadéquate, ou non effectuée en temps voulu ;
- La prise en compte inadéquate des conditions de sécurité ;
- L'absence de mise en stocks ;
- La réception validée en dépit des manquants ou avaries ;
- La réception fictive (partielle ou totale) ;
- Les écarts entre quantités reçues et quantités commandées.

3.2 Les risques liés à la gestion des stocks :

L'emmagasinage, le rangement et le suivi du niveau des stocks est confrontés à des risques dont la réalisation pourrait anéantir le patrimoine. Ainsi on en dénombre :

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

3.3 Les risques liés au traitement comptables des stocks :

Le traitement comptable des mouvements de stocks est sujet à des risques de divers ordres. Nous pouvons citer :

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

³⁹ www.memoireonline.com, Saadou Dominique Yoda, conception d'une cartographie des risques liée à la gestion des stocks, Centre africain d'études supérieures en gestion, 2009.

3.4 Les risques liés aux sorties de produits :

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

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

3.5 Les risques liés à l'inventaire physique des stocks :

Les inventaires extracomptables des stocks sont exposés à divers risques. Nous entretenons:

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

3.6 Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks :

Les risques pouvant affectés la valorisation et la dépréciation des stocks sont comme suit :

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

Toute entreprise est sujette aux risques au cours de son activité. Ces risques sont de nature à réduire sa rentabilité et l'atteinte des objectifs. Ces risques peuvent être liés à gestion des stocks, aux erreurs de traitement comptable, de prévisions erronées ou encore à la survenance d'aléas défavorables.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la cartographie des risques est un outil qui sert à la détermination des axes de communication interne et externe relative à la gestion des risques et un référentiel pour l'établissement des plans d'audit et de contrôle.

Il nous a permis aussi de connaître que dans chaque entreprise, il existe plusieurs raisons justifiant la tenue des stocks soit des raisons économiques pour la diminution des coûts de transport, des raisons financières pour maintenir une certaine stabilité des cours des matières premières et des raisons commerciales pour faire face aux problèmes liés au délais de livraison.

**Chapitre 03 : La
réalisation de la
cartographie des
risques selon
l'approche de
NAFTAL**

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Introduction

Dans ce troisième chapitre nous essayerons de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de faire ressortir la réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL ainsi que l'audit du processus gestion des stocks de centre carburants.

Ainsi, ce chapitre sera composé de trois sections, en premier lieu nous allons présenter l'entreprise NAFTAL et la Direction Centrale Audit, ensuite dans une deuxième section nous présenterons la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques liée au processus gestion des stocks, enfin, dans une troisième section, nous aborderons l'audit de la fonction gestion des stocks tout en clarifiant le déroulement de la mission d'audit interne.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL

Le secteur des hydrocarbures occupe une place importante dans l'économie nationale. Il représente 97% des exportations du pays. SONATRACH est devenu l'instrument de la souveraineté de l'Etat Algérien. Elle s'est attachée au fil des années à construire une base industrielle dans le domaine des hydrocarbures, ainsi que NAFTAL qui détient le monopole de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national. Elle joue le rôle de détaillant en commercialisant directement aux clients (gestion directe) à partir de ses propres stations-service.

1. Organisation de NAFTAL¹

1.1 Historique et évolution de NAFTAL :

NAFTAL, société nationale 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.

Créée par décret n° 80-101 du 6 avril 1980, l'entreprise ERDP/NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus et gérés auparavant par SONATRACH. L'ERDP/NAFTAL est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982. Sa mission consistait à prendre en charge le raffinage, la commercialisation et la distribution des produits pétroliers en Algérie.

En 1987, elle a connu une autre restructuration instituée par le décret n° 87-189 du 27 août 1987 et qui s'est concrétisée par la création de deux entreprises :

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

En 18 Avril 1998, 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 surcroît par les nouvelles dispositions de la loi N° 05-07 du 27-04-2004 relative aux hydrocarbures.

La nouvelle appellation NAFTAL se compose de :

- NAFT : terme arabe désignant le pétrole.
- AL : en référence à ALDJAZAIR ou ALGER.

¹www.NAFTAL.Dz, consulté le : 18/04/2019, 10 :00

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

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

Le transport des produits pétroliers est l'une des tâches essentielles de NAFTAL, pour assurer la disponibilité des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national ; NAFTAL utilise plusieurs modes de transports:

- ✓ Le cabotage² et les pipes pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries ;
- ✓ Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- ✓ La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts son desservis par le rail.

En 21 Décembre 1999, est la 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).

1.2 Mission et objectif de l'entreprise :

NAFTAL, est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et sociale, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers, ses missions essentielles sont³:

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

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

²Cabotage signifie transport par voie maritime de produits pétroliers de port algérien à port algérien.

³Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

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

1.3 Les produits commercialisés par l'entreprise :

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

- **Les carburants terre :**

Sont des mélanges d'hydrocarbures d'origines minérales ou de synthèse obtenus soit par la distillation du pétrole brut, soit par le mélange de certains constituants en proportion convenable. NAFTAL commercialise cinq types de carburants terre pour les moteurs essences et diesel: essences (normale, super et sans plomb) gasoil et GPL/Carburant. Ces produits sont instables car ils sont influencés par la volatilité du climat, donc elle crée des écarts lors de leur la livraison.

- *Les carburants Aviation*
- *Les carburants Marine*
- *Les gaz Pétrole Liquéfiés GPL*
- *Les lubrifiants*
- *Les produits spéciaux*
- *Les bitumes*
- *Les pneumatiques*
- *Les prestations de service* : comporte trois types de services différents : le service de vidange - lavage – graissage, le service de maintenance des équipements et installations et le service d'installation d'équipements de distribution.

1.4 Organisation structurelle de NAFTAL :

NAFTAL, est une entreprise à caractère commercial, chargée de la distribution des produits pétroliers, sur toutes les stations-services répartir géographiquement sur le territoire national. La société NAFTAL a adopté une organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produit et la décentralisation des activités opérationnelles (Annexe n°01).

Le schéma d'organisation de l'entreprise répond au double objectif suivant: Le renforcement de la direction générale dans son rôle de conception et d'orientation stratégique de décentralisation des divisions opérationnelle. Le schéma d'organisation de NAFTAL s'articule au tour des trois pôles.

A. *La direction générale:*

Chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensembles du pilotage, elle est assurée par un président directeur général assisté par:

- Un comité exécutif.
- Un comité directeur.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

- Le staff.

B. La direction fonctionnelle:

Elle est chargée d'élaborer les stratégies politiques et de veiller à la coordination et la cohérence. Cette direction s'organise en dix-sept types de directions centrales (DC) qui sont comme suit :

- DC Stratégies, Planification & Économie;
- DC Finance;
- DC Ressources Humaines ;
- DC Recherche et développement ;
- DC Business Développement et Marketing ;
- DC Systèmes d'Informations;
- DC Transport et Maintenance ;
- DC Santé, Sécurité et Environnement ;
- DC Canalisations ;
- DC Communication & Relations Publiques;
- DC Juridique;
- DC Marchés ;
- DC Audit ;
- DC Management Qualité ;
- DC sûreté interne de l'établissement ;
- DC Affaires Sociales & Culturelles;
- DC Administration Générale.

C. Les structures opérationnelles:

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

- Branche commercialisation.
- Branche carburants.
- Branche GPL.

2. Direction Central d'Audit:

La fonction audit interne est répartie au sein de NAFTAL entre une Direction Centrale et des groupes d'audit interne au niveau des branches. La Direction Centrale Audit est rattachée hiérarchiquement au Président Directeur Général de NAFTAL. Les groupes d'audit interne de l'entité sont rattachées hiérarchiquement aux branches concernées et fonctionnellement à la Direction Centrale Audit de NAFTAL⁴.

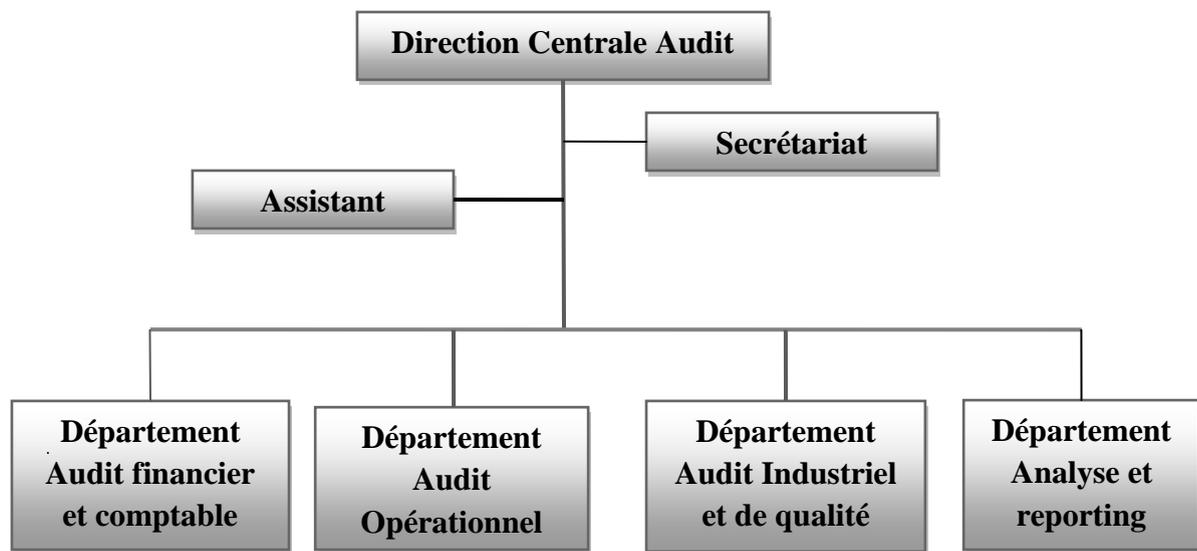
2.1 Organisation de la direction centrale d'audit :

La Direction Centrale Audit est organisée selon un organigramme mis en place en quatre départements qui sont présentés dans le schéma ci-dessous.

⁴Document interne de l'entreprise.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Figure 5: Organigramme de la Direction Centrale Audit (DCA)



Source : Document interne de l'entreprise.

2.2 Activités de la direction centrale d'audit :

Le département d'audit opérationnel est composé d'un chef de département, un chargé de mission, un auditeur principal et un auditeur assistant. Par contre le département analyse et reporting est s'organisé par un chef de département, auditeur principal et auditeur assistant. Les responsabilités et les tâches de chaque département soumis à cette direction sont présentées comme suit :

a) *Département Audit Opérationnel :*

- Organiser selon le programme annuel, le planning des missions d'audit relevant de son domaine d'activité ;
- Examiner et approuver l'objet, l'étendue et la méthodologie à suivre pour chaque mission d'audit ;
- Définir avec les chefs de mission, le plan de charge de chaque mission d'audit, la méthodologie, la durée et l'effectif nécessaire à sa réalisation ;
- Veiller au développement des capacités et aptitudes professionnelles du personnel placé sous son autorité, par le biais de formation, recyclage ou de perfectionnement ;
- Participer aux travaux d'adaptation et actualisation des techniques de vérification et de mise à jour des manuels d'audit ;
- Proposer des recommandations à formuler aux structures opérationnelles ;
- Etablir des comptes rendus sur la gestion des missions d'audit et les conditions de leur déroulement ;
- Participer à l'élaboration du programme d'audit interne;
- Elaborer les synthèses périodiques des rapports d'audit.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

b) Département Analyse et Reporting :

- Elaborer et soumettre à l'appréciation de la direction générale des rapports de synthèse d'audit en vue de susciter les orientations et/ou les décisions requises ;
- Elaborer le rapport annuel d'audit et les rapports d'activité périodiques ;
- Evaluer l'efficacité des procédures et systèmes de contrôle interne sur la base des rapports d'audit ;
- Suivre la mise en place et apprécier la pertinence des corrections apportées aux déficiences constatées ;
- Veiller aux respects des standards et normes d'audit admis ;
- Collaborer aux missions de contrôles externes (contrôle légal, consulting, contrôle financier...);
- Veiller au suivi et au contrôle des contrats de la société ;
- Procéder à l'archivage des documents et supports de sa structure.

