

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRES**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE KOLEA

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

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**L'apport de l'audit interne dans la maîtrise des  
risques comptables et financiers**

**Cas : groupe CEVITAL SPA**

**Elaboré par :**

**KHATAR Soumia**

**LEFLOUFA Makhlouf**

**Encadré par :**

**Pr. ADMANE Merizek**

**Lieu de stage : GROUPE CEVITAL**

**Période de stage : Du 21/03/2022 au 31/05/2022**

**2021/2022**



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRES

Ministère de l'enseignement supérieur 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 : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**L'apport de l'audit interne dans la maîtrise des  
risques comptables et financiers**

**Cas : groupe CEVITAL SPA**

**Elaboré par :**

**KHATAR Soumia**

**LEFLOUFA Makhlouf**

**Encadré par :**

**Pr. ADMANE Merizek**

**Lieu de stage : GROUPE CEVITAL**

**Période de stage : Du 21/03/2022 au 31/05/2022**

2021/2022

# *Remerciement*

Nous tenons d'abord à remercier Allah le tout puissant et miséricordieux qui nous a donné la force et la patience durant ces longues années d'étude.

Nous souhaitons adresser nos chaleureux remerciements à nos parents, qu'ils trouvent, dans la réalisation de ce travail, l'aboutissement de leurs efforts ainsi que l'expression de notre plus affectueuse gratitude.

Nous tenons à remercier tout particulièrement notre encadrant Pr MERIZEK de nous avoir fait l'honneur de diriger ce travail, et pour le temps qu'il nous a consacré afin de nous orienter et conseiller, pour ce là, nous lui exprimons toute notre gratitude et notre respect.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à Pr. BOUHADIDA Mohamed, Dr. OUADAI Moussa. Merci à tous deux de votre implication, de votre disponibilité et de votre réactivité.

Nous présentons nos sincères reconnaissances à A. SAIM notre maître de stage, pour sa disposition et sa bienveillance, et tout le personnel de la direction d'audit interne de groupe CEVITAL pour sa disponibilité et tous ses conseils judicieux.

Nous remercions également le membre de jury pour l'honneur qu'ils nous feront en acceptant d'évaluer et de juger notre travail.

Enfin, Nous témoignons toutes nos reconnaissances envers toute personne contribuant de près ou de loin à la concrétisation de notre travail.

# *Dédicaces*

## **A mon père, mon pilier que j'adore**

Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut, tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance, à mon cher papa Abdelkader qui a sacrifié sa vie pour ma réussite.

**A ma très chère mère** : B. HOURIA, la fleur de ma vie, la flamme de mon cœur, ma joie et mon exemple éternel. Que dieu vous préserve santé et longue vie.

La lumière de mes yeux, mes chères sœurs : ASMA, IMANE, DOUAA, FATIMA ;  
Que dieu les garde et les protège.

Tous le respect et la gratitude à Mr. KADRI Hakim pour son encouragement permanent et son soutien morale.

**A mes chers amis** : Amir, Lokman, Rahil, Keltouma, Sara, Fatima, Amani, Nesrine, Abir, Sameh, Hiba, Silia, Imene, Khiera, Wafaa, Je n'oublierais jamais ces cinq années qu'on a passé ensemble je vous remercie d'avoir été là, vous avez su comment rendre cette expérience l'une de mes meilleures.

**A mon binôme** Aboud pour sa compréhension et son aide.

**Enfin, Je dédie ce travail :**

A l'âme de ma grand-mère qui nous a quitté trop tôt mais qui est toujours présente dans mon cœur que dieu l'a pitié.

Soumia

# *Dédicaces*

**Par amour je dédie ce travail :**

A ma très chère mère : KH. KAMIR, la source de tendresse et à l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager, de croire en moi, de me booster toujours vers l'avant.

A mon père : MOUSSA, Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

À mes frères Kamel, Djamel, Salim, Ameer que je les respecte énormément.

Un grand merci à ma sœur HOUDA pour m'avoir encouragée et m'épaulée durant mon parcours.

A mes chères sœurs Khaoula et Nawal pour l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.

A la fille, RAYANE qui couvre une place spéciale dans mon cœur, et qu'elle soit sûre que je ne la décevrai jamais.

A tous mes amis avec qui j'ai partagé les meilleurs moments.

A mon binôme Soumia pour tous ses efforts, sa patience au long de ce projet.

Enfin, je dédie le fruit de mes 17 ans d'études à tous ceux qui étaient présents toujours pour moi.

ABOUT

# SOMMAIRE

Remerciement .....	I
Dédicaces.....	II
Dédicaces.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTES DES ANNEXES .....	IX
Résumé .....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	A-E
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE .....	1
Section 01 : le cadre conceptuel de l'audit interne.....	3
Section 02 : Le cadre référentiel de l'audit interne .....	9
Section 03 : méthodologie d'une conduite d'une mission de l'audit interne : .....	17
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE : .....	31
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS.....	32
Section 01 : Les risques comptables et financiers dans l'entreprise .....	34
Section 02 : la gestion des risques dans l'entreprise : .....	44
Section 03 : contribution de l'audit interne dans la gestion des risques : .....	52
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE : .....	57
CHAPITRE III : la pratique de l'audit interne et la gestion des risques comptables et financiers lies au processus vente de groupe CEVITAL filiale : BATICOMPOS .....	58
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL) .....	60
Section 02 : présentation de la direction d'audit interne de groupe CEVITAL :.....	69

<b>Section 03 : l'apport d'une réalisation d'une mission d'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus « ventes ».</b> .....	<b>79</b>
<b>CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE</b> .....	<b>95</b>
<b>Conclusion générale :</b> .....	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>100</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>104</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>112</b>

**LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>Abréviations</b>	<b>Désignation</b>
<b>CIA</b>	Certified Internal auditor.
<b>COSO</b>	The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
<b>CRIPP</b>	Cadre Référentiel des Pratiques Professionnelles.
<b>CM</b>	Chef de mission
<b>DAI</b>	Direction audit interne
<b>ECCII</b>	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne.
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne.
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors.
<b>ISO</b>	International Standard Organization.
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.
<b>PAA</b>	Plan d'audit annuel
<b>QPC</b>	Le questionnaire de prise de connaissance
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne.
<b>RQO</b>	Responsable qualité organisation
<b>TFFA</b>	Tableau des Forces et Faiblesses Apparentes.
<b>UFAI</b>	Union Francophone de l'Audit Interne.

**LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 1</b> : Modèle ordre de mission : .....	19
<b>Figure 2</b> : Exemple d'un organigramme fonctionnel (simple) du service ventes : .....	29
<b>Figure 3</b> : Les symboles utilisés dans les diagrammes : .....	30
<b>Figure 4</b> : Modélisation standard du risque.....	36
<b>Figure 5</b> : Processus d'identification des risques.....	46
<b>Figure 6</b> : Processus d'évaluation des risques.....	48
<b>Figure 9</b> : Présentation graphique : .....	87

**LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>Tableau 1</b> : Les normes de qualification :.....	13
<b>Tableau 2</b> : Les normes de fonctionnement :.....	14
<b>Tableau 3</b> : tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA) :.....	21
<b>Tableau 4</b> : modèle de FRAP :.....	23
<b>Tableau 5</b> : interviews avec les interlocuteurs :.....	80
<b>Tableau 6</b> : S/processus organisation et encadrement procédural : .....	82
<b>Tableau 7</b> : S/processus commandes et contractualisation : .....	83
<b>Tableau 8</b> : S/processus facturation et livraison : .....	83
<b>Tableau 9</b> : S/Processus encaissement :.....	84
<b>Tableau 10</b> : S/processus suivi des créances : .....	84
<b>Tableau 11</b> : S/processus conformité dossiers encaissement :.....	84
<b>Tableau 12</b> : La matrice des risques : .....	85
<b>Tableau 13</b> : Les indicateurs de la cartographie des risques comptables et financiers :.....	88
<b>Tableau 14</b> : Priorité des actions à entreprendre par S/processus suivant l'importance des risques identifiés : .....	89
<b>Tableau 15</b> : Plan d'action de S/processus organisation et encadrement procédural : .....	90
<b>Tableau 16</b> : Plan d'action de S/processus commandes et contractualisation : .....	90
<b>Tableau 17</b> : Plan d'action de S/processus facturation et livraison : .....	91
<b>Tableau 18</b> : Plan d'action de S/processus encaissement : .....	92
<b>Tableau 19</b> : Plan d'action de S/processus suivi des créances :.....	92
<b>Tableau 20</b> : Plan d'action de S/processus conformité dossiers encaissement :.....	93

---

## LISTES DES ANNEXES :

<b>Annexe 1</b> : organigramme de groupe CEVITAL : .....	113
<b>Annexe 2</b> : organigramme de la filiale BATICOMPOS : .....	114
<b>Annexe 3</b> : organigramme structure technico-commercial et marketing : .....	115
<b>Annexe 4</b> : organigramme de la direction d'audit interne : .....	116
<b>Annexe 5</b> : lettre de mission : .....	117
<b>Annexe 6</b> : liste des documents : .....	120
<b>Annexe 7</b> : questionnaire processus vente/ guide d'entretien : .....	122

## **Résumé :**

L'audit interne est considéré comme l'un des outils d'aide à la gestion des risques dans l'entreprise. Dans ce cadre nous avons réalisé ce travail dans le but de connaître l'apport de l'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers.