2.3 Objectifs des missions d'audit interne au niveau de NAFTAL :

Chaque mission d'audit telle quelle soit c'est-à-dire planifiée ou commandé regroupe un ensemble d'objectifs déterminé au préalable :

a) Audit de la gestion des stocks :

L'évaluation du dispositif de contrôle interne et l'examen des informations comptables afférents au domaine de la gestion des stocks a pour but d'obtenir l'assurance sur :

- La fiabilité des informations relatives aux mouvements des stocks ;
- La valorisation correcte et la comptabilisation des mouvements d'entrées et de sorties ;
- La protection adéquate des stocks contre les pertes, les vols, le gaspillage...etc.
- L'intégrité des données de prise d'inventaires périodiques ;
- L'existence de rapprochements des transferts entre les centres de stockage et de distribution.

b) Audit de la trésorerie et le traitement des chèques :

L'examen du système de contrôle interne en matière de trésorerie doit apporter une assurance sur :

- Les encaissements et décaissements sont autorisés conformément à la délégation des pouvoirs, correctement enregistrés et correspondent à la réalité ;
- Les actifs sont suffisamment protégés ;
- Les versements sont effectués conformément aux instructions de gestion ;
- Les soldes des comptes de disponibilités sont justifiés et le rapprochement des comptes est réalisé.

L'auditeur s'assurera de l'application des dispositions contenues dans l'instruction de gestion portant sur les chèques/effets de commerce impayé.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

c) Audit des créances :

L'objectif recherché est:

- D'apprécier la maîtrise du porte feuille des créances;
- De s'assurer que les créances enregistrées sont bien acquises à l'entreprise c'est-à-dire correspondent à des produits vendus, travaux effectués ou des services fournis;
- D'établir la validité des créances figurant au bilan;
- D'évaluer le respect des délais crédit clients et l'efficacité des actions de recouvrement
- De vérifier la mise en œuvre de la circularisations des créances;
- De s'assurer de la séparation suffisante des tâches ;
- S'assurer de l'existence d'assainissement des anciennes créances.

d) Audit du cycle paie-personnel :

Il est chargé par les objectifs suivants :

- Les rémunérations, salaires, primes versés par la société à ses salariés sont approuvés par la direction et correspondent à un travail effectif;
- Toutes les charges, dettes et charges relatives au personnel sont réelles, correctement évaluées, imputées, totalisées, centralisées et enregistrées dans la bonne période;
- Les charges sociales et fiscales y afférentes sont versées aux organismes sociaux dans les délais et sont comptabilisées.

Section 02 : La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

Notre objectif général est d'élaborer la cartographie des risques et avoir une vision globale des risques encourus. Pour identifier ceux liés au processus gestion des stocks, une démarche composée de quatre étapes a été arrêtée il s'agit :

- Prise des connaissances sur le processus gestion des stocks ;
- Identification des risques liés à chaque étape de processus ;
- Evaluation des risques ;
- Présentation et analyse de la cartographie des risques ;

1. Prise des connaissances sur le processus gestion des stocks :

Dans ce point, on va présenter le processus gestion des stocks du centre carburant d'Alger, Ce processus comporte les phases suivantes :

1.1 L'expression des besoins :

Est faite par l'émission des besoins provenant de NAFTAL et par la vérification de son existence par un programme annuel confirmé mensuellement par le département programmation de la direction exploitation de branche carburant/NAFTAL avec la direction raffinage de SONATRACH afin de confirmer les quantités livrées.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Comme l'entreprise NAFTAL est une filiale du Groupe SONATRACH, ce dernier est l'unique fournisseur de NAFTAL.

1.2 La réception de produit :

Lorsque le produit est transféré par pipe à partir de la raffinerie ou par cabotage, il y a lieu d'exister un bon de transfert (BT) établi au niveau de la raffinerie signé conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées. Les BR010 sont établis suivant des quantités réellement réceptionnés et non sur la base des BT de la raffinerie.

Ensuite, l'agent mouvement produit, procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit. Le produit est analysé au niveau du laboratoire, ce dernier mentionne « la conformité ou pas » pour pouvoir le commercialiser.

Les écarts sur réception font objet de traitement au niveau du centre, un BMI est établi pour ces écarts qui est approuvés par la branche carburants.

1.3 Le stockage :

Le jaugeage des bacs est effectué au début de la journée à 06h00 du matin et avec le changement de chaque équipe, une (01) prise de jauge est effectuée chaque soir à dix-huit heures (18h00) pour arrêter la journée comptable. Le résultat des jauges est porté sur le registre de jaugeage, contrôlés et approuvés par le chef de service exploitation.

Le rapport journalier des stocks est signé par le chef de service exploitation afin de déterminer les écarts journaliers. Les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) ont été réalisés et les résultats d'inventaire physique sont transcrits sur l'état d'inventaire physique.

1.4 La sortie de produit :

Avant le chargement des produits sur les camions citernes, il y a lieu de s'assurer que les transporteurs figurent dans la liste des transporteurs transmis par le centre demandeurs de produits. Le chauffeur se présente au poste de la sureté interne avec un bon d'enlèvement au niveau du CDS.

Ensuite, Le facturier établit un BTS, BR03 et le BLF sur la base du bon d'enlèvement ou le bon de chargement, ce dernier est remis à l'OMP pour effectuer le chargement en présence de l'agent de la sureté interne et sécurité industriel. Plus, une copie est déposée au niveau de la sureté interne pour le suivi des mouvements produits des centres carburants et distribution.

Puis, La finalité de chargement est liée par le plombage des camions citernes, qui est effectué par des pinces à plomber.

En fin de journée tous les documents de chargement sont remis par le chef de cour au gestionnaire pour s'assurer de la conformité des BLF et le BTS émis par le centre de distribution (CDD) en suite le classement dans la journée comptable.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

1.5 Traitement des journées comptables :

Les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sureté interne et aussi tous les mouvements des produits et les documents comptables soient identiques. Les journées comptables sont clôturées quotidiennement et les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.

2. Identification des risques relatifs au processus gestion des stocks :

La description du processus gestion des stocks du Centre Carburant nous a permis de lister les différents risques qui y sont liés, cette identification nous servira pour l'analyse des informations recueillies par notre étude.

- **Les techniques de recueil d'informations :**

L'identification des risques nécessite à l'utilisation des outils adéquats comme l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation physique directe.

- a. L'analyse documentaire :*

Est effectuée par l'exploitation des documents au sein du centre carburant. Nous avons consulté : l'organigramme, les documents de réceptions de produit, les rapports d'inventaire des stocks, règle de gestion de la branche carburant terre, manuel d'exploitation carburants terre. Ces documents nous ont permis de mieux appréhender le processus de gestion des stocks à travers son fonctionnement.

- b. Le guide d'entretien :*

Est une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, nous nous entretenues avec les différents acteurs du service gestion des stocks, le chef du centre carburant et le gestionnaire des stocks afin de connaitre et de comprendre les activités qu'ils effectuent, cela nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des tâches effectuées par chacun d'eux, et d'autre part, de connaitre les moyens mis en œuvre pour la gestion des risques auxquels ils sont souvent confrontés (Annexe n°02).

L'analyse du processus gestion des stocks du centre carburant fait ressortir les risques indiqués dans le tableau suivant :

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Tableau 5: Les risques liés au processus gestion des stocks.

Tâches	Objectif	Les risques	Impacts
Expression des besoins	S'assurer que les besoins sont bien exprimés et planifiés à temps.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les besoins exprimés ne sont pas souvent satisfaits à temps. 2. Non respect des délais des besoins planifiés. 	<p>Rupture des produits.</p> <p>Décalage dans les prévisions des besoins.</p>
Réception des produits	<p>Réceptionner des produits conformes à la demande.</p> <p>S'assurer les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Risque d'erreurs dans les quantités transférées. 4. Risque de commercialisation de produits non conformes. 5. Omission d'enregistrement des documents. 6. Risque de non reconnaissance de SONATRACH des écarts. 	<p>Un manquant ou un surplus sur la facture.</p> <p>Endommagement des véhicules (causé des accidents).</p> <p>La quantité réceptionnée est erronée.</p> <p>Payer des factures sur produit réellement non réceptionné.</p>
Stockage	<p>S'assurer de la gestion des stocks suivant les procédures en vigueur.</p> <p>Constituer un stock de sécurité suffisant.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Erreur dans la prise d'inventaire physique. 8. Sincérité comptable des stocks journaliers. 9. Risque d'expiration du certificat de barèmage. 10. Non fiabilité des résultats de prise d'inventaire. 11. Insuffisance de stock de sécurité des carburants. 	<p>Ecart de stock non déclaré.</p> <p>Non concordance de quantités stockées avec la comptabilité.</p> <p>Irréalité des stocks.</p> <p>Stock non inventorié</p> <p>Rupture produit.</p>

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Sortie des produits	S'assurer de la conformité processus des produits à la sortie. S'assurer de l'établissement et le suivi des documents de sortie.	12. Risque de sortie du produit sans plombage. 13. Risque de non enregistrement des sorties par la sureté interne.	Complicité du Vol du produit. Sortie d'un camion sans document.
Traitement comptable	S'assurer que les mouvements des stocks sont correctement comptabilisés.	14. Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables. 15. Retard dans l'établissement des BIU. 16. Omission de l'un des documents.	Dépassement dans la transmission des journées comptables vers le district. Création de cumul dans le traitement des journées comptables.

Source : Elaboré par nos sois sur la base des documents de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus résume les risques liés à la gestion des stocks ainsi leur impacts, on constate une liste des facteurs déclenchant de ces risques pour chaque sous processus :

Réception de produit :

- Absence des moyens matériels efficaces nécessaire à l'analyse des produits ;
- Absence des matériels qui détectent les écarts de transfert des produits.

Stockage :

- Absence d'inventaire des stocks journalier ;
- Difficulté d'appréciation de la qualité de l'inventaire physique à cause des barèmes de jaugeage des bacs expirés.

Sortie de produit :

- Absence de numérotation sur les pinces à plomber ;
- Absence de contrôle des camions de chargements lors de leur sorties.

Traitement des journées comptables :

- Retards dans la transmission des journées comptables ;
- Absence de suivi et contrôle des journées comptables.

3. Évaluation des risques :

Après avoir identifié les risques probables pendant l'exécution du processus gestion des stocks, sur la base des deux critères d'évaluation des risques que sont la gravité ou l'impact

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

du risque, qui mesure les conséquences pour l'entreprise, et la probabilité de réalisation du risque, qui détermine le taux d'occurrence. Nous allons donc attribuer pour l'évaluation des cotes allant de 1 à 3 avec des niveaux d'appréciation qualitative. Ainsi que, le résultat du produit $impact \times probabilité$ qui donne l'indice de gravité.

Avant d'élaborer la cartographie des risques, il convient pour l'auditeur interne de fixer une échelle de cotation de l'impact du risque et une échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque.

Tableau 6 : Echelle d'évaluation de l'impact des risques

Cote	Impact	Commentaire
3	Fort	Conséquences graves qui peuvent entraîner un ralentissement du processus gestion des stocks.
2	Moyen	Conséquences qui peuvent perturber l'atteinte des objectifs de gestion des stocks.
1	Faible	Faible impact sur l'activité de stockage.

Source : Etablir par nos soins.

Tableau 7: Echelle d'évaluation de probabilité des risques

Cote	Probabilité	Commentaire
3	Forte	Il ya de forte chance que le risque se produise.
2	Moyenne	Il est possible que le risque se produise.
1	Faible	Il y a peu de chance que le risque se produise

Source : Etablir par nos soins.