Pour ce faire nous avons participé à une mission d'audit interne au sein de groupe CEVITAL, pour connaître la méthodologie adoptée par les auditeurs pour la réalisation de leurs missions et savoir leurs rôles en matière de gestion des risques, et pour pouvoir dégager les outils de maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus ventes dans le but d'assurer la réduction et le contrôle de la probabilité de survenance et de réduire l'impact éventuel de ces derniers. Cela permet le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **Mots clés :**

Audit interne, la gestion des risques, les risques comptables et financiers.

## ملخص:

يعتبر التدقيق الداخلي من الأدوات المساعدة في إدارة المخاطر في الشركة. في هذا الإطار، قمنا بهذا العمل بهدف معرفة مساهمة التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر المحاسبية والمالية .

للقيام بذلك، شاركنا في مهمة تدقيق داخلي على مستوى مجموعة " سيفيتال"، لمعرفة المنهجية التي يتبناها المدققون لتنفيذ مهامهم، وأيضاً لمعرفة أدوارهم من حيث إدارة المخاطر، واستخراج أدوات التحكم في المخاطر المحاسبية والمالية المرتبطة بدورة المبيعات، لضمان تخفيض احتمالية حدوثها، مما يسمح بتحسين أداء الشركة والسير الحسن لنشاطها.

## الكلمات المفتاحية:

التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، المخاطر المحاسبية والمالية.

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Face à la complexité et l'incertitude de l'environnement économique, l'entreprise rencontre constamment des obstacles seraient susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre les objectifs prédéfinis et garder sa pérennité, ce qui la pousse à une recherche permanente et intensive sur des informations précises, fiables et utiles, mais plus important, reflètent sa réalité économique.

Pour assurer le bon fonctionnement des activités, l'entreprise devra faire face à un nombre de risques, ces risques définis comme des événements aléatoires, qui ont un impact négatif sur la réalisation des objectifs, et qui sont classés en plusieurs types de risques dont le risque comptable et financier.

La gestion des risques devenue au centre des préoccupations des managers, et les orientent vers une nécessaire évaluation de leurs pratiques en les encourageant à une meilleure prise en charge des risques. Une stratégie d'identification, d'évaluation et de traitement des risques est considérée comme une source de création de valeur. Pour cela, l'introduction de la gestion des risques dans le système managérial de l'entreprise est donc devenue une nécessité afin de développer une maîtrise des risques majeurs qui pèsent sur l'activité et le devenir de l'entreprise.

La maîtrise des risques est une démarche qui suit l'identification et l'évaluation des risques, cette démarche vise à définir des solutions par l'utilisation des méthodes et la mise en œuvre des actions préventives et correctives afin de minimiser la probabilité d'occurrence de ces risques et d'optimiser l'efficacité des opérations, pour ce faire, l'entreprise doit disposer un système de contrôle interne.

En effet, le dispositif de contrôle interne comporte un ensemble de mécanismes qui veillent à analyser et traiter les risques, ainsi que la contribution à la conception des contrôles les plus pertinents. De ce fait l'audit interne est considéré comme l'un des outils qui permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs via une approche basée sur les risques.

L'activité d'audit interne est totalement indépendante, elle donne une assurance raisonnable que les activités de l'organisation sont maîtrisées et que les risques, mettant en péril les objectifs de celle-ci, sont identifiés et surveillés. Donc il est important de situer la fonction d'audit interne par rapport aux autres systèmes de contrôle et s'assurer de sa capacité à contribuer à l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'audit interne couvre une conception plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes du management moderne de l'entreprise, comme on trouve celui au « **GROUPE CEVITAL** ».

L'audit interne et la gestion des risques ont fait l'objet de plusieurs études, aussi il est très important de prendre connaissance des différents points de vue afin de pouvoir analyser l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques et particulièrement les risques comptables et financiers au sien de **GROUPE CEVITAL**.

C'est dans cette perspective que nous avons opté pour la problématique suivante :

**« Comment l'audit interne contribue, à travers ses différentes procédures, à la maîtrise des risques comptables et financiers au sein de GROUPE CEVITAL ? »**

L'analyse primaire de cette problématique, découlent les questions secondaires suivantes auxquelles on essayera de répondre :

- Est-ce-que la réalisation de la mission d'audit interne au sein de GROUPE CEVITAL est conforme au cadre référentiel ?
- Quels sont les obstacles rencontrés pour identifier les risques comptables et financiers au sein de l'entreprise ?

Afin de répondre à l'ensemble des questions précédentes, nous avons émis au préalable les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : la mission d'audit interne au sein de GROUPE CEVITAL est conforme au cadre référentiel.
- **Hypothèse 02** : le manque d'information représente l'obstacle majeur dans l'identification des risques comptables et financiers au sein de l'entreprise.

### **Raisons de choix de sujet de recherche :**

Le choix du thème est motivé par l'importance de l'existence d'une fonction audit interne au sein des entreprises et aussi la sensibilisation de ces derniers vis-à-vis de la gestion des risques.

Hormis l'importance du thème et qu'il soit d'actualité, nous avons choisi ce thème car il est en relation avec notre spécialité, et que nous voulons élargir nos connaissances en matière d'audit interne et gestion des risques.

### **L'importance de thème :**

L'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place et l'identification des risques imposent aux dirigeants de mettre en place une structure qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs, celle-ci se réalise à l'aide d'une fonction qui est l'audit interne.

Ce travail recherche et rappelle l'importance de l'audit interne et sa contribution dans la maîtrise des risques comptables et financiers

### **Objectifs de la recherche :**

L'objectif principal que nous visons à travers cette étude consistera à connaître la démarche des auditeurs internes pour réaliser leurs missions et à maîtriser les risques comptables et financiers qui peuvent affecter le bon fonctionnement de processus vente au sein de GROUPE CEVITAL

### **Méthodologie de la recherche :**

Afin de répondre à la problématique posée et de vérifier les hypothèses précédentes, nous avons opté pour deux approches :

- **Approche descriptive :** dans la partie théorique, une étude documentaire sur la fonction d'audit interne et la gestion des risques
- **Approche analytique :** dans la partie pratique, en collectant les informations au sein de l'entreprise et analyser ses documents afin d'identifier et d'évaluer les risques comptables et financiers.

### **Plan du travail :**

Notre travail sera développé sur trois chapitres :

Le premier chapitre traitera le cadre théorique de l'audit interne, sa notion, son objectif, rôle, code de déontologie, les normes internationales pour la pratique Professionnelle, et la méthodologie de l'audit interne.

Le deuxième chapitre portera sur l'aspect théorique du concept de risque où nous allons présenter quelques généralités sur les risques et spécifiquement sur les risques comptables et financiers, telles que sa définition, ses types, son origine, nous allons présenter aussi la gestion des risques ainsi que la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques comptables et financiers.

Le dernier chapitre représente notre cas pratique, dans lequel nous allons présenter l'organisme d'accueil ainsi que le déroulement de la mission d'audit interne : sur processus vente au sein de groupe CEVITAL « la filiale BATICOMPOSE

**CHAPITRE I :**  
***LE CADRE THEORIQUE***  
***DE L'AUDIT INTERNE***

**CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE**

Les objectifs d'efficacité et d'amélioration de la valeur ajoutée, fixés par les organisations ne peuvent être atteints sans les meilleures maîtrises des différentes opérations et processus internes, et pour cela, la fonction audit interne est intégrée dans l'organigramme de l'entreprise pour assurer la bonne coordination et le bon déroulement de ces processus.

L'audit interne a connu au cours de ces dernière décennies, un développement exponentiel, d'où son champ d'investigation s'est élargi progressivement, et aussi son utilisation s'est généralisée à l'ensemble des organisations touchant à tous les secteurs.

En effet, la fonction de l'audit interne a pour but de favoriser l'identification et l'évaluation des risques, et proposer des actions de progrès afin d'améliorer les processus interne de l'entreprise.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les concepts fondamentaux de l'audit interne, qui est subdivisé en trois sections :

- La première est consacrée à la présentation de la notion d'audit interne, son objectif et rôle, son champ d'application.
- La deuxième section traite le cadre référentiel de l'audit interne, tous ce qui concerne son cadre de déontologie et les normes internationales de l'audit.
- La dernière section, traite la conduite d'une mission d'audit et ses différentes phases, et les principes fondamentaux de la méthodologie de l'audit interne.

## Section 01 : le cadre conceptuel de l'audit interne

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

Depuis des années, l'audit interne enregistre un développement rapide de ses activités, est devenu alors un examen de crédibilité et d'efficacité de système de contrôle et de gestion, de respect des procédures nécessaires, suivi par un ensemble des recommandations, qui permettent de faire des actions correctives. Cela permettra à l'entreprise de surveiller efficacement ses activités, de la bonne gouvernance et la bonne gestion des risques, afin d'atteindre l'efficacité absolue dans l'entreprise.