Tableau 8: Evaluation des risques liés au processus gestion des stocks

Les risques	Impact	Probabilité	L'indice de gravité
1. Les besoins exprimés ne sont pas souvent satisfaits à temps.	1	1	1
2. Non respect des délais des besoins planifiés.	2	1	2
3. Risque d'erreurs dans les quantités transférées.	3	3	9
4. Risque de commercialisation de produits non conformes.	3	1	3

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

5. Omission d'enregistrement des documents	3	1	3
6. Risque de non reconnaissance de SONATRACH des écarts.	3	3	9
7. Erreur dans la prise d'inventaire physique.	1	2	2
8. Sincérité comptable des stocks journaliers.	2	1	2
9. Risque d'expiration du certificat de barèmage.	2	2	4
10. Non fiabilité des résultats de prise d'inventaires.	1	1	1
11. Insuffisance de stock de sécurité des carburants.	1	1	1
12. Risque de sortie du produit sans plombage.	1	1	1
13. Risque de non enregistrement des sorties par la sureté interne.	1	1	1
14. Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables.	2	1	2
15. Retard dans l'établissement des BIU.	1	1	1
16. Omission de l'un des documents.	1	1	1

Source : élaboré par nos soins.

Ce tableau représente les différents niveaux de l'indice de gravité de chaque risque lié au processus gestion des stocks du centre carburants, nous constatons que les risques les plus fréquents sont les risques majeurs : risque dans les quantités transférées et le risque de non reconnaissance de la part de SONATRACH des écarts (R_3 , R_6) avec une fréquence maximale qui est égal à 9, expliqués par une probabilité et un impact égaux très élevés, suivi par le risque d'expiration du certificat de barèmage (R_9) dont la fréquence de souvenance est de 4, qui a une probabilité moyenne et un impact moyen.

Ainsi que les risques moyennement fréquents sont: R_2 , R_8 et R_{14} avec une fréquence moyenne de 2 ces risques comportent soit un impact moyen et une probabilité faible ou le

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

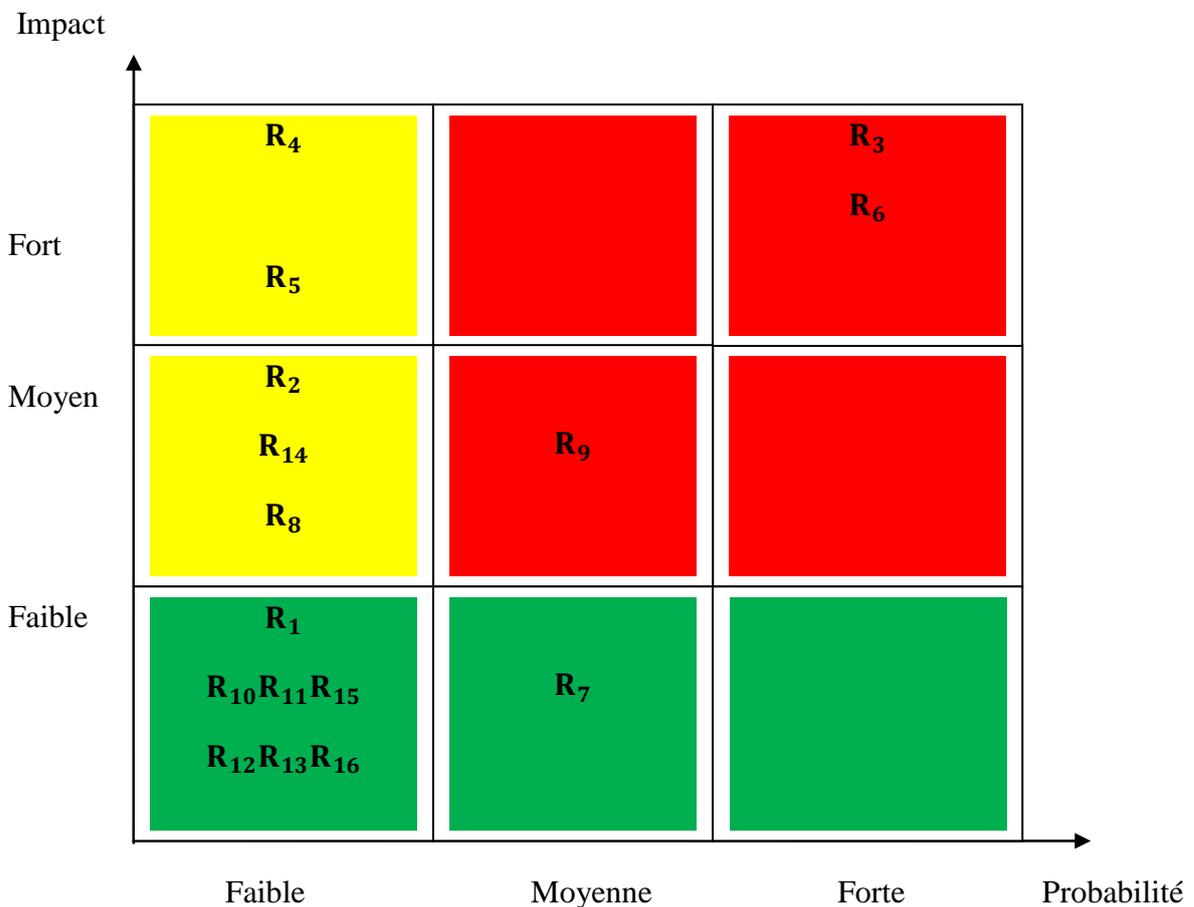
contraire. Il existe aussi un couple de risques (R_4 et R_5) qui ont un impact fort et une probabilité faible avec une fréquence de 3.

Finalement, le reste des risques sont mineurs car leurs impacts et probabilités sont faibles et son indice de gravité est de 1 à cause de l'adéquation, de la pertinence et de l'efficacité des règles et procédures du système de contrôle interne.

4. Présentation et analyse de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil de positionnement des risques afin d'en permettre une bonne lecture. Les résultats obtenus d'après le tableau n°08 nous a permis de tracer la cartographie des risques.

Figure 6: La cartographie des risques liée au processus gestion des stocks carburants



Source : élaboré par nos soins.

La cartographie des risques nous montre trois catégories de risques à savoir des risques majeurs mentionnés par la couleur rouge, des risques moyens par la couleur jaune et des risques acceptables ou mineurs représentés par la couleur verte.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

- **Les risques majeurs:** ce sont des risques inacceptables avec un niveau de gravité élevé alors que le contrôle interne ne dispose pas d'outils pour les maîtriser. Il faut une action immédiate et forte pour traiter rapidement ces risques.
- **Les risques moyens:** ce sont des risques moins sévères que les premiers, Leur maîtrise passe par une amélioration du niveau de contrôle interne. Ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers.

Après l'analyse des risques liés à la gestion des stocks du Centre Carburant d'Alger, la proposition de recommandations est nécessaire pour la réduction des risques identifiés. Ainsi, nous avons formulé des recommandations à l'endroit de la branche carburant pour les risques ayant une probabilité forte et un impact majeur :

- Prévoir un débitmètre massique lors de la réception du produit ;
- Renouveler le contrat avec SOUNATRACH pour déterminer les quantités réceptionnées à partir du débitmètre ;
- Exiger à SONATRACH de facturer à partir du produit réceptionné dans les bacs.

Section 03 : Le déroulement de la mission d'audit interne au niveau de NAFTAL

Pour mener une mission d'audit interne de la gestion des stocks (centre carburants) au sein de l'entreprise NAFTAL, nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, le travail est divisé en trois phases qui sont :

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

I. Phase préparation :

La phase préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer au terrain. Cette phase est constituée de :

- ✓ La lettre de mission ;
- ✓ La prise de connaissance du domaine audité (centre carburant) ;
- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Définition des objectifs (note d'orientation) ;
- ✓ Programme de travail.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

1. La lettre de mission :

C'est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le directeur d'audit. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès à la structure auditée. La lettre de mission formalise le mandat donné par la direction de l'audit interne et compose par les éléments suivantes :

- ✓ Objet de la mission ;
- ✓ Les objectifs de la mission ;
- ✓ L'équipe d'audit ;
- ✓ Durée de la mission et périmètre ;
- ✓ Envoyée au plus tard 15 jours avant le démarrage de la mission d'audit.
- ✓ Cette lettre fait référence au plan d'audit approuvé par le président.

Figure 7: La lettre de mission

Chéraga, le 18/02/2019

Direction Centrale Audit

N° /DCA/2019

Monsieur le Directeur du District carburant
Alger

Objet : Mission d'audit

En exécution du plan d'audit 2019, la Direction Centrale Audit est chargée de réaliser une mission d'audit au niveau du centre carburant d'Alger. La mission portera sur l'audit des activités du centre.

Les objectifs assignés à cette mission consistent à s'assurer que :

- l'appréciation de l'organisation du centre ;
- l'évaluation de la maîtrise des opérations de réception, stockage et transfert des produits ;
- l'évaluation du degré d'application des procédures régissant l'interface CBR/CDD.

Cette mission sera conduite par Monsieur..., chargé de mission d'audit, et assisté par Monsieur..., auditeur principal.

L'intervention dans nos structures est prévue du *24 Février au 07 Mars 2019* et portera sur les mois d'Octobre, Novembre et Décembre de 2018.

A cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de centre et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.

Le Directeur Central Audit

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Source : Etablie par nos soins sur la base des documents de l'entreprise.

2. La prise de connaissance du domaine audité (gestion des stocks).

La prise de connaissance consiste à recueillir des informations sur l'entité à auditer et de réunir ces informations. Elle a pour but de préciser le champ de l'audit, identifier les personnes à rencontrer, collecter les documents les plus divers pour avoir une connaissance générale sur l'entité à audité, ainsi que les informations fournis sur la discipline à auditer. Cette étape d'appuie généralement sur l'analyse de la procédure gestion des stocks.

Voilà les éléments de prise de connaissance qui nous avons pris en considération, l'activité du centre carburants est régi par :

- IDG portant journée comptable CDS/CDD ;
- IDG suivi contrôle flux produits et trésorerie ;
- IDG portant état inventaire physique et comparé ;
- IDG portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route) ;
- IDG portant traitement des écarts sur stocks ;
- IDG portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits ;
- IDG portant règle de gestion de la branche carburant «terre » ;
- IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
- IDG portant règles d'utilisation des pinces à plomber ;
- Manuel d'exploitation carburants terre ;
- Décision portant le schéma organisationnel du Centre Carburants;
- Note émanant du département exploitation de la Branche Carburants.

Questionnaire de contrôle interne pour la gestion du centre carburant d'Alger :

Ce questionnaire est utilisé pour vérifier les principes du contrôle interne et une éventuelle prise de connaissance et pour détecter les points forts et les points d'amélioration du contrôle interne du processus de gestion des stocks du centre carburant.

Tableau 9 : Questionnaire de controle interne

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-il un manuel de procédure interne ?	X		
Est-ce que le centre carburant est doté d'un organigramme ?	X		Incomplet
La répartition des taches est-elle respectée par les services suivants : La réception Le stockage La sortie des produits Le traitement comptable		X	Le chef d'OMP extérieur

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent le centre carburant ?	X		
Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ? Si oui, sont elles vérifiées par une autre personne?	X		
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?	X		
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en quantités ?	X		
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en valeur ?	X		
Est-ce qu'on a utilisé des pinces à plomber pour contrôler la sortie des produits au sein du centre ?	X		
Est-ce que les pinces utilisées sont suffisantes ?		X	Absence de numérotation sur les pinces
Est-ce qu'il a un rapprochement journalier entre le CDS et le CDD ?	X		
Est-ce que ce rapprochement est suffisant ?	X		
Est-ce que les journées comptables sont transmises dans les délais au CBR ?	X		
Est ce que les bons de mouvement des stocks sont bien analysés ?	X		
Est-ce qu'on a mis en place des documents suffisants pour faire le rapprochement avec les fiches de stocks ?	X		
Est-ce que le centre commercialisation a mis en place un plan journalier de distribution ?	X		
Est-ce que le centre CBR effectue des inventaires physiques à chaque fin de journée ?	X		
Si c'est oui est ce que les résultats obtenus sont de qualité et reflète la réalité ?	X		

Source : Etablie par nos soins sur la base des documents de l'entreprise.