En plus de plusieurs autres avantages que nous allons aborder au cours de cette section théorique.

### 1. Notion de l'audit interne :

La création de la fonction d'audit interne dans les entreprises s'inscrit dans le cadre plus général de l'évolution de la notion d'audit.

Le mot audit, qui nous vient du latin audire, c'est-à-dire « écouter », a pour ancêtre en France le commissariat aux comptes, institué par la loi du 24 juillet 1867. Le commissaire aux comptes avait alors pour rôle la vérification des comptes. Progressivement, le terme d'audit connut un élargissement à la fois horizontal et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Toutes ces vertus liées au mot audit ont grandement contribué à son développement et à sa généralisation ; Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels.<sup>1</sup>

Mais si on le qualifie « audit interne » il se réfère à une fonction précise, dont les origines ont parfois été identifiées à des pratiques anciennes.

---

<sup>1</sup> BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale », édition Eyrolles, Paris, 2007, pp17-18

### **1.1. Apparition de l'audit interne :**

La fonction d'audit interne a vu le jour pour la première fois aux Etats Unis et cela après la crise économique de 1929, plusieurs entreprises américaines ont connus l'une des récessions économiques les plus importantes de leur histoire et cherchaient principalement à réduire leurs charges à travers la revue des comptes sociaux. Ces entreprises utilisaient déjà les services de Cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers.

Pour remplir la mission des auditeurs externes, les entreprises recommandées prenez certaines tâches qui relèvent de la responsabilité de ces derniers et laissez aux personnels de l'entreprise le soin d'alléger leur charge. Les auditeurs externes données leur accord sous la condition d'une certaine supervision. C'est ainsi que les premiers « auditeurs internes » sont apparus. Auditeurs parce que les personnes réalisant la mission d'audit « interne », car ce sont des membres internes de l'entreprise.

Ces auditeurs internes sont considérés comme des sous-traitants de l'auditeur externe car ils sont impliqués dans les travaux de l'auditeur externe mais n'ont pas le pouvoir de rédiger des synthèses et des conclusions. Après la crise économique, les entreprises continuent à faire appel à leurs « auditeurs internes » puisqu'ils avaient acquis le savoir-faire et la méthodologie de travail des auditeurs externes. Il faut mentionner que la fonction audit est toujours considérée comme une fonction récente au sein des entreprises comparant avec les fonctions traditionnelles qui ont toujours existés.<sup>1</sup>

### **1.2. Définition de l'audit interne :**

L'audit interne est une fonction autonome, qui touche l'ensemble des activités, fonctions et processus de l'entreprise. Certains auteurs et organismes ont pris soin de donner une définition précise de l'Audit interne.

**Selon Elisabeth Bertin :** l'audit interne est défini comme :

« Une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriés de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajouté, l'audit

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), « théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2017, pp.23-25

interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tous ce qui la touche ses succès, ses difficultés ou ses échecs »<sup>1</sup>

**Selon L'Institute of Internal Auditors (IIA)\*** : sa définition officielle de l'audit interne en Juin 1999, est comme suit : « 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 systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprises, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »<sup>2</sup>

**Selon L'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)\*** : qui se concentre sur un certain nombre de caractéristiques : « 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 révision périodique, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ».

D'après ces définitions nous concluons quelques spécificités de l'audit interne :

- Audit interne, activité indépendante : L'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité sur les activités qu'il audite, il doit être indépendant des responsables des fonctions qu'il est appelé à auditer. A cet effet, le service d'audit interne doit être rattaché à une personne ou un organisme dont l'autorité assure sa liberté d'opinion, un large champ d'investigation la considération adéquate ses recommandations.

---

<sup>1</sup> BERTIN (Elisabeth), Op.cit.p.5.

\* Créée en 1941, L'IIA (institute of internal auditors), association internationale qui fédère les instituts d'audit interne nationaux.

<sup>2</sup> <https://www.theiia.org> (consulté le 30/03/2022 à 11 :20).

\* Créée en 1965, Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), sous le statut associatif, affilié à l'IIA, Favorisant la diffusion des normes internationales et des meilleures pratiques professionnelles.

- Audit interne, fonction d'assistance au management de l'Entreprise : Tant que les auditeurs internes assistent les managers dans la mise en place des dispositifs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Audit interne, activité d'évaluation du contrôle des activités de l'Entreprise : une méthodologie rigoureuse est mise en place qui est « le dispositif du contrôle interne » afin de s'assurer que les objectifs de l'Entreprise peuvent être atteints par l'ensemble du personnel de l'Entreprise. ». Donc, l'audit interne est une fonction d'évaluation du contrôle interne.

## **2. Objectif et rôle de l'audit interne :**

L'audit interne est une fonction indépendante sur la gestion d'une organisation. Il donne à celle-ci l'assurance de la maîtrise de ses affaires, et apporte des pistes et des conseils pour s'améliorer.

### **2.1. Objectif de l'audit interne**

Les objectifs de l'audit interne ont été classifiés selon trois niveaux : la régularité aux règles et procédures, l'efficacité des choix et la pertinence de la politique et stratégie.

#### **2.1.1. La régularité :**

A ce niveau-là, l'auditeur doit examiner :

- ✓ L'application correcte des instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires ;
- ✓ La régularité des opérations de l'entreprise ;
- ✓ Le fonctionnement normal des procédures et les structures de l'entreprise, et qu'elles produisent des informations fiables ;

#### **2.1.2. L'efficacité :**

À partir de ce niveau, l'auditeur interne ne s'arrête pas seulement à la vérification de la régularité et à la conformité aux référentiels interne et externe, mais il doit se prononcer sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficience, l'auditeur définit l'écart entre les résultats et les objectifs, les causes de cet écart et comment l'éliminer.

### 2.1.3. La pertinence :

Dans ce dernier niveau, l'auditeur interne s'intéresse à l'entreprise dans son ensemble, dans le but de voir si :

- L'entreprise assure une certaine cohérence entre moyens objectifs et structures.
- Les orientations de la direction générale sont de qualité.<sup>1</sup>

### 2.2. Le rôle de l'audit interne :

Le rôle de l'audit interne est<sup>2</sup> :

- 1) D'évaluer le "contrôle interne" de l'entreprise, c'est-à-dire l'organisation et les méthodes de travail ainsi que les dispositifs de contrôle qui doivent permettre de maîtriser la gestion, d'informer le niveau hiérarchique concerné des résultats d'audit et proposer des actions correctives et des améliorations.

Et pour cela il doit :

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

Il doit à ce titre :

---

<sup>1</sup> ALLAM, (Meissa Kahina) « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques » Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2019, p22.

<sup>2</sup> REMADNIA (Hana) « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels » Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2018, p24.

- Apprécier si les moyens de mise en œuvre (humains, matériels, intellectuels et financiers) sont obtenus, organisés et utilisés de manière économique et productive, et s'ils sont adaptés aux objectifs qui leur sont assignés.
- Vérifier que les opérations et les plans de l'entité sont exécutés conformément aux objectifs fixés.
- Apprécier la pertinence des objectifs, leur degré d'ambition et de faisabilité, ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

### **3. Champs d'application d'audit interne :**

Dans l'audit interne on distingue deux types de classement, un classement par objectifs et un classement par destination<sup>1</sup>.

#### **3.1 Classement par objectif :**

Il inclut :

##### **3.1.1 L'audit de conformité :**

L'auditeur interne travaille par rapport à un référentiel, sa démarche consiste en la vérification de la bonne application des règles, procédures, description de poste, organigrammes, système d'information ...etc. Il compare la règle à la réalité au sein de l'entreprise, en d'autres termes, il dégage les écarts entre ce qui devrait être fait à ce qui se fait.

L'audit de conformité s'effectue par rapport aux dispositions légales et réglementaires. L'auditeur interne signale aux responsables les distorsions, les non applications, les mauvaises interprétations par rapport aux dispositions mises en œuvre au sein de l'entreprise. Il analyse les causes et les conséquences, et formule des recommandations sur les étapes à suivre pour faire appliquer les règles.

Cet audit de conformité peut aussi s'appeler 'audit de régularité', il s'intéresse aux règles établies au sein de l'entreprise, c'est l'étude entre la concordance entre les dispositions légales et la pratique interne son but est de s'assurer que les dispositions légales sont bien respectées durant la réalisation des activités quotidiennes de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), Op.cit. 2017, p49-55.

### **3.1.2 L'audit d'efficacité :**

L'audit d'efficacité il se réfère aux règles établies au sein de l'entreprise, après que l'auditeur a pris l'habitude de donner avis sur les bonnes applications des règles, donc l'audit d'efficacité il ne suffit pas juste de donner son avis sur l'application des règles mais également sur leur qualité. L'auditeur interne se pose les questions suivantes : Telle procédure est-elle opportune ? superflue ? désuète ? inutilement compliquée ? inutile ? incomplète ? etc. L'auditeur interne remet en cause le référentiel existant et recommande de nouvelles règles. Lorsqu'on parle de l'audit d'efficacité on englobe les notions d'efficacité et d'efficience c'est pour cela il serait plus logique de parler d'audit de performance mais de solides audits d'efficacité sont entrés pratique et langage. En résumé, les audits d'efficacité se concentrent sur la pertinence et améliorer les règles.