3. Tableau des risques :

Le tableau des risques constitue un outil de travail incontournable dans une mission d'audit qui permet d'estimer les risques liés à la gestion des stocks. L'étape d'identification des risques va conditionner la suite de la mission.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Tableau 10 : Tableau des risques

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif de contrôle interne
Organisation	Examiner l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail.	Risque dilution de responsabilité Risque de démotivation du personnel Risque de litige	Fort Moyen Moyen	Décision portant le schéma organisationnel du Centre Carburants de Alger.
Réception des produits	S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui SONATRACH.	Risque d'erreurs dans les quantités transférées	Fort	Manuel d'exploitation carburants terre ; Existence d'un contrôle des entrées/ sorties de produits en quantités et qualités ; Existence de certificat de qualité du produit.
	Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.	Omission d'enregistrement	Faible	Acte de gestion
	S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de SONATRACH.	Risque de commercialisation de produits non conformes.	Fort	IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
	S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de traitement.	Risque de non reconnaissance de SONATRACH des écarts	Fort	IDG portant sur les écarts de réception
	S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement	Erreur dans la prise d'inventaire physique	Fort	état d'inventaire physique (inventaire des stocks)

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Stockage	Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificat de barèmage)	Sincérité des stocks journaliers Risque d'expiration du certificat de barèmage	Fort Moyen	-Manuel d'exploitation carburants terre Manuel d'exploitation carburants terre
	S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont réalisés.	Non fiabilité des résultats de prise d'inventaires.	Fort	IDG Traitement des écarts sur stocks Manuel d'exploitation carburants terre
	S'assure de l'existence du traitement des écarts	Ecart sur stocks non déclaré	Fort	IDG Traitement des écarts sur stocks
Sortie des produits	S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement)	Perte de traçabilité Non-conformité du produit chargé avec les documents	Faible Faible	IDG portant contrôle des entrées/sorties des produits et gestion des retours produits
	S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne	Risque de non enregistrement des entrées et sorties par la sureté interne	Faible	IDG portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route)
	S'assurer de la conformité des pinces à plomber	Dilution de responsabilité en cas de litige Risque de sortie du produit sans plombage	Faible Moyen	Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Traitement des journées comptables	S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés dans la journée	Discordance entre le mouvement des produits et les documents comptables.	Moyen	IDG portant journées comptables CSD ou CDD
	S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement	Retard dans le traitement des journées comptables par le département finances du District CBR	Moyen	Suivi contrôle flux produits et trésorerie
	S'assurer que les transferts comptables (BTS) reflètent les quantités physiques prélevées par le CDD	Retard dans l'établissement des BIU Ecart non détecté	Moyen Moyen	IDG règles de gestion des branches : activité carburants « terre »
	S'assurer que le contrôle de la BMS est effectué quotidiennement.	Omission de l'un des documents	Moyen	

Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

4. Note d'orientation :

La note d'orientation permet de définir et de formaliser les axes d'investigations de la mission et ses limites. Elle est tenue avec le responsable d'audit interne et signée par le chef de mission en précisant les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission d'audit (Annexe n°03).

Objectifs généraux :

Les objectifs généraux de cette mission sont :

- l'appréciation de l'organisation du centre ;
- l'évaluation de la maîtrise des opérations de réception, stockage et transfert des produits ;
- l'évaluation du degré d'application des procédures régissant l'interface CBR/CDD.

Objectifs spécifiques :

Nos travaux d'audit seront focalisés sur :

- Examen de l'organigramme du centre ;
- Appréciation des conditions de travail.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

- Vérification du respect du plan annuel d'approvisionnement de l'année 2016 à partir de la raffinerie ;

Vérification que :

- Les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par des représentants de NAFTAL et de la raffinerie ;
- Le contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie est effectué ;
- Les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement ;
- Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement ;
- L'intégrité des stocks et l'existence des états d'inventaires périodiques ;
- La validité des barèmes de jaugeage des bacs ;
- La détermination journalière des stocks physiques et des stocks carburants ;
- Le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement) ;
- Les sorties des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne ;
- Les citernes chargées sont plombées ;
- Les BTS sont signés conjointement par les chefs de centre CBR et CDD;
- L'existence et la conformité de l'ensemble des documents des mouvements produits enregistrés dans la journée ;
- L'arrêté du délai de transmission des journées comptables ;
- Suivi séquentiel documentaire (BR03, BR010, BTS, BMI) ;
- Vérification des tâches assignées aux agents de la sureté interne en matière de contrôle.

5. Programme de travail :

Ce document consiste à la détermination et la répartition des tâches. Le programme de travail doit être revu et validé avant le démarrage des travaux sur le terrain par la hiérarchie de la mission. Il décrit également l'étendue des tests, les auditeurs chargés de les conduire et le calendrier de réalisation de ceux-ci.

Tableau 11: Programme de travail

Action	Techniques/ Sources	Respons able	Réf papier de travail	Date de début	Date de fin	Réf, FO
<i>Organisation :</i> Examen l'organigramme du centre et appréciation	Organigramme du centre		A-1 A-1-1	24 Fév.	24 Fév.	A-1-1-1

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

des conditions de travail (mise en place, pourvoi des postes).	carburant Entretiens					
<p>Réception des produits :</p> <p>S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH.</p> <p>Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.</p> <p>S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de SONATRACH.</p> <p>S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement.</p>	<p>Consultation des documents justificatifs</p> <p>Entretiens</p> <p>Observation</p> <p>Entretiens</p> <p>Certificat de qualité</p> <p>Entretiens</p> <p>Entretiens</p> <p>Consultation des fiches de suivie et de réceptions</p>		<p>B-1</p> <p>B-1-1</p> <p>B-1-2</p> <p>B-1-3</p> <p>B-1-4</p>	<p>24Fév.</p> <p>25Fév.</p> <p>25Fév.</p> <p>26Fév.</p>	<p>24 Fév.</p> <p>25 Fév.</p> <p>25 Fév.</p> <p>26 Fév.</p>	<p>B-1-3-1</p>
<p>Stockage des produits :</p> <p>S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement.</p> <p>Vérifier la détermination des stocks physiques des stocks carburants.</p>	<p>Observation</p> <p>Entretiens</p> <p>Consultation des registres de jauge</p>		<p>C-1</p> <p>C-1-1</p> <p>C-1-2</p>	<p>26 Fév.</p> <p>27 Fév.</p>	<p>26 Fév.</p> <p>27 Fév.</p>	

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs.	Revue des certificats de barémage Entretiens		C-1-3	27 Fév.	27 Fév.	
S'assurer que les inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont réalisés.	Recalcul des inventaires physiques Entretiens		C-1-4	27 Fév.	27 Fév.	
Sortie des produits :			D-4			
S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement)	Entretiens Consultation des documents de chargement		D-1-1	28 Fév.	28 Fév.	
S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne.	Entretiens Consultation des documents justificatifs		D-1-2	28 Fév.	28 Fév.	D-1-2-1
S'assurer que les retours de produits se font conformément à la procédure en vigueur.	Entretiens Consultation des documents justificatifs		D-1-3	28 Fév.	28 Fév.	
S'assurer de la conformité des pinces à plombe	Vérification des pinces à plomber. Entretiens		D-1-4	28 Fév.	28 Fév.	D-1-4-2
Traitement des journées comptables :			E-1			
S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés dans la journée.	Entretiens Consultation des documents justificatifs		E-1-1	03Mars	03Mars	

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement.	Entretiens Consultation du registre des réceptions des journées		E-1-2	03Mars	03Mars	
S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.	Consultation des documents justificatifs		E-1-3	04Mars	04Mars	
S'assurer que les transferts comptables (BTS) reflètent les quantités physiques prélevées par le CDD.	Consultation des documents justificatifs		E-1-4	05Mars	05Mars	

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

II. Phase réalisation :

Dans cette phase, l'équipe d'audit doit passer au terrain pour examiner et analyser la structure auditée. Les principales étapes sont les suivantes :

- ✓ La réunion d'ouverture ;
- ✓ La réalisation de la mission ;
- ✓ La réunion de clôture.

1. La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture matérialise le démarrage officiel de la mission d'audit. Elle est la première relation entre l'audité et l'auditeur. Dans cette réunion, les auditeurs peuvent présenter et expliquer des notions de bases sur l'audit, le programme de travail, les objectifs de la mission et aussi la démarche qui sera adoptée par les auditeurs. (Annexe n°04)

2. La réalisation de la mission :

Après la réunion d'ouverture qui nous a réunis avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications suivant les objectifs tracés par la direction audit. Nous avons relevé les points forts et les points nécessitant des améliorations. La réalisation de la mission consiste à l'utilisation des documents suivants : la feuille de couverture, la fiche de test, le compte rendu d'entretien (Annexe n°05) et la fiche d'observation (FRAP).

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

2.1 La feuille de couverture :

La feuille de couverture comporte uniquement l'objectif poursuivi et conclusions, le reste se trouve sur les papiers de travail produits au cours de la tâche. La feuille de couverture permet de suivre de façon synthétique l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre les auditeurs.

Figure 8: Feuille de couverture n° A.1.

Objectif : Examen de l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail.

Conclusions :

- ✓ Seize (16) postes vacants dans l'organigramme;
- ✓ Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- ✓ Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires;
- ✓ Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- ✓ Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

2.2 La fiche de test :

La fiche de test est un document interne à l'équipe d'audit chargée de la mission. Cette fiche contient la source des informations utilisées pour réaliser le test, les résultats intermédiaires permettant d'aboutir à la conclusion et les résultats du test réalisé (Annexe n°06).

Figure 9: Fiche de test n° A.1.1

Objectif : Examen de l'organigramme du centre et appréciation des conditions de travail.

Modalités d'exécution du test :

- ✓ Entretien avec le chef de centre ;
- ✓ Mise en place de l'organigramme.

Résultats :

- ✓ Seize (16) postes vacants dans l'organigramme;
- ✓ Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- ✓ Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires;
- ✓ Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- ✓ Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Le détail se présente dans le tableau ci-après :

Postes	Prévu	Existant	Déficit/Surplus
Secrétaire	1	0	-1
Chef de dépôt adjoint	1	0	-1
Gestionnaire	5	4	-1
Gestionnaire de stock	1	0	-1
Chauffeur VL	1	0	-1
Agents d'assainissement	2	1	-1
Chef de cours	4	3	-1
OMP MVT	24	23+7	+6
OMP Extérieur	4	2	-2
Conducteur locotracteur	4	1	-3
Ingénieur mécanicien	1	0	-1
Soudeur	1	0	-1
Peintre industriel	1	0	-1
Ambulancier sécuriste	1	0	-1
Inspecteur principal sécurité	1	0	-1
Chef de quart prévu/interv	4	2	-2
Agent d'intervention	16	11+2	-3
Total			-16
Effectif hors organigramme (H.O)			13
Effectif temporaire			09

Conclusions :

- Seize (16) postes vacants dans l'organigramme;
- Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme ;
- Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires;
- Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme.

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

2.3 La fiche d'observation :

La fiche d'observation propose une analyse des causes des éventuels dysfonctionnements ainsi que les mesures correctives qui permettraient d'y remédier. Elle constitue le corps du rapport d'audit détaillé (Annexe n°07).

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Figure 10: Fiche d'observation n° A.1.1.1

<p>Référentiel :</p> <p>Décision portant organisation des dépôts carburants relevant du District carburants Alger ;</p> <p>Faits :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Seize (16) postes vacants dans l'organigramme;➤ Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme;➤ Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires;➤ Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;➤ Cumul par le chef de cours des tâches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme. <p>Cause :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Non remplacement des agents retraités et des agents mutés ou affectés ;➤ Postes non prévus par l'organigramme. <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Droits de congé annuel et de récupération non apurés ;➤ Risque dilution de responsabilité ;➤ Risque de démotivation du personnel ;➤ Risque de litige avec le personnel. <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne,➤ Redéploiement du personnel ou recrutement ;➤ Adapter le nombre d'OMP dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant.

Source : Etablie par nos soins sur la base des données de l'entreprise.

3. La réunion de clôture de la phase réalisation :

Avant l'achèvement de la mission, les auditeurs se réunis pour l'élaboration d'un Procès verbal (PV) résumant les points forts et les points nécessitant des améliorations (Annexe n°08).