### **3.2 Classement par destination :**

Inclus :

#### **3.2.1 Audit de management :**

L'audit de management ne signifie pas d'auditer la direction générale, ou de formuler un avis sur ses stratégies et politiques, car cela n'est pas l'objectif de l'auditeur interne, son objectif est d'observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences. Donc la pratique de l'audit de management c'est l'observation de la forme et non pas le fond.

#### **3.2.2 Audit stratégique :**

C'est la confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec l'environnement dans lequel elle se situe afin de vérifier sa cohérence globale. L'audit stratégique est un audit de haut niveau qui exige des compétences sérieuses et qui ne sont pas encore pratiqués que par quelques-uns.

## **Section 02 : Le cadre référentiel de l'audit interne :**

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles renferme des éléments jugés essentiels dès lors que l'on veut exécuter des activités d'audit interne. Il décrit les compétences dont doivent disposer les auditeurs internes et les caractéristiques du service qui effectue ces activités. Le CRIPP offre donc des lignes directrices à la profession.

Le CRIPP comporte des dispositions obligatoires et des dispositions fortement recommandées.

Ce cadre est établi par l'IIA (institut of internal auditors), constitué de trois documents essentiels lesquels des disposition obligatoire (La définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes internationales).

Dans cette section nous allons mettre l'accent sur de code de déontologie et les normes internationales, quant à la définition elle est déjà mentionnée dans la précédente section.

## **1. L'Organisation internationale de l'audit interne :**

« The Institute of Internal Auditors » (IIA), a été créé en 1941 aux ETATS UNIS, reconnu par ses origines anglo-saxonnes, l'IIA c'est progressivement internationalisé au fur et à mesure qu'augmenté le nombre des instituts nationaux affiliés, son activité réside dans :

- La publication des ouvrages et des revues (The Internal Auditor) ;
- L'organisation de l'examen professionnel (The Certified Internal Auditor, CIA) ;
- L'organisation des colloques et conférences au profit de ses membres ;

Il existe d'autres regroupement de l'audit interne que l'Institut International et ce en fonction des affinités et des besoins, citons, la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECCII), et l'Union Francophone de l'Audit Interne » (UFAI), ces deux derniers regroupements permettent de faire des échanges fréquents et fructueux bénéficiant la communauté internationale de l'audit interne<sup>1</sup>.

## **2. Le code déontologie :**

### **2.1. Définition du code déontologie :**

« Le code de déontologie établie les principes et attentes régissant le comportement des individus et des organisations dans la conduite d'audit interne. Il décrit les règles minimales de conduite ainsi que des comportements attendus plutôt que des activités spécifiques ».<sup>2</sup>

Le code de déontologie de l'Institut va au-delà de la définition de l'audit interne pour inclure deux éléments essentiels<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), « théorie et pratique de l'audit interne », édition, Eyrolles, Paris, 2010, pp.105-106.

<sup>2</sup> IFACI, « cadre de référence international des pratique professionnelles de l'audit interne », Paris, 2011, p.7.

<sup>3</sup> <https://www.theiia.org/> (consulté le 10/04/2022 à 21 :35).

- 1) Principes pertinents pour la profession et la pratique de l'audit interne.
- 2) Règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.  
Ces règles sont une aide à l'interprétation des Principes en applications pratiques et sont destinées à guider la conduite éthique des auditeurs internes.

Le code de déontologie il inclut les principes fondamentaux et les règles de conduite.

### 2.1.1. Les principes fondamentaux :

Selon le code de déontologie, les auditeurs internes sont censés appliquer et respecter les quatre principes fondamentaux qui sont les suivant<sup>1</sup> :

- **L'intégrité** : l'intégrité des auditeurs internes est à la base la confiance et la crédibilité accordée à leurs jugements.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. 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.
- **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.
- **Compétence** : Les auditeurs internes appliquent les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à l'exécution des services d'audit interne.

### 2.1.2. Règles de conduite :

Les auditeurs internes doivent respecter et appliquer les règles de conduite citée si dessous :

- Accomplissement de la mission avec toute honnêteté, diligence et responsabilité ;
- Contribution et respect des objectifs légitimes et éthiques de l'organisation ;
- Le respect de la loi et faire les révélations requises par la loi et les règles de la profession

---

<sup>1</sup> <https://www.theiia.org/> (consulté le 10/04/2022 à 23 :15).

- Ne pas prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession ou pour l'organisation ;
- La révélation de tous les faits matériels dont ils ont connaissance et que s'ils ne sont pas révélés ça risquerait de fausser leurs rapports d'activités examinées ;
- Ne pas prendre part des activités ou des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial du jugement des auditeurs internes, et aussi les activités ou relations qui pourraient entrer en conflit avec l'intérêt de l'organisation ;
- La non utilisation des informations à des fins personnelles ;
- Ne pas accepter tous ce qui puisse compromettre leur jugement professionnel ;
- La prudence et la protection des informations recueillent dans le cadre de leur activité ;
- Le respect des normes de la pratique professionnelle de l'audit interne lors de la réalisation de leurs travaux ;
- L'amélioration de leurs compétences, l'efficacité et la qualité de leurs travaux ;

### 3. Normes internationales :

L'audit interne est exercé dans différents environnements juridiques et culturels ainsi que dans des organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers et pour sa pratique, il est primordial de ce conformé aux normes internationales pour la Pratique professionnelles de l'audit interne de l'IIA.

Ces normes ont pour objet <sup>1</sup>:

- ❖ De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- ❖ De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- ❖ D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- ❖ De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations ;

Les normes sont fondées sur des principes et offrent un cadre pour l'exécution de l'audit interne, ces normes sont des exigences obligatoires qui sont constitués :

---

<sup>1</sup> IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Edition 2012, p.25 .

- De déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ;
- D'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations<sup>1</sup> ;

Il existe trois types de Normes :

1. Les normes de qualification ;
2. Les normes de fonctionnement ;
3. Les normes de mise en œuvre.

Ces trois normes ont le caractère obligatoire, dans certaines d'entre elles on trouve le mot « must » pour spécifier une exigence impérative, dans d'autres on trouve le mot « should » qui signifie qu'il peut y avoir une exception lorsque les adaptations sont justifiables par des circonstances.

### 3.1. Les normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques des entités et des personnes réalisant les activités d'audit interne et accomplissant des missions d'audit.

**Tableau 1** : Les normes de qualification :

Normes	Intitulé
<b>1000</b>	Mission, pouvoir et responsabilité
<b>1010</b>	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne.
<b>1100</b>	Indépendance et objectivité.
<b>1110</b>	Indépendance dans l'organisation.
<b>1111</b>	Relation directe avec le conseil.
<b>1112</b>	Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne.
<b>1120</b>	Objectivité individuelle.
<b>1130</b>	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.

<sup>1</sup> IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles 2015, p.80

<b>1200</b>	Compétence et conscience professionnelle.
<b>1210</b>	Compétence.
<b>1220</b>	Conscience professionnelle.
<b>1230</b>	Formation professionnelle continue.
<b>1300</b>	Programme d'assurance et d'amélioration qualité.
<b>1310</b>	Évaluations du programme qualité.
<b>1311</b>	Evaluation internes.
<b>1312</b>	Evaluations externes.
<b>1320</b>	Rapports relatifs au programme qualité.
<b>1321</b>	Utilisation de la mention « Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
<b>1322</b>	Indication de non-conformité.

Source : <https://www.theiia.org/> (consulté le 11/04/2022 à 10 :25).

### 3.2. Les normes de fonctionnement :

Les normes de fonctionnement fournissent des définitions des critères de qualité des activités d'audit et expliquent leur nature, elles sont aussi applicables à toute mission d'audit.

**Tableau 2** : Les normes de fonctionnement :

<b>Normes</b>	<b>Intitulé</b>
<b>2000</b>	Gestion de l'audit interne
<b>2010</b>	Planification
<b>2020</b>	Communication et approbation
<b>2030</b>	Gestion des ressources
<b>2040</b>	Règles et procédures
<b>2050</b>	Coordination et utilisation d'autres travaux

<b>2060</b>	Communication à la direction générale et au conseil
<b>2070</b>	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à activités d'audit interne
<b>2100</b>	Nature du travail
<b>2110</b>	Gouvernance
<b>2120</b>	Management des risques
<b>2130</b>	Contrôle
<b>2200</b>	Planification de la mission
<b>2201</b>	Considérations relatives à la planification
<b>2210</b>	Objectifs de la mission
<b>2220</b>	Périmètre d'intervention de la mission
<b>2230</b>	Ressources affectées à la mission
<b>2240</b>	Programme de travail de la mission
<b>2300</b>	Réalisation de la mission
<b>2310</b>	Identification de l'information
<b>2320</b>	Analyse et évaluation
<b>2330</b>	Documentation des informations
<b>2340</b>	Supervision de la mission
<b>2400</b>	Communication des résultats
<b>2410</b>	Contenu de la communication
<b>2420</b>	Qualité de communication
<b>2421</b>	Erreurs et omissions
<b>2430</b>	Utilisation de la mention « conduite conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	Les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Communication relative à l'acceptation des risques

Source : <https://www.theiia.org/> (consulté le 11/04/2022 à 10 :40).