III. Phase conclusion :

Cette phase commence par la réalisation d'un projet de rapport qui comporte l'ensemble des fiches d'observation et le cahier des recommandations. Ce rapport d'audit est transmis

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

à la structure audité pour application et une synthèse pour le PDG. Ainsi l'élaboration d'un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer la mise en place des recommandations retenues.

1. Projet de rapport :

Sur la base des travaux d'investigation, l'équipe d'audit rédige un projet de rapport formalisant ses constats et recommandations. Il est validé par le responsable d'audit et envoyé à l'audité, ce document comporte les éléments suivants :

a. Introduction :

Conformément à la lettre de mission du 18/02/2019, une mission d'audit a été effectuée au niveau du Centre Carburants du District Carburants d'Alger du 24/02 au 07/03/2019.

Cette mission a été réalisée par : Monsieur, Chargé de mission audit et Monsieur, Auditeur principal.

b. Objectifs généraux et périmètre de la mission

c. Référentiels

d. Résultats d'audit : contient les points forts et les points objets de propositions d'amélioration pour chaque étape du processus gestion des stocks.

Les points cités ci-dessus ont été discutés et validés avec le management de l'entité audité lors de la réunion du 07/03/2014.

Des recommandations ont été émises par l'équipe d'audit pour lesquelles les responsables du District se sont engagés à les mettre en œuvre en collaboration avec leur hiérarchie.

Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de la mission pour leur collaboration et leur contribution à la réussite de cette mission.

e. Les fiches d'observation : on va citer l'ensemble de ces fiches avec un commentaire de l'audité.

f. Le cahier des recommandations : (Annexe n°09)

2. Rapport d'audit définitif:

Le rapport d'audit matérialise le travail des auditeurs, il n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations, une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure. Ce document s'organise par un sommaire qui contient les éléments suivants :

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

a) Synthèse :

En exécution du plan annuel d'audit de l'année 2019, une mission d'audit des processus d'activités du centre carburant d'Alger a été effectuée du 24/02 au 07/03/2019.

Cette mission a été réalisée par : Monsieur, Chargé de mission audit et Monsieur, Auditeur principal.

Les objectifs généraux assignés à cette mission consistaient à s'assurer que les activités du centre sont maîtrisées. Ces objectifs ont été expliqués lors de la réunion d'ouverture tenue avec les responsables du district en date du 24/02/2019.

Les travaux d'audit ont porté sur l'organisation du centre, le mouvement produits, le traitement des journées comptables et la sûreté interne. Le périmètre de vérification a été arrêté pour les mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2018.

Les vérifications opérées ont permis d'identifier des axes d'amélioration liés :

- ✓ A l'organisation du centre ;
- ✓ A la conformité des réceptions comptables ;
- ✓ Au contrôle de la qualité des produits réceptionnés ;
- ✓ Au renforcement du dispositif de contrôle mis en place pour l'opération de chargement des produits.

Les points cités ci-dessus ont été discutés et validés avec le management de l'entité auditée lors de la réunion qui s'est tenu le 07/03/2019.

Des recommandations ont été émises par l'équipe d'audit pour lesquelles les responsables du District se sont engagés à les mettre en œuvre en collaboration avec leur hiérarchie.

Le projet de rapport d'audit transmis le 18/03/2019 au Directeur Carburants Alger, n'a pas fait l'objet de commentaires

Nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de cette mission pour la collaboration qu'elles ont apportée aux travaux des auditeurs.

b) Introduction : est la même dans le projet de rapport.

c) Résultats d'audit : sont les mêmes mentionnés dans le projet de rapport.

d) Tableau de suivi des recommandations d'audit : (Annexe n°10)

Cette mission d'audit nous a permis de voir le rôle que joue l'audit interne dans le renforcement du contrôle interne et par conséquent l'efficacité de processus de gestion des stocks qui permet, par la maîtrise des procédures, d'apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise dans sa totalité.

Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche de NAFTAL

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons pu mener une mission d'audit interne sur la fonction gestion des stocks au niveau de l'entreprise NAFTAL sous forme d'un stage pratique. En effet, il 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 aussi d'élaborer la cartographie des risques lié au processus gestion des stocks du Centre Carburant.

Nous pouvons avancer que la contribution de la cartographie des risques au sein de NAFTAL, nous a permis de déduire et d'évaluer les risques liés au processus gestion des risques ainsi de proposer quelque préconisation à mettre en place.

Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'identifier et d'analyser des risques, nous avons rédigé quelques recommandations, ayant pour objectif la protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise quelle que soit sa taille, son domaine d'activité et son organisation doit effectuer des vérifications permanentes qui seront représentés par des organes d'audit interne et de gestion des risques dans le but de garantir la qualité de l'organisation et résoudre les risques prévue ou imprévue.

Ce travail nous a permis de vérifier en premier lieu à quel point l'audit interne est important notamment dans les différents systèmes et processus de l'entreprise, il crée une diversification d'analyse ne se limite pas à l'aspect financier. L'audit interne est indispensable à l'évaluation du système de contrôle interne par sa vérification de la bonne application des procédures mises en place ainsi que l'efficacité de ces procédures.

Ainsi, nous avons pu nous apercevoir que l'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers la cartographie des risques qui favorisant la cohérence politique dans le cadre de la gestion du risque puis, cet outil permet de positionner les risques importants quelle que soit leur nature qui pourraient compromettre ou empêcher la réalisation des objectifs.

A partir de l'étude théorique et pratique du thème « **Le rôle d'une cartographie des risques dans la conduite d'une mission d'audit interne** » nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on s'est fixés au départ.

- **Hypothèse 01** : La performance d'une entreprise est assurée principalement par la mise en place d'une structure d'audit interne efficace.

En effet cette hypothèse est confirmée ; l'audit interne contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les structures examinées. Ainsi, il met à la disposition de l'équipe dirigeante de NAFTAL les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé. Pour cela, la contribution de l'audit interne aux performances de NAFTAL est limitée à des mesures qualitatives regroupées uniquement dans le suivi et la mise en œuvre des recommandations dégagées après chaque mission d'audit effectuée.

Il existe une série d'indicateurs de performance d'audit interne qui apprécie l'activité et la qualité donc l'amélioration de l'efficacité :

a. Réalisation du plan =
$$\frac{\text{Nombre de missions réalisées}}{\text{Nombre de missions figurant sur le plan}}$$

C'est un indicateur de base qui va mesurer la réalisation du plan et surtout les résultats d'améliorations apportées dans ce domaine.

- b. Le délai de remise des rapports

$$= \frac{\text{La date moyenne de transmission du rapport} - \text{la date de fin de mission}}{\text{Nombre de rapports transmis}}$$

Cet indicateur fournit un ratio intéressant puisqu'il mesure l'évolution du temps consacré aux rapports et aide à voir la façon de travailler des auditeurs et la richesse de leurs conclusions.

Conclusion générale

c. La mise en œuvre des recommandations = $\frac{\text{Nombre de recommandations mis en oeuvre}}{\text{Nombre de recommandations formulées}}$

Cet indicateur approuve la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

d. L'évolution de la formation dispensée par l'auditeur = $\frac{\text{Nombre de jours de formation}}{\text{Jours ouvrés}}$

Cet indicateur mesure l'évolution de la formation dispensée par auditeur.

C'est à partir de toutes ces indicateurs, nous avons conclu que l'audit interne contribue dans l'amélioration de la performance de l'entreprise dont il apporte une valeur ajoutée.

- **Hypothèse 2 :** La cartographie des risques est un outil indispensable pour l'élaboration d'un planning d'intervention de l'auditeur et l'alimentation de sa mission.

Cette hypothèse est partiellement confirmée, vu que la cartographie de risques représente un outil d'orientation du plan d'audit dans le cadre d'une approche par risques. Nous avons essayé de mettre un modèle pour illustrer son utilité pour l'audit interne dans ses missions (car cet outil n'est pas en met place au niveau de NAFTAL).

Le plan annuel d'audit interne, arrêté par la Direction Centrale Audit au titre de l'exercice 2018, s'appuie sur une évaluation des risques significatifs identifiés d'après la base des incidents survenus durant les exercices antérieurs d'une part, et sur la revue des risques et thèmes de mission potentiels avec les branches d'activités, d'autre part. Il tient compte également des réserves du commissaire aux comptes et des orientations du management.

Les actions inscrites dans le plan d'audit sont des missions planifiées, ainsi que la Direction Centrale Audit et les groupes audit des branches d'activités peuvent être appelés à réaliser des missions hors plan appelées commandées.

Les actions planifiées ont pour but de consolider l'exercice du contrôle interne, par une évaluation, fondée sur le risque, des processus d'activités de la société au niveau opérationnel et au niveau financier et comptable. Par contre la demande hors plan peut émaner du Président Directeur Général, des directeurs de branches et des directeurs centraux pour la prise en charge des missions non inscrites préalablement au plan d'audit interne annuel.

A la lumière des objectifs arrêtés correspondent aux zones des risques détectés tout au long de la mission, et à l'issue de laquelle nous avons relevés quelques recommandations notamment la nécessité de :

- Initier un projet de cartographie des risques pour instaurer une culture « risque » à tous les niveaux de l'organisation ;
- Etablir un plan d'audit à la base de la cartographie des risques nous permettre de : renforcer la qualité de contrôle et faciliter à l'équipe d'audit la détection rapides des risques et l'établissement des recommandations ;

Conclusion générale

- Prévoir un débitmètre massique lors de la réception du produit pour constater la vraie quantité réceptionnée et éviter les écarts.

En concluant, NAFTAL est parmi les entreprises algériennes à avoir accordé de l'importance à l'audit interne et à avoir pris conscience de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation notamment en termes d'amélioration de la performance et maîtrise des risques. Nous espérons dans l'avenir que ses recommandations seront prises en considération par l'entreprise.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- Elisabeth Bertin, « *Audit interne : enjeux et pratique à l'international* », édition d'organisation EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2007.
- François BLONDEL, « *Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir* », Dunod, Paris, 2005.
- Frédéric Bernard et Nicolas Dufour, « *Piloter la gestion des risques et contrôle interne* », Maxima, Paris, 31 janvier 2019.
- Frédéric Cordel, « *Gestion des risques et contrôle interne : de la conformité à l'analyse décisionnelle* », Vuibert, Paris, Mars 2013.
- Gratacap Anne, Médan Pierre, « *Management de la production* », 4^{ième} édition, DUNOD, Paris, 2013.
- Groupe professionnel industrie et commerce, « *Guide d'audit : Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques* », Paris, IFACI, 2003.
- IFACI, « *Le management des risques de l'entreprise, cadre de référence, techniques d'application* », édition EYROLLES, Paris, 2005.
- JEAN-DAVID DARSA, « *Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?* », GERESO, France, 2013.
- kurt F. Reding, Michael J. head, Mark Salamasick, « *Manuel d'audit interne* », Eyrolles, 2015, P4-4.
- P. Schick, J. Vera, O. Bourrouilh -Parège, « *Audit interne et référentiels de risques* », Dunod, Paris, 2014.
- Pierre schick, « *Mémento d'audit interne* », DUNOD, Paris, 2007.
- RENARD Jacques, « *Théorie et pratique du l'audit interne* », 7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2010.
- Sardi. Antoine « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition afges, Paris, 2002.

Revue et article :

- Article 40, Journal officiel, 27^{ème} année, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.
- 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.

- Deloitte, «*Techniques de communication écrites et orales de l'auditeur* », offre de formation RMAI, 2005.
- Saidj Faiz, «*Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne* », Revue nouvelle économie, N° 11, université Saad Dahleb, Blida, 01/02/2014, p 22.

Thèse et mémoire :

- Belhachemi Amina, «*l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants* », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014.
- Bouras Boukhalfa, Skander Naim, «*la contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise* », mémoire master en sciences financières et comptabilité, Université Akli Mohand Oulhadj, 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 science gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2014.
- Galley Kokou Elom, «*Le rôle de l'audit interne dans le management des risques* », Mémoire de fin d'étude en sciences de gestion, Institut supérieure de comptabilité, de banque et de finance, Togo, 2013.
- Mohamed-Habib MAZOUNI, «*Pour une meilleure approche du management des risques* », Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, Ecole doctorale IAEM Lorraine.
- ZIANI Abdelhak, Thèse de doctorat en sciences économiques, «*le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise* », université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.

Web-graphie :

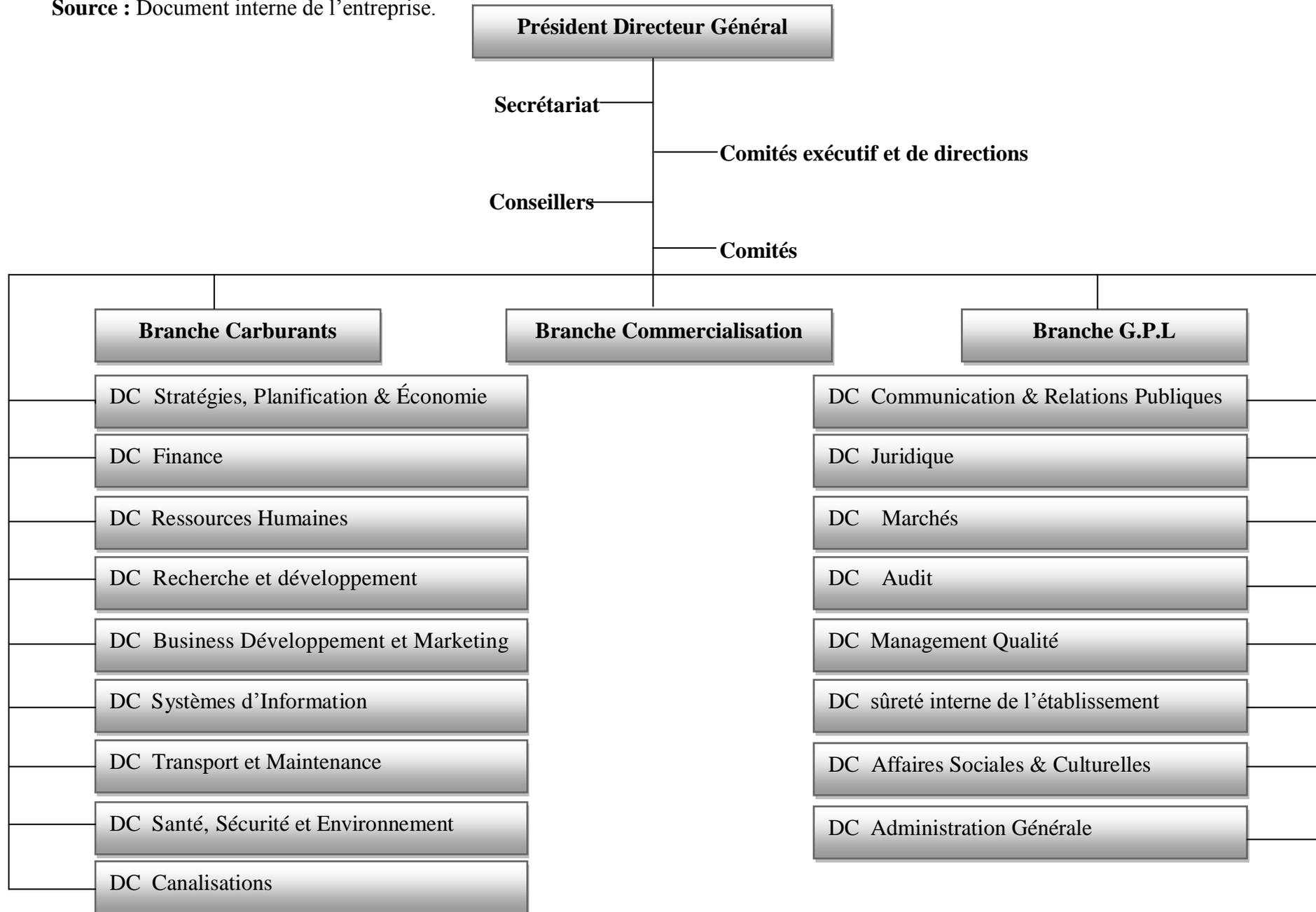
- <http://bibliotheque.pssfp.net> «*Audit interne, indépendance au sein du secteur public* »
- http://perso.menara.ma/encgm/public_html/audit.doc, Principaux concepts liés à l'audit intégré
- <http://www.theiia.org> , code of ethics French.
- <http://www.theiia.org> , Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- <https://stockage.ooreka.fr/comprendre/gestion-stocks>
- <https://www.iso.org/fr/iso-31000-risk-management.html>.

- www.amrae.fr, Evolution des référentiels métiers et impacts pratiques sur le Risk Management.
- www.BPMS.info, L'évolution du référentiel COSO du contrôle interne au management des risques.
- www.coso.org
- www.iso.org
- www.memoireonline.com

Annexes

Annexe n° 01 : Organigramme de NAFTAL SPA (en 2014)

Source : Document interne de l'entreprise.



Annexe n° 02

Guide d'entretien

1. Quelles sont les différentes étapes du processus de gestion des stocks du Centre Carburants d'Alger?
 - ✓ Expression de besoin ;
 - ✓ Réception de produit ;
 - ✓ Stockage ;
 - ✓ Sortie de produit ;
 - ✓ Traitement des journées comptables.

2. Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en œuvre ?
 - ✓ IDG portant journée comptable CDS/CDD ;
 - ✓ IDG portant état inventaire physique et comparé ;
 - ✓ IDG portant traitement des écarts sur stocks ;
 - ✓ IDG portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits ;
 - ✓ IDG portant règle de gestion de la branche carburant «terre » ;
 - ✓ IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
 - ✓ IDG portant règles d'utilisation des pinces à plomber ;
 - ✓ Manuel d'exploitation carburants terre ;
 - ✓ Note émanant du département exploitation de la Branche Carburants.

3. Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?
 - ✓ Chef de centre carburant ;
 - ✓ Chef de service d'exploitation ;
 - ✓ Chef de service de réception ;
 - ✓ Le gestionnaire de stock ;
 - ✓ Le responsable du laboratoire;
 - ✓ Chef de la sûreté interne.

4. En quoi consiste votre travail ? (chef de centre)
 - ✓ Assurer l'exécution des plans établis par la branche carburants pour l'approvisionnement et le ravitaillement en carburants de son dépôt et communiquer régulièrement les états d'exécution aux structures concernées ;
 - ✓ Assurer l'exploitation rationnelle et la maintenance des installations de stockage et autres moyens de la branche carburants rattachés au dépôt ;
 - ✓ Participer au conseil mensuel de direction des districts carburants pour traitement des BMI ;
 - ✓ Veiller à la satisfaction de la demande en produits carburants exprimées sous forme de programme par les structures commerciales.

Objectif N°01: S'assurer de la gestion adéquate des carburants terre.

1. Existe-t-il une stratégie de gestion des stocks? Si oui quelle stratégie avez-vous adoptée ?

Oui, Acheter selon un programme annuel avec le respect du stock de sécurité et le besoin du consommateur.

2. Existe-il une politique générale de votre centre de stockage et de distribution ?
Oui, le suivie de programme de distribution.

3. NAFTAL est-elle confrontée aux ruptures de stocks des carburants terre ?
Non, elle représente le monopole de stockage et distribution des produits pétroliers au territoire national.

4. La protection physique du stock est-elle suffisante ?
Non, causé par la durée d'expiration des bacs.

5. L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?
Oui, par le respect des instructions de gestion (IDG).

Objectif N°02 : S'assurer que la gestion des mouvements produits régulière et suivies de manière efficace.

1. Existe-t-il un contrôle quantitatif et qualitatif des produits réceptionnés par la raffinerie ?
Oui, effectuer les hauteurs des bacs et des analyses sur les produits réceptionnées.

2. Quels sont les documents nécessaires à l'enregistrement des produits réceptionnés ?
- Un BR010 (bon de réception) est établi sur la base des quantités réellement reçu.
 - Les bons de transfert (BT) sont établis sur la base des quantités transférés au niveau de la raffinerie.

3. Est-ce que le jaugeage des bacs carburants est effectué avant et après chaque opération de réception ?
Oui, l'agent mouvement produit procède au prélèvement des hauteurs des bacs.

4. Comment apprécié-t-il la fiabilité des moyens de mesure et la validité des barèmes de jaugeage des bacs ?
Par l'entreprise OMNL qui S'assure de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale.

5. Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?
Oui, l'inventaire est effectué (chaque jour, moie, année) par une équipe désignée.

6. Les écarts sont-ils examinés ?
Oui, L'existence d'un comité de validation des écarts.

7. Existe-t- il un contrôle de sortie des produits ?
Oui, les sortie des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne.

8. Est-ce que toutes les pinces à plomber conformes?
Non, manque le code de cinq chiffres et sigle de NAFTAL.

Objectif N°03 : S'assurer l'existence d'une traçabilité de la journée comptable sur l'ensemble des mouvements enregistrés.

1. Est-ce que les journées comptables sont classées et clôturées quotidiennement ?

Oui, les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sureté interne et clôturées quotidiennement.

2. Est-ce qu'il un rapprochement journalier entre le CDS et le CDD ?

Oui, tous les documents comptables sont approuvés par le chef de centre après contrôle l'ensemble des BLF avec BTS soient égaux.

Annexe n° 03

Note d'orientation

DIRECTION CENTRALE AUDIT

DESTINATAIRE :

M. Le Directeur Central Audit.

Chéraga, le 21/02/2019

Conformément au plan d'audit 2019 ainsi qu'à la lettre de mission N° et après étude préliminaire du dossier objet de l'audit avec le responsable de l'entité à auditer, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : Audit des activités de centre carburant

Objectifs généraux :

-
-
-

Objectifs spécifiques :

-
-
-

Champ d'action :

Suite à l'examen des différentes notes et procédures relatives à l'objet de cette mission d'audit, il a été décidé par l'équipe d'audit d'orienter les travaux essentiellement au niveau du centre carburant Alger.

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

Le chef de la mission

Annexe n° 04

Chéraga, le 24/02/2019

Mission : Centre carburant Alger

Date : 24 Février au 07 Mars 2019

Réunion d'ouverture

Participants :

Chef de Département Audit industriel et qualité

Charge de mission audit,

Directeur du district

Chef de service carburants /responsable du laboratoire par intérim

Chef de projet

Chef de département PMG

Coordinateur SIE

Chef de département finances

Chef de département informatique

RSI

Chef de département technique et maintenance

Contrôleur de gestion

Points abordés :

- Présentation des auditeurs, leur expérience, leur fonction ;
- Identification des audités et de leur fonction ;
- Rappel de la définition de la fonction Audit Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte d'Audit ;
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission (24/02/2019) ;
- Expliquer les objectifs de la mission qui est l'Audit des processus d'activité du centre carburants;
- Sensibiliser les audités présents sur l'importance de la mission et leur demander de collaborer avec l'équipe d'audit pour le bon déroulement de la mission ;
- Rappel de la procédure d'audit et description du déroulement de la mission en différentes phases ;
- Traitement des aspects logistiques (bureau, horaires, véhicule ...) et prise des premiers rendez-vous.

Conclusions :

- Le Directeur du district a souhaité le bien venu à l'équipe d'audit et a assuré de sa disponibilité et de la collaboration de tout le personnel du district.
- Le Directeur du district s'est engagé à mettre à la disposition de l'équipe d'audit tous les moyens nécessaires pour le bon déroulement de la mission et de donner instructions à cet effet.
- Rendez-vous pris avec les audités concernés.

Compte-rendu d'entretien

Auditeurs :

- Monsieur, chargé de mission
- Monsieur, auditeur principal

Participants :

- Monsieur, Chef du Centre
- Monsieur, chef de service exploitation
- Monsieur, gestionnaire des stocks

Date et leur d'entretien : 24/02/2019

Thème de l'entretien : Appréciation de processus gestion des stocks.

Un programme annuel est arrêté entre le département programmation de la direction exploitation de branche carburant/NAFTAL avec la direction raffinage de SONATRACH chaque mois une confirmation de programme est envoyé de la part de NAFTAL à SONATRACH pour confirmer le ravitaillement des centres carburants.