### 3.3. Les normes de mis en œuvre :

Elles précisent l'application des normes précédentes dans l'activité d'assurance(A) et de conseil(C)<sup>1</sup>.

- **Activité d'assurance** : Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probants, réalisé en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle. Par exemple : audit financier.
- **Activité de conseil** : Il s'agit des conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui, Ces activités visent à crée de la valeur ajoutée et à améliorer les processus de gouvernance et de management des risques et de contrôle d'organisation. Par exemple : avis, conseil, assistance et formation.

---

<sup>1</sup> IFACI, Manuel d'audit interne, p81-82

## **Section 03 : méthodologie d'une conduite d'une mission d'audit interne :**

Pour la réalisation de missions d'audit interne, les auditeurs internes devront se référer à une méthodologie bien précise pour conduire une mission d'audit, dans l'intention d'améliorer les résultats attendus par l'organisation de cette mission.

Dans cette dernière section du premier chapitre nous allons présenter la mission d'audit et les principes fondamentaux de la méthodologie ainsi que les outils de l'audit interne.

### **1. La mission d'audit :**

#### **1.1. Définition de la mission d'audit :**

Mission, du latin MITTERE : envoyer, nous indique le Petit Larousse qui précise : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses ».

La mission d'un auditeur est un travail temporaire, qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la direction général, car le travail de l'auditeur n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverse<sup>1</sup>

L'objet d'une mission d'audit interne est :

- ✓ L'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite – étude au sens large : analyse, examen.
- ✓ Identification des lacunes, élaboration de solutions (avec les audités).
- ✓ Suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités.

Ces missions sont à apprécier selon deux critères :

#### **1.1.1. Le champ d'application :**

Champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments :

- ❖ **L'objet :** Il va permettre de distinguer entre les missions générales qui ne vont connaître aucune limite géographique et les missions spécifiques qui porteront sur un point précis en un lieu déterminé.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), Op.cit. P.210

- ❖ **La fonction :** Selon cet élément, une mission d'audit peut être une mission monofonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle implique une seule fonction ou tâche, quel que soit son objet. Ou une mission plurifonctionnelle, lorsque les auditeurs sont impliqués dans plusieurs fonctions au cours de la même mission.

### **1.1.2. La durée :**

On distingue des mission longue (plus d'un mois), qui sont des missions dans lesquelles on déroule tout le processus méthodologique de l'audit interne, en utilisant des quantités et une diversité d'outils d'audit, en constituant des dossiers volumineux et documentés et en concluant par un rapport d'audit riche en recommandation, et des missions courte (inferieure ou égales à quatre semaines) qui sont généralement simples et que le thème en est bien connu des auditeurs, et la mission courte bénéficie d'une logistique réduite et d'un budget plus faible<sup>1</sup>.

## **1.2. Les phases fondamentales de la mission d'audit :**

### **1.2.1. La phase de préparation :**

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit, elle englobe l'ensemble des travaux préparatoires, qui aident l'auditeur à commencer la réalisation de sa mission. Cette phase exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage<sup>2</sup>.

#### **A. L'ordre de mission :**

Il représente le déclenchement de la mission d'audit, l'ordre de mission formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne afin d'informer les responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs.

Il doit indiquer les éléments suivants :

- ✓ Désignation et signature du mandant,
- ✓ L'objectif de la mission et son champ d'application,
- ✓ Les destinataires,
- ✓ La durée de la mission,
- ✓ Désignation du responsable de la mission et les membres de son équipe.

---

<sup>1</sup>RENARD, (Jacques), Op.cit. P211-213.

<sup>2</sup>Ibid. P217-240.

**Figure 1** : Modèle ordre de mission :

<b>Entreprise moderne</b>	<b>paris le</b>
<b>ORDRE DE MISSION</b>	
<b>Destinataire</b> : le directeur de l'audit interne.	
<b>Copie pour information</b> : le directeur du personnel.	
<b>Objet</b> : Audit de la Fonction Recrutement.	
La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction. Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.	
<b>Le Président-directeur Général.</b>	

**Source** : Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Groupe Eyrolles, 2010 P220

### **B. Prise de connaissance :**

Cette étape est très importante et son but est de se familiariser avec la fonction auditée donc elle ne doit pas se faire par hasard mais nécessite une bonne organisation de la part de l'auditeur. Il ne s'agit pas là de connaître parfaitement la fonction auditée, l'auditeur doit avoir une certaine culture de la fonction, pour être en mesure de poser des questions et de comprendre les explications.

Pour ce faire, l'auditeur collecte un certain nombre d'éléments notamment ;

- L'organigramme de l'entité à auditer ;
- Le recueil des directives, instructions, et manuels, propres au domaine à auditer ;
- Informations comptables et de gestion (balances, bilans, tableaux de bord, rapports d'activités...etc.)
- Rapports d'inspection, d'audit ou de contrôle externe ;
- Rapports et comptes rendus des services à auditer ;

Afin de mener à bien sa prise de connaissance, l'IFACI préconise à l'auditeur interne de commencer d'abord par établir un questionnaire de prise de connaissance, puis réalise un entretien de contact :

- **Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) :** L'auditeur interne élabore un questionnaire de familiarisation, dans lequel il regroupe les questions importantes dont il doit chercher la réponse pour une bonne compréhension du domaine audité.
- **L'entretien de prise de contact :** L'auditeur interne procède à un entretien de prise de contact avec le responsable de l'activité audité. Cet entretien permet d'informer ce responsable du contenu et de l'intérêt de la mission d'audit. Cette première prise de contact est importante dans la mesure où elle est déterminante pour le succès de la mission.

Après cette prise de connaissance, l'auditeur interne devrait disposer d'informations conséquentes sur les risques majeurs auxquels est confrontée la structure ou l'activité audité.

### C. Identifications et évaluation des risques :

Conformément à la norme 2210.A21 « en planifiant la mission l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques à l'activités soumise à l'audit », Dans cette étape, l'auditeur interne cherche à identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptible de se produire, c'est « l'identification des zones à risques », Cette identification permettra à l'auditeur interne d'organiser sa mission et de concentrer ses efforts sur « les risques significatifs ».

Selon l'IFACI la démarche à suivre pour identifier le risque consiste à :

- **Découper le domaine audité en tâches élémentaires :** l'auditeur interne décompose l'activité audité en différentes tâches ou opérations élémentaires auditable.
- **Etablir le tableau d'identification des risques significatifs :** appelé également tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA), « il présente de manière synthétique et argumentée les présomptions ou l'avis de l'auditeur sur chacun des thèmes analysés.il constitue l'état des lieux des forces et faiblesse réelles ou potentielles et permet de hiérarchiser les risques »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GHALMI, (Naziha), « conduite d'une mission d'audit interne » mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Post-Graduation Spécialisée en audit interne, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2013, P65.

**Tableau 3** : tableau des forces et faiblesses apparentes (TFFA) :

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat

**Source** : RENARD Jacques, op.cit., p239.

#### **D. La définition des objectifs (le rapport d'orientation) :**

Cette étape est concrétisée par l'élaboration d'un « rapport d'orientation » appelé aussi « le référentiel de l'auditeur », Ce document définit en quelques pages (1 à 3) les axes d'investigation de la mission et les exprime, pour le demandeur et les audités, en objectifs à atteindre.

Ce rapport d'orientation précise :

- Les objectifs généraux du contrôle interne (respect des règles et directives, sécurités des actifs, qualité de l'information...etc.),
- Les objectifs spécifiques (l'ensemble des dispositifs de contrôle interne qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux),
- le champ d'action de la mission (il peut être fonctionnel ou géographique)

#### **1.2.2. La phase de réalisation :**

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, elle consiste à réaliser les travaux de vérification sur le terrain c'est à dire dans les bureaux services et structure a audité.

Tout commence par une réunion d'ouverture<sup>1</sup> :

##### **A. La réunion d'ouverture :**

Comme son nom l'indique cette réunion marque le début des opérations de réalisation et non pas le début de la mission d'audit, « Cette réunion doit nécessairement et symboliquement se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler. C'est toujours l'auditeur qui va chez l'audité et non pas l'inverse. »

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), Op.cit,245

**B. Le programme d'audit :**

Appelé aussi « programme de travail », « C'est un document interne au service d'audit interne, destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs par le biais des feuilles de couverture. Il indique la liste des tâches à effectuer, des investigations à mener, des questions à poser, des points à voir des procédures à rechercher. Les travaux sont décomposés en tâches distinctes pour pouvoir être attribués aux auditeurs. »<sup>1</sup>

Le programme d'audit est un document majeur qui permet<sup>2</sup> :

- D'assurer que toutes les préoccupations sur le sujet ont été prises en compte ;
- De guider les auditeurs et leur évite de déborder ;
- Documenter le déroulement de la mission.