Le transport est effectué par la société d'affrètement des hydrocarbures HYPROC (est spécialisée dans le transport maritime des hydrocarbures et des produits), dès que l'arrivé du bateau au port d'Alger une reconnaissance de produit s'effectue au niveau du navire, après la reconnaissance du produit, le transfert du produit est effectué avec le cabotage vers les centres réceptionnaires.

SONATRACH c'est l'unique fournisseur de NAFTAL.

NAFTAL représente le monopole de la Distribution du produit pétrolier mis à part quelque ravitailleur qui ne possède pas la même flotte que NAFTAL.

Annexe n°6

Fiche de test : TEST N°B 1.1

Objectif :

S'assurer que les quantités des produits transférées par pipe à partir de la raffinerie sont contrôlées contradictoirement par un agent de NAFTAL et celui de SONATRACH.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec le chef de service carburant ;

Entretien avec le chef de service exploitation ;

Vérifié :

Le dossier transfert par SONATRACH (bon de transfert raffinerie /bon de réception (BR10) /BMI de conversion code (tonne/volume) de mois d'octobre, Novembre et Décembre 2018

Résultats :

Existence de bons de transfert (BT) établit au niveau de la raffinerie signé conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, reconnaissant les quantités transférées.

Conclusions :

Les quantités de produit réceptionnées font objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL).

Fiche de test : TEST N°B 1.2

Objectif :

Vérifier que les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec le chef de service réception et celui de la gestion ;

Vérifié le jaugeage des bacs avant et après chaque réception ;

Visite effectuée aux bacs de stockage du centre ;

Consulté les registres de quart de réception , les fiches de réception et les fiches de suivi par bac;

Vérifié l'établissement des bons de réception par rapport aux certificats de transfert de mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2018.

Résultats :

Lors de la réception au niveau du centre d'Alger l'agent mouvement produit procède au prélèvement des hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit, les hauteurs son

Annexe n°6

transcrit sur les registres de quart et de réception (côté et paraphé par le chef de centre), les fiches de réception et les fiches de suivi par bac établit par le chef de service sur lesquels sont mentionnés les quantités réellement réceptionnées en volume apparent, à 15° et en poids ;

Un BR010 est établit sur la base des quantités reçu.

Les B.T sont établi par décade au niveau de la raffinerie ne permettant pas l'établissement des BR10 après chaque transfert.

Conclusion :

Transfert des BT chaque décade (10 jours) par la raffinerie.

Fiche de test : TEST N°B 1.3

Objectif :

S'assurer de l'existence d'un contrôle de qualité des produits réceptionnés de la raffinerie.

Modalités d'exécution du test :

- ✓ Entretien avec le chef de centre et le responsable du laboratoire par intérim ;
- ✓ Consultation des bulletins d'analyse ;
- ✓ Visite des lieux (laboratoire d'analyse).

Résultats :

- Les analyses sont effectuées pour les produits réceptionnées sur demande du service exploitation ;
- Les résultats d'analyse sont transcrits sur des bulletins d'analyse ;
- Certains test de conformité ne sont pas réalisés par le laboratoire (gommes actuelles, teneur en plomb, teneur en soufre, indice d'octane méthode recherche MON, indice d'octane méthode recherche RON, doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation).
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au centre ou au district carburant

Conclusion :

Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :

- gommes actuelles ;
- teneur en cendres ;
- teneur en eau ;
- soufre total ;
- teneur en soufre ;
- teneur en plomb ;

Annexe n°6

- teneur en benzène ;
- indice d'octane méthode recherche RON ;
- doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
- corrosion lame de cuivre.

Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburants du district ;

Fiche de test : TEST N° B 1.4

Objectif :

S'assurer que les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec le chef exploitation

Consultation des BMI des écarts sur réception;

Consultation des documents : fiches de réceptions et fiches de suivi des bacs.

Résultats :

Les écarts sur réception font objet de traitement au niveau du centre, un BMI est établi pour ces écarts qui est approuvés par la branche carburants.

Conclusions :

Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat et de traitement ;

Fiche de test : TEST N°C1.1

Objectif :

S'assurer que le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec le chef de section exploitation ;

Entretien avec le chef de cour ;

Examen des relevés de jaugeage.

Résultats :

Une (01) prise de jauge est effectuée chaque soir à dix-huit heure (18h00) pour arrêter la journée comptable ;

Annexe n°6

Les bacs des essences sont jaugés le matin à 06h00 ;
La jauge des bacs est effectuée à 13h00 à la demande de chef de service exploitation ;
Les prises de jauge sont transcrites sur un registre de jaugeage tenu par le chef de cours.

Conclusion :

Le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement à 18h00 ;
Transcription des résultats de jauge sur un registre coté et paraphé.

Fiche de test : TEST N°C 1.2

Objectif :

Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barémage).

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec le chef de centre ;
Entretien avec le gestionnaire des stocks ;
Revue des certificats de barémage.

Résultats :

La limite de validité des barèmes de jaugeage des bacs est l'année 2022 et 2023 (25 bacs).

Conclusions :

Les certificats de jaugeage des bacs du centre sont valides

Fiche de test : TEST N°D 1.1

Objectif :

S'assurer que le contrôle de conformité des chargements est effectué par l'activité mouvement produit (quantité chargée suivant bons de chargement, bons d'enlèvement).

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sureté interne et un agent de la sureté interne ;
Observation des opérations de chargement ;
Consultation:

- Des documents de chargement (BTS/BR03/BLF)
- Du programme journalier transmis par le CDD (centre de distribution) ;

Annexe n°6

- Vérifié la liste des transporteurs transmis par les centres demandeurs de produits au centre.
-

Résultats :

Des états des transporteurs devront être transmis par le CDD au CDS. Par ailleurs nous avons constaté absence de cet état.

Le chauffeur se présente au poste de la sûreté interne avec un bon d'enlèvement au niveau du CDS;

Le facturier établit un BTS ou BR03 sur la base du bon d'enlèvement ou la facture, ce dernier est remis à l'OMP pour effectuer le chargement en présence de l'agent de la sûreté interne et sécurité industriel ;

En fin de journée tous les documents de chargement sont remis par le chef de cour et l'agent Sûreté interne au gestionnaire pour classement dans la journée comptable.

Non établissement des ordres de chargement dans l'opération de chargement et ce depuis le mois de septembre 2017;

Conclusion :

Faiblesse dans le dispositif de contrôle mis en place dans l'opération de chargement des produits à savoir :

- ✓ L'opération de chargement des produits pour le CDD n'est pas soumise à un programme journalier qui doit être établi par le CDD.
- ✓ Non établissement des ordres de chargement dans l'opération d'enlèvement et cela, depuis le mois de septembre 2017.

Fiche de test : TEST N°D1.2

Objectif :

S'assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sûreté interne.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec un agent et le chef de sûreté interne ;

Entretien avec les agents de la sûreté interne ;

Consultation du registre de la sûreté interne.

Résultats :

Contrôle des bon d'enlèvements présentés par les chauffeurs ;

S'assurer que les transporteurs figurent dans la liste des transporteurs transmises par le centre demandeurs de produits ;

Les BTS et les BR03 (sortie) sont enregistrés et contrôlés au niveau de la sûreté interne ;

Tenue d'un seul registre au niveau de la sûreté interne pour le suivi des mouvements produits des centres carburants et distribution ;

Non archivage des documents (BTS et BR03) au niveau de sûreté interne et ce pour les mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2018.

Annexe n°6

Conclusion :

Contrôle satisfaisant au niveau de la sureté interne

Fiche de test : TEST N° D1.4

Objectif :

S'assurer de la conformité des pinces à plomber.

Modalités d'exécution du test :

Entretien avec chef de service carburants et celui de l'exploitation et le chef de la sureté interne et un agent de la sureté interne ;
Observation des opérations de chargement ;
Vérification des pinces à plomber.

Résultats :

Les pinces à plomber utilisées par les agents de la sureté interne ne comportent pas le code de cinq chiffres et le sigle de NAFTAL.

Conclusion :

Utilisation de pinces à plomber non conformes : manque code de cinq chiffres et sigle de NAFTAL.

Fiche de test : TEST N°E1.1

Objectif :

S'assurer que la journée comptable reflète l'ensemble des mouvements enregistrés dans la journée.

Modalités d'exécution du test :

Consultation des documents justificatifs ;
Entretien ;
Traitement des mois d'Octobre, Novembre et Décembre 2018.

Résultats :

Les journées comptables sont classées au niveau de la gestion (transfert /réception) comportant même les copies des documents de la sureté interne;

Les BTS ou les BLF sont accouplés avec le bon d'enlèvement et l'ordre de chargement.

L'examen des documents de la journée comptable a fait ressortir les remarques ci-après :

- Les ordres de chargement ne sont pas utilisés depuis septembre 2017 ;

Annexe n°6

- La mention « saisie » est portée sur les documents de réception et de transfert établis manuellement ;
- Les BRS sont établis pour l'annulation des BR10 des réceptions physique.

Les BTS retour sont établis pour des :

- erreur de saisie ;
 - retours produits pollués.
-

Conclusion :

- Classement des documents de la sûreté interne (B.E/BTS/BR03) dans la journée comptable ;
- Bon archivage des documents de gestion

Annexe n°7

Fiche d'Observation N°B 1.3.1

Référentiel :

- IDG portant contrôle de la qualité des produits carburants terre ;
- Manuel d'exploitation carburants terre.

Faits :

Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :

- gommes actuelles ;
- teneur en cendres ;
- teneur en eau ;
- soufre total ;
- teneur en soufre ;
- teneur en plomb ;
- teneur en benzène ;
- indice d'octane méthode recherche RON ;
- doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
- corrosion lame de cuivre.

Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au niveau du service carburants du District ;

Cause :

- Le laboratoire ne dispose pas de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Les certificats d'analyse sont classés au niveau de la cellule de transfert et ne sont pas récupérés par le service carburant.

Conséquence :

Risque de commercialisation de produits non conformes.

Recommandations :

- Doter le laboratoire du centre de matériels nécessaires pour l'analyse des produits ;
- Veiller classer une copie des certificats d'analyse au niveau du service carburants du District.

Fiche d'Observation N° D 1.2.1

Référentiel :

IDG portant bons d'enlèvement de produits destinés à la revente (transport par route).

Fait :

Faiblesses dans le dispositif de contrôle mise en place pour l'opération de chargement des produit qui se traduit par :

Annexe n°7

- Non transmission des états de transporteurs par le CDD ;
- Non établissement des ordres de chargement dans l'opération de chargement et ce depuis le mois de septembre 2017;

Causes:

Non application de la l'instruction de gestion IDG portant bon d'enlèvement de produits destinés à la revente.

Conséquences :

- Dilution des responsabilités;
- Risque de la non maîtrise des enlèvements des produits ;
- Risque de non fiabilité des stocks.

Recommandations :

Appliquer l'instruction de gestion relative au Bon d'enlèvement de produits destinés à la revente en matière d'établissement des bon de chargement pour chaque facture.

Fiche d'Observation N° D 1.4.1

Référentiel :

IDG portant règle d'utilisation des pinces à plomber.

Fait :

Utilisation de pinces à plomber non conformes : manque code de cinq chiffres et sigle de Naftal

Cause :

Mauvaise qualité des pinces.

Conséquence :

Dilution de responsabilité en cas de litige;

Recommandation :

Doter le centre en pinces à plomber conformes aux exigences de l'IDG portant sur règle d'utilisation des pinces à plomber.

La réunion de clôture

Mission : District CBR Alger

Objet de mission : Audit des processus d'activité du centre carburant Alger.

Périmètre de la mission : Octobre, Novembre, Décembre 2018.

Participants :

- ✓ Chef de département audit industriel et de qualité ;
- ✓ Chargé de mission Audit ;
- ✓ Directeur du district ;
- ✓ Chef de centre.

Points forts :

Réception des produits :

- Les quantités de produit réceptionnées font objet d'une reconnaissance contradictoire par les représentants habilités par les deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL).
- Transfert des BT chaque décade (10 jours) par la raffinerie.
- Les écarts sur les réceptions par pipe font l'objet de constat de traitement.