**C. Le questionnaire de contrôle interne :**

(QCI) est un document utilisé par l'auditeur pour identifier et décrire les dispositifs de contrôle interne, Il est élaboré sur la base du découpage des tâches élémentaires, il va être un guide pour l'auditeur dans sa démarche pour la réalisation de son programme. Son élaboration doit chercher à répondre aux cinq questions fondamentales suivantes :

**Qui ?** : Question relative à l'opérateur.

**Quoi ?** : Question relative à l'objet de l'opération.

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

**Quand ?** : Regroupe les questions relatives au temps.

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

**D. Le travail sur le terrain :**

C'est la mise en œuvre du programme de vérification sur le terrain, au cours de cette phase l'auditeur va procéder à des tests, des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test. Chaque dysfonctionnement confirmé donnera la nécessité d'établir une feuille de révélation et d'analyse des problèmes

---

<sup>1</sup> SHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, France, 2007, P99.

<sup>2</sup> MOUMNI/MADANI, « La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, ESC, kolea, 2018, P64.

(FRAP), ce document est très utilisé par le service d'audit interne qui a pour but de synthétiser sur un document unique toutes les informations relatives à ce dysfonctionnement et qui permet aussi à l'auditeur de formuler ses recommandations.

Ce document est établi par l'auditeur sur une ou deux pages devisées en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, recommandations.

**Tableau 4** : modèle de FRAP :

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier du travail :	<b>FRAP N°</b>
<b>Problème :</b>	
<b>Constat :</b>	
<b>Cause :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandations :</b>	
<b>Etablir par :</b>	<b>approuvé par :</b>

Source : RENARD. Jacques, op.cit. p.269.

### 1.2.3. La phase de conclusion :

Cette phase correspond à l'achèvement de la mission d'audit, l'essentiel du travail se déroule au bureau de l'auditeur interne, avec quelques déplacements chez les audités, notamment pour le projet de rapport.

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

« Est un document élaboré à partir des "problèmes" figurant sur les FRAP et les conclusions figurant sur les feuilles de couverture. C'est un travail nécessaire : il faut se forcer à prendre du recul et organiser la réflexion et le discours de l'équipe d'audit avant de rendre compte des travaux et de conclusions aux principaux responsables audités, au demandeur et à la direction. »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> SHICK Pierre, Op.cit. P117.

**B. La réunion de clôture :**

Cette réunion rassemble les mêmes participants de la réunion de d'ouverture de la mission. Elle permet aux auditeurs d'intégrer les réponses des personnes audités dans le rapport et obtenir leurs accords pour les recommandations proposées, et pour leur permettre d'exercer leur droit de réponse et pour recueillir le plan d'action qu'il s'engage à mettre en œuvre.

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

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

Le rapport comprenant<sup>2</sup> :

- ✓ Les objectifs de la mission
- ✓ Le contexte de la mission
- ✓ La synthèse des constats et recommandations
- ✓ Le détail de constats et de recommandations
- ✓ Les annexes
- ✓ Plan d'action

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

Émettre des recommandations est une chose, en assurer le suivi en est une autre. Le principal souci de l'audit interne est de s'assurer que les actions de progrès se mettent en place.

Selon la norme 2500.A1 « le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en place par le management ou que la direction générale a accepté le risque de ne rien faire ».

A l'achèvement de la mise en œuvre des plans d'actions, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire de la mission.

---

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

<sup>2</sup> MOUMNI/MADANI, Op.cit. P66-67.

## 2. Les principes fondamentaux de la méthodologie de la mission d'audit interne :

Chaque mission d'audit interne doit être faite selon une méthodologie qui répond à cinq principes fondamentaux qui sont les suivants<sup>1</sup> :

- ✓ **La simplicité** : « une bonne méthode est une méthode simple », et une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode, par contre, la simplicité de la méthodologie peut faciliter sa compréhension et son application.
- ✓ **La rigueur** : On a vu que la Fonction d'audit interne devait respecter les normes professionnelles, ces normes ne définissent pas une méthodologie précise mais imposent d'en avoir une, tant que le déroulement de la mission d'audit exige une certaine rigueur il est donc nécessaire d'avoir une méthode, cette méthode s'est dégagée dès que les objectifs de l'audit interne avaient été bien définis et que la notion de contrôle interne était sortie de son brouillard.
- ✓ **La relativité du vocabulaire** : Dans le vécu et les pratiques quotidiennes des organisations certains termes fondamentaux peuvent avoir de différentes appellations, ces appellations signifient parfois la même chose, cette distinction est due au fait que chaque organisation opère dans un milieu précis d'où elle a son propre vocabulaire à utiliser dans la conduite d'une mission, ignorer ce vocabulaire serait se condamner à l'incompréhension et au refus. Décrire et recommander une méthode, c'est accepter que différentes phases puissent être nommées différemment, et que le plus important est que la méthode existe et réponde aux normes fondamentales.
- ✓ **L'adaptabilité** : La méthode est unique mais elle n'est pas identique. L'auditeur interne travaille dans un milieu et une culture propre à l'organisation d'où il doit utiliser une méthode qui doit être adaptable à ce milieu.
- ✓ **La transparence** : Au cours de la mission, l'approche de l'auditeur doit se caractériser par la transparence et la simplicité, son objectif est de travailler en étroite collaboration avec l'audité afin de partager les constats relevés et validés avec l'audité, mais des actions doivent être prises pour y remédier et faire des recommandations qu'ils font économiquement pertinents et son application doit être faisable, ce qui est loin de l'inspection et de la perquisition.

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), Op.cit. PP.205-208.

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

Au cours de chaque phase de sa mission, l'auditeur interne utilise des outils d'interrogation et des outils de description afin de mener à bien sa mission.

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

##### 3.1.1. Les sondages statistiques :

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

##### 3.1.2. Les interviews :

L'interview d'audit interne est un outil de communication entre l'auditeur et l'audité, cet outil est employé par l'auditeur pour l'obtention des informations sur la situation de la fonction auditée. L'interview d'audit interne n'est pas une conversation, l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste ici c'est lui qui écoute (l'auditeur), ni un interrogatoire : dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. En audit interne l'interview est coopérative<sup>2</sup>.

Les règles d'une bonne interview<sup>3</sup> :

- ✓ Respecter la voie hiérarchique
- ✓ Rappeler clairement la mission et ses objectifs
- ✓ Évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées
- ✓ Adhérer aux conclusions de l'interview
- ✓ Conserver l'approche système
- ✓ Savoir écouter
- ✓ Considérer son interlocuteur comme un égal

---

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

<sup>2</sup> Ibid. P336.

<sup>3</sup> Ibid.336-338.

### 3.1.3. Les outils informatiques :

Il existe trois types d'outils informatiques peuvent être définies :

#### a. Les outils de travail de l'auditeur :

Le domaine des logiciels du marché, très largement connus comme :

« Les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin, les tableurs, les gestionnaires des bases de données et les logiciels de représentations graphiques ».

#### b. Les outils de réalisation des missions :

On trouve ici à la fois des logiciels du marché et des logiciels conçus par le service :

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

#### c. Les outils de gestion du service :

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

### 3.1.4. Vérifications, analyses et rapprochements divers :

Ce sont des procédés utilisés par l'auditeur au cours de sa mission d'audit interne :

- a. **Les vérifications** : Les vérifications sont multiples, vérifications arithmétiques, utilisation des ratios, vérification de l'existence de documents et la recherche d'indices.
- b. **Les analyses** : Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du système d'information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Ces analyses permettent de révéler des dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes.

- c. **Les rapprochements** : est une technique de validation, ils consistent à confirmer l'identité d'une information par l'utilisation de deux sources différentes : c'est le cross control.

### 3.2. Les outils de description :

Les outils de description sont :

#### 3.2.1. L'observation physique :

L'observation physique nécessite que l'auditeur se rende dans les locaux audités, afin d'observer le déroulement de certaines tâches<sup>1</sup>.

La pratique de l'observation physique exige trois conditions :

- Elle ne doit pas être clandestine (Transparence)
- Elle ne doit pas être ponctuelle (elle dure ou est répétée)
- Elle doit toujours être validée.

#### 3.2.2. La narration :

Il existe deux sortes de narration utilisées en audit interne, la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique.

La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances<sup>2</sup>.

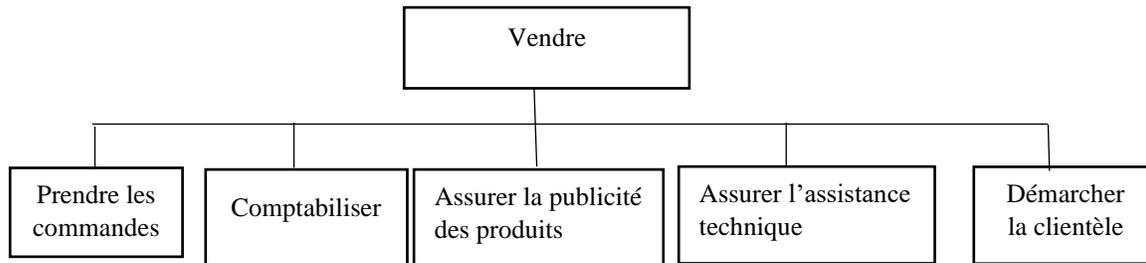
#### 3.2.3. L'organigramme fonctionnel :

L'organigramme fonctionnel, est construit par l'auditeur, s'il s'avère nécessaire, pour y voir plus clair. L'auditeur le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations.... Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions.

---

<sup>1</sup> IFACI, « les outils de l'audit interne », édition EYROLLES, paris, 2013, p76.

<sup>2</sup> OUDAI Moussa ,Cours « gestion des risques opérationnels », Ecole Supérieure De Commerce, 2021, P04.

**Figure 2 :** Exemple d'un organigramme fonctionnel (simple) du service ventes :

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

### 3.2.4. La grille d'analyse des tâches :

La grille d'analyse des tâches est la photographie à un instant donné de la répartition du travail. Elle relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et justifie les analyses de postes. La lecture de cette grille permet de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun<sup>1</sup>.

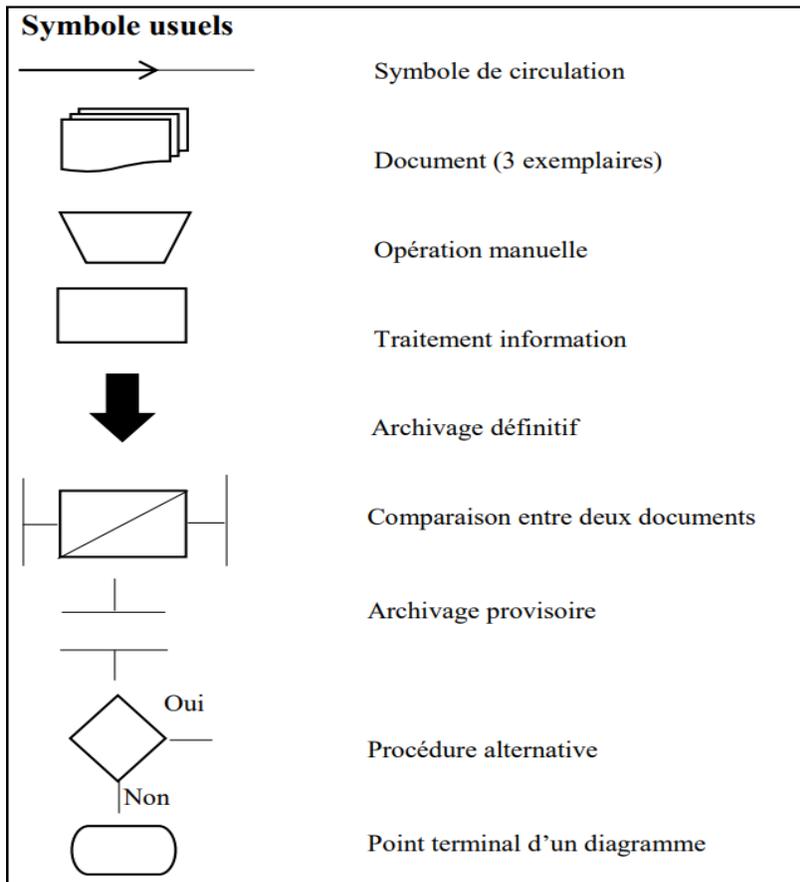
### 3.2.5. Le diagramme de circulation « Flow chart » :

Si la grille d'analyse des tâches est statique, le diagramme de circulation est dynamique : l'un est la photographie, l'autre le cinéma. Le diagramme de circulation, permet :

- De représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité ;
- D'indiquer leur origine et leur destination ;
- De donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> OUDAI Moussa. Op.cit. P05

<sup>2</sup> Jacques RENARD, Op.cit. P361.

**Figure 3 :** Les symboles utilisés dans les diagrammes :

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

### 3.2.6. La piste d'audit :

La piste d'audit est un ensemble de procédures internes permanentes permettant<sup>1</sup> :

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

<sup>1</sup>Ibid. PP367-368.

**CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE :**

A l'achèvement de ce premier chapitre, on retiendra que L'audit interne est une activité qui présente des grandes spécificités, elle est indépendante, objective, universelle, organisée par des normes internationales. Elle donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations de l'organisation et contribue à la création de la valeur ajoutée.

Cette fonction se caractérise par une méthodologie rigoureuse permettant à l'acteur de mener à terme sa mission avec efficacité.

L'audit interne est un des moyens de réduire l'exposition au risque, sa mission consiste à détecter les anomalies et dysfonctionnements ainsi que les risques relatifs aux activités auditées, qui peuvent avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs fixés par l'organisation, mais aussi de formuler des recommandations pertinentes permettant d'améliorer le système de contrôle interne, en s'assurant de son existence et de sa bonne application.

Dans le chapitre qui suivra nous verrons la gestion des risques comptables et financiers.

\*\*\*\*\*

**CHAPITRE II :**  
***LA GESTION DES RISQUES***  
***COMPTABLES ET***  
**FINANCIERS**

## CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Chaque entreprise est confrontée à des risques qui peuvent menacer son succès et la connaissance des risques et leur gestion sont liées essentiellement à la stabilité de l'activité économique des entreprises. Par ailleurs, La gestion des risques est le processus de planification en fonction de ces événements.

Une bonne gestion des risques signifie anticiper les événements indésirables possibles et prendre des mesures pour réduire l'impact potentiel de ces événements avant qu'ils ne surviennent.

Chaque entreprise est confrontée à des risques qui peuvent menacer son succès.

La gestion des risques se concentre sur l'identification des problèmes qui peuvent survenir, l'évaluation des risques qui doivent être traités et la mise en œuvre de stratégies pour faire face à ces risques. Les entreprises qui ont identifié des risques seront mieux préparées et les traiteront de manière plus rentable.

Les entreprises font face à un grand nombre de risques, c'est pourquoi la gestion des risques doit être une partie centrale de la gestion stratégique de toute entreprise. La gestion des risques vous aide à identifier et à aborder les risques auxquels fait face votre entreprise et, ce faisant, augmente la probabilité d'atteindre avec succès les objectifs de votre entreprise.

Ce chapitre est décomposé en trois sections qui sont les suivantes :

**Section 01** : Les risques comptables et financiers dans l'entreprise :

**Section 02** : la gestion des risques dans l'entreprise :

**Section 03** : contribution de l'audit interne dans la gestion des risques :

## Section 01 : Les risques comptables et financiers dans l'entreprise

Les entreprises sont confrontées quotidiennement à une multitude de risques, subissent des risques comptables et financiers qui peuvent influencer et menacer son efficacité et sa pérennité. Cette section présente les points suivants :

- Définition de la notion du risque ;
- Typologie des risques comptables et financiers ;
- l'origine des risques comptables et financiers ;

### 1. Définition et Composante de la notion du risque :

#### 1.1. Définition :

Des milliers des risques menacent chaque entreprise : risque stratégique, opérationnel..., qui peuvent fragiliser, voir remettre en cause l'existence même de toutes organisations. La notion risque est très complexe et fait l'objet de plusieurs définitions, il importe donc de donner une définition précise.

Larousse définit le risque : « Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage : Les risques de guerre augmentent. » ou « Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé : Courir le risque d'un échec. Un pilote qui prend trop de risques »<sup>1</sup>.

**Un risque** : représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs<sup>2</sup>.

**Selon le COSO 2** : le risque définit comme « la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs »<sup>3</sup>.

Cette connotation négative du risque doit se transformer en « une opportunité que l'entreprise Doit anticiper, comprendre et gérer dans le cadre de sa stratégie pour atteindre ses

---

<sup>1</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557> (consulté le : 19/05/2022)

<sup>2</sup> IFACI, PWC, LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise-cadre de référence-techniques d'application », édition Eyrolles, Paris, 2007, p.23.

<sup>3</sup> Cf. Internal Control - Integrated Framework / COSO. - mai 2013. La version française paraîtra début 2014.

objectifs et Créer de la valeur ». Ceci repose également sur l'élaboration d'une cartographie des risques.<sup>1</sup>

**Selon la norme ISO 31000 :** Le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs », Les objectifs en question peuvent avoir différents aspects (par exemple, objectifs financiers, de Conformité, opérationnels, etc.) et peuvent concerner différents niveaux (stratégique, projet, Produit, processus ou un organisme tout entier)<sup>2</sup>.

**Selon Nichan MARGOSSIAN,** Le risque peut être défini comme « l'éventualité d'un événement futur, susceptible de causer généralement un dommage, une altération ; c'est donc la probabilité de l'existence d'une situation dangereuse pouvant conduire à un événement grave, par exemple accident ou une maladie ».<sup>3</sup>

Alors la base de ces définitions nous pouvons définir le risque comme étant tout évènement défavorable susceptible d'influer la capacité de l'entreprise à exercer ses activités.