Stockage :

- Le jaugeage des bacs de carburants est effectué quotidiennement à 18h00 ;
- Transcription des résultats de jauge sur un registre coté et paraphé ;
- Les certificats de jaugeage des bacs du centre sont valides.

Sortie des produits :

- Contrôle satisfaisant au niveau de la sûreté interne.

Traitement des journées comptables :

- Classement des documents de la sûreté interne (B.E/BTS/BR03) dans la journée comptable ;
- Bon archivage des documents de gestion.

Points, objets d'amélioration :

Organisation :

- seize (16) postes vacants dans l'organigramme;
- Un surplus de six (06) OMP par rapport à l'organigramme;

- Neuf (09) postes occupés par des agents temporaires;
- Treize (13) agents non positionnés dans l'organigramme (H.O) ;
- Cumul par Le chef de cour des taches d'OMP extérieurs, de chef section réception et de chef de quart. Ces deux derniers postes ne figurent pas dans l'organigramme ;

Réception des produits :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité prévus par la procédure à savoir :
 - gommes actuelles ;
 - teneur en cendres ;
 - teneur en eau ;
 - soufre total ;
 - teneur en soufre ;
 - teneur en plomb ;
 - teneur en benzène ;
 - indice d'octane méthode recherche RON ;
 - doctor test, distillation 210° et stabilité à l'oxydation ;
 - corrosion lame de cuivre.
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis au niveau du service carburant du District.

Sortie des produits :

- Utilisation de pinces à plomber non conformes : manque code de cinq chiffres et sigle de NAFTAL.

Nous remercions le Directeur du District et ses collaborateurs pour leur disponibilité et leur aide pour le bon déroulement de la mission.

Annexe n° 9

Le cahier des recommandations

N°	Recommandation		Responsabilité		Délais	Commentaire
	Contenu	Priorité	Structure Concernée	Responsable		
1	Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne.	Forte	DCRH			
2	Redéploiement du personnel ou recrutement.	Forte	District CBR			
3	Adapter le nombre d'OMP dans l'organigramme du centre en fonction de l'effectif existant.	Forte	Centre			
4	Doter le laboratoire du centre de matériels nécessaires pour l'analyse des produits.	Forte	Branche CBR			
5	Veiller classer une copie des certificats d'analyse au niveau du service carburants du District.	Modérée	District			
6	Appliquer l'instruction de gestion relative au bon d'enlèvement de produits destinés à la revente en matière d'établissement des bons de chargement pour chaque facture.	Modérée	District			
7	Doter le centre en pinces à plomber conformes aux exigences de l'IDG portant sur règle d'utilisation des pinces à plomber.	Forte	District			

Tableau de Suivi des Recommandations d'Audit

Direction Centrale Audit

Rapport d'Audit : _____ Structure : _____ Date : _____

Recommandation N° : _____ Priorité : _____ Code de Mission : _____

Libellé : _____

Date et N° d'envoi du Projet de Rapport : _____

Réponse de l'audité :	Nom & Prénom :	Fonction :	Signature :
<i>Partie à renseigner par la structure Auditée</i>	Réalisée : <input type="checkbox"/>		Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ : <input type="checkbox"/>
	Recommandation Retenue : <input type="checkbox"/>		En cours : <input type="checkbox"/>
	Non Réalisée : <input type="checkbox"/>		Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ : <input type="checkbox"/>
	Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation		
	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)

(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation
(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation

<i>Partie à renseigner par la structure Audit</i>	Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :		
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Résumé.....A

Liste des figures.....C

Liste des tableaux.....D

Tableau des acronymes.....E

Introduction générale.....I

Chapitre 01 : Aspect conceptuel de l'audit interne

Introduction.....1

Section 01 : Généralités sur l'audit interne.....2

1.1 Evolution et définition de l'audit interne.....2

1.2 L'évolution historique.....2

1.3 Définition de l'audit interne.....4

1.3.1 Les caractéristiques de la fonction d'audit interne.....5

1.3.2 l'universalité.....5

1.3.3 L'indépendance.....5

1.3.4 L'objectivité.....6

1.3.5 La périodicité.....6

2. L'objectif, le but et le rôle de l'audit interne.....6

2.1 l'objectif de l'audit interne.....6

2.2 le but de l'audit interne.....6

2.3 le rôle de l'audit interne.....6

3. Typologie de la fonction d'audit interne.....7

3.1 Selon le domaine concerné.....7

3.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif.....8

3.3 Selon le domaine d'intervention de l'auditeur.....9

4. Organisation et rattachement de la fonction d'audit interne.....10

4.1 L'organisation de la fonction d'audit interne.....10

4.1.1 L'organisation centralisée de l'audit interne.....10

4.1.2 L'organisation décentralisée de l'audit interne.....11

4.2 Le rattachement de la fonction d'audit interne.....12

4.2.1 Le rattachement à la direction générale.....12

4.2.2 Le rattachement au conseil d'administration ou comité d'audit.....12

4.2.3 Le rattachement à une direction opérationnelle.....12

Section 02 : Cadre référentiel de l'audit interne.....13

1. Le code déontologie.....13

1.1 Intégrité.....13

1.2 Objectivité.....	13
1.3 Confidentialité.....	13
1.4 Compétence.....	14
2. Les normes internationales de l’audit interne.....	14
2.1 Les normes de qualification.....	14
2.2 Les normes de fonctionnement.....	14
2.3 Les normes de mise en œuvre.....	14
Section 03 : Le déroulement de la mission d’audit interne.....	16
I. Phase préparation.....	16
1. Le droit d’accès : Lettre ou l’ordre de mission.....	16
2. Le plan d’approche.....	17
2.1 La prise de connaissance du domaine audité.....	18
2.2 La décomposition en objets auditables.....	18
2.3 Prise de conscience des risques et opportunités d’amélioration.....	19
3. Le tableau des risques.....	20
4. Le rapport d’orientation.....	21
II. Phase réalisation.....	21
1. La réunion d’ouverture.....	22
2. Le programme de vérification ou de travail.....	22
3. La feuille de couverture.....	23
4. La feuille de révélation et d’analyse de problème (FRAP).....	23
III. Phase conclusion.....	24
1. L’ossature du rapport.....	25
2. Le compte rendu final au site.....	25
3. Le rapport d’audit interne.....	25
3.1 Le projet du rapport d’audit.....	25
3.2 La réunion de clôture.....	26
3.3 Le rapport définitif.....	26
3.4 Le suivie des recommandations.....	26
Conclusion.....	28

Chapitre 02 : Généralités sur la cartographie des risques

Introduction.....	29
Section 01 : Cadre conceptuel de management des risques.....	30
1. Notion risque.....	30
1.1 La typologie de risque.....	31
a. Les risques géopolitiques.....	31
b. Les risques économiques.....	31
c. Les risques stratégiques.....	31
d. Les risques financiers.....	31
e. Les risques opérationnels.....	32
f. Les risques industriels.....	32

g. Les risques juridiques.....	32
h. Les risques informatiques.....	32
i. Les risques ressources humains.....	32
j. Le risque d'image et/ou de réputation.....	33
k. Le risque knowledge management/gestion de la connaissance.....	33
l. Autres risques.....	33
m. Le risque d'intégrité.....	33
1.2 La mesure du risque.....	33
1.2.1 Probabilité.....	34
1.2.2 Gravité.....	34
2. Définition de management de risques.....	34
2.1 Les éléments du dispositif management des risques.....	35
2.2 Les avantages du management des risques.....	36
3. Cadre référentiel du management des risques.....	36
3.1 COSO 2.....	36
3.2 Cadre de référence AMF.....	37
3.3 ISO 31000 (2018).....	37
4. L'appréciation du contrôle interne.....	37
4.1 Définition de contrôle interne.....	37
4.2 Les objectifs de contrôle interne.....	38
4.3 Le rôle de contrôle interne et audit interne dans le management des risques.....	39
Section 02 : Présentation de la cartographie des risques.....	40
1. Notion de la cartographie des risques.....	40
1.1 Définition de la cartographie des risques.....	40
1.2 Les objectifs de la cartographie des risques.....	41
1.3 L'utilité de la cartographie des risques.....	42
1.4 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	43
2. Méthodologie de conception de la cartographie des risques.....	43
2.1 Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques.....	43
2.1.1 Phase 1 : Initialisation, construction du cadre de référence et sensibilisation des opérationnels.....	44
2.1.2 Phase 2 : Construction de la cartographie des risques.....	44
a. L'identification des risques.....	44
b. Le recensement des dispositifs de maîtrise.....	45
c. L'évaluation des risques.....	45
d. Le reporting.....	46
2.1.3 Phase 3 : Renforcement de la culture et partage des bonnes pratiques.....	46
2.2 Les approches d'élaboration de la cartographie des risques.....	47
2.3 Les méthodes d'identification des risques.....	47
3. La communication de la cartographie des risques.....	48
Section 03 : Les risques liés au processus gestion des stocks.....	48
1. Concepts de base de la gestion des stocks.....	48
1.1 Définition de la gestion des stocks.....	48

1.2 Les objectifs de la gestion des stocks.....	49
1.3 La typologie de stocks.....	50
1.4 Utilité et inconvénients du stock.....	50
2. Le processus gestion des stocks.....	51
2.1 La réception des livraisons.....	51
2.2 La gestion des stocks.....	52
2.3 Le traitement comptable des stocks.....	53
2.4 Les sorties d'articles du magasin.....	53
2.5 Les inventaires des stocks.....	54
2.6 La valorisation et la dépréciation des stocks.....	54
3. Les risques liés au processus gestion des stocks.....	54
3.1 Les risques liés au sous-processus de réception de la livraison.....	55
3.2 Les risques liés à la gestion des stocks.....	55
3.3 Les risques liés au traitement comptable des stocks.....	55
3.4 Les risques liés aux sorties de produits.....	56
3.5 Les risques liés à l'inventaire physique des stocks.....	56
3.6 Les risques liés à la valorisation et à la dépréciation des stocks.....	60
Conclusion.....	57
Chapitre 03 : La réalisation de la cartographie des risques selon l'approche NAFTAL	
Introduction.....	58
Section 01 : Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	59
1. Organisation de NAFTAL.....	59
1.1 Historique et évolution de NAFTAL.....	59
1.2 Mission et objectif de l'entreprise.....	60
1.3 Les produits commercialisés par l'entreprise.....	61
1.4 Organisation structurelle de NAFTAL.....	61
2. Direction Central d'Audit.....	62
2.1 Organisation de la direction centrale d'audit.....	62
2.2 Activités de la direction centrale d'audit.....	63
2.3 Objectifs des missions d'audit interne au niveau de NAFTAL.....	64
a. Audit de la gestion des stocks.....	64
b. Audit de la trésorerie et le traitement des chèques.....	64
c. Audit des créances.....	65
d. Audit du cycle paie-personnel.....	65
Section 02 : La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	65
1. Prise des connaissances sur le processus gestion des stocks.....	65
1.1 L'expression des besoins.....	65
1.2 La réception de produit.....	66
1.3 Le stockage.....	66
1.4 La sortie de produit.....	66
1.5 Traitement des journées comptables.....	67

2. Identification des risques relatifs au processus gestion des stocks.....	67
3. Évaluation des risques.....	69
4. Présentation et analyse de la cartographie des risques.....	72
Section 03 : Le déroulement de la mission d’audit interne au niveau de NAFTAL.....	73
I. Phase préparation.....	73
1. La lettre de mission.....	74
2. La prise de connaissance du domaine audité (gestion des stocks).....	75
3. Tableau des risques.....	76
4. Note d’orientation.....	79
5. Programme de travail.....	80
II. Phase réalisation.....	81
1. La réunion d’ouverture.....	81
2. La réalisation de la mission.....	81
2.1 La feuille de couverture.....	82
2.2 La fiche de test.....	82
2.3 La fiche d’observation.....	83
3. La réunion de clôture de la phase de réalisation.....	86
III. Phase conclusion.....	86
1. Projet de rapport.....	87
2. Rapport d’audit définitif.....	87
Conclusion.....	89
Conclusion générale.....	5

Bibliographie

Annexe