### **1.2.Composante du risque :**

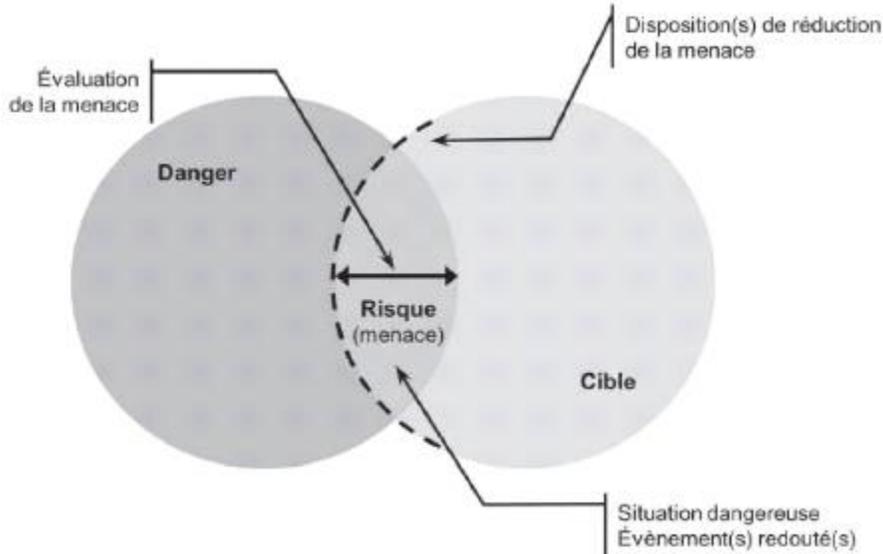
Pour qu'il y ait risque, il faut qu'il y ait un danger et une cible exposée à ce danger. La présence simultanée d'un danger et d'une cible crée une situation dangereuse dans laquelle une menace existe, une situation dans laquelle on redoute que des événements se produisent et causent des dommages à la cible. Cette menace, évaluée, constitue le risque, comme modélisé sur la figure suivante :

---

<sup>1</sup> La cartographie des risques [Cahier de la Recherche] / Groupe Professionnel de l'IFACI. – IFACI, 2006, P22

<sup>2</sup> LE RAY(Jean), « de la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? », Édition afnor, Paris, 2015, p.81.

<sup>3</sup> MARGOSSIAN (Nichan), « Risques professionnels », édition Dunod, Paris, 2003, p.01.

**Figure 4 : Modélisation standard du risque**

**Source : Le RAY (Jean) « de la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? Afnor, Paris, 2015, p.7**

Donc le risque est divisé en quatre parties essentielles, et que chaque partie complète les autres<sup>1</sup> :

### 1.2.1. Le danger :

La présence d'un danger autorise à supposer qu'un risque peut exister (pas de danger pas de risque). Donc l'identification des risques s'appuie principalement sur l'identification des dangers, ce qui permet de rendre la tâche plus facile car là où le risque semble abstrait le danger est plus ou moins visible, détectable. C'est à dire le risque est consécutif à la présence d'un danger, Ce dernier est la cause du risque.

### 1.2.2. La cible menacée par ce danger :

Le risque existe parce qu'il représente une menace pour l'être humain ; la menace décrit ce qui pourrait se passer si le danger atteint la cible.

<sup>1</sup> LE RAY(Jean), « de la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? », Édition afnor, Paris, 2015, p.7.

### 1.2.3. L'estimation du risque :

L'estimation du risque mesure la potentialité du danger à causer des dommages à la cible. Cette estimation est partie intrinsèque du risque : le risque est une mesure, seule son estimation donne un sens au risque et fait que l'on s'en préoccupe ou pas.

### 1.2.4. Les dispositions mis en place pour centrer cette menace :

Afin que l'estimation du risque soit juste, il est aussi nécessaire de considérer comme caractéristiques du risque l'ensemble des dispositions, de prévention ou de protection, que le management des risques va mettre en œuvre afin de réduire le risque, d'éviter qu'il ne se concrétise et/ou d'en minimiser les conséquences s'il arrivait malgré tout à se concrétiser.

A ce niveau, ce qui intéresse l'évaluateur du risque c'est surtout le degré d'efficacité de ces dispositions que les dispositions elle mêmes.

## 1.3 Les caractéristiques du risque :

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

- **La gravité** : ou conséquences de l'impact, c'est la quantification de la perte générée par la réalisation du risque.
- **La probabilité** : c'est la fréquence d'occurrence, a une mesure qualitative telle que la fréquence soit importante, moyenne ou faible par exemple sur une échelle de 1 à 3, et une mesure quantitative soit la probabilité sur une période donnée comprise entre zéro (0) et un (1).

## 2. Typologie des risques comptables et financiers :

### 2.1. Les risques comptables :

- **Définition d'un risque comptable** : Le risque inhérent aux opérations comptables représente « la possibilité qu'à un compte ou un flux de transactions d'être erroné de façon significative »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.memoireonline.com/> (consulté le 13-4-2022 à 14h00)

Ces risques sont principalement liés aux systèmes utilisés pour préparer les états financiers. L'inauthenticité des comptes peut provenir de défaillances dans le processus comptable lui-même (retards de production, déperdition de flux comptables, etc.), ou peut provenir d'activités commerciales et se transférer dans le processus comptable.

La qualité comptable vise à refléter une image comptable fidèle et sincère : outre qu'elle constitue un facteur important dans la prise de décision, elle crée également un climat de confiance chez tous les partenaires internes et externes. 'compagnie.

Les normes de qualité comptable peuvent être résumées comme suit :

- La sincérité dans l'application des normes et des règles pour refléter le plus fidèlement possible la réalité des éléments comptabilisés ;
- L'exactitude des enregistrements des opérations comptables portant sur les actifs et les passifs
- L'exhaustivité des écritures comptables, précisant tous les droits et obligations
- Attribuer diverses actions au bon compte
- Le rattachement des opérations aux bons exercices comptables.

### 2.1.1. Risque de fraude comptable

Une organisation comptable est composée d'individus, de procédures, de relations. Il existe plusieurs grandes catégories de fraudes comptables générales ou spécifiques, simples ou beaucoup plus complexes<sup>1</sup> :

- **En considération des personnes** : Les employeurs ont intérêt à frauder pour augmenter leur richesse réelle, ou pour la dissimuler afin de payer moins d'impôts. Les salariés, qui s'estiment souvent sous-payés et donc lésés, cherchent eux aussi à gagner plus.
- **En considération de la nature des opérations** : la comptabilité, système d'information, cherche à décrire la réalité. La fraude cherche à fausser la réalité, et il existe trois moyens, simples ou combinés pour atteindre ce but :

– Dissimuler une partie de la réalité et enregistrer une comptabilité correcte ;

---

<sup>1</sup> <https://fraudmeshs.hypotheses.org/89> (consulté le 18-04-2022 à 18 :30h)

- Ne pas modifier la réalité mais appliquer des techniques comptables irrégulières ;
- Falsifier conjointement la réalité et la comptabilité.

### 2.1.2. Fraude fiscale

La fraude fiscale est le fait pour un contribuable particulier ou une entreprise de contourner volontairement la législation fiscale par des moyens illégaux , La fraude expose ceux qui la pratiquent à des sanctions judiciaires , Comme exemples on peut citer la fraude à la TVA, la fraude à l'impôt sur les sociétés, des comptes bancaires dissimulés à l'étranger, l'usage d'une fausse identité ou de faux documents aussi des livres comptables, des bilans, des comptes de résultat ou des certificats de salaire et autres attestations de tiers, dans le dessein de tromper l'administration fiscale à des fins de soustraction d'impôt<sup>1</sup>.

### 2.1.3. Risque d'erreur

Il existe plusieurs types d'erreurs liées aux enregistrements comptables et au travail de traitement, qui sont causées par une mauvaise organisation comptable ou une erreur humaine. Ils utilisent différentes techniques pour redresser :<sup>2</sup>

#### 2.1.3.1. Erreurs arithmétiques

Ce type d'erreurs comprend :

- Inversion ou interversion de chiffres
- Erreurs provenant d'un report

#### 2.1.3.2. Erreurs d'imputation

Le comptable attribue à un compte, au lieu du compte normalement intéressé, une opération. Ces erreurs sont très fréquentes. L'erreur d'imputation peut consister en une interversion entre :

- Un compte de charges et un compte de bilan.
- Un compte de produits et un compte de bilan.

<sup>1</sup> <https://www.weka.ch/themes/finances-tva/comptabilite-financiere/comptabilite/article/fausse-comptabilite-repercussions-en-matiere-de-droit-fiscal/> (consulté le 02-05-2022 à 20 :00h)

<sup>2</sup> [https://www.procomptable.com/etudiants/cours\\_exercice\\_initiation/INIT2\\_chapitre\\_7.pdf](https://www.procomptable.com/etudiants/cours_exercice_initiation/INIT2_chapitre_7.pdf) (consulté le 14-05-2022 à 16 :00h)

[https://www.procomptable.com/etudiants/cours\\_exercice\\_initiation/init2\\_chapitre\\_7.pdf](https://www.procomptable.com/etudiants/cours_exercice_initiation/init2_chapitre_7.pdf)

- Un compte de charges et un autre compte de charges.
- Un compte de produits et un autre compte de produits.
- Un compte de bilan et un autre compte de bilan.
- Un compte de charges et un compte de produits.

#### **2.1.3.3. La non exhaustivité**

C'est une désapprobation de l'opération. De telles anomalies ne peuvent être découvertes que par l'analyse et la justification des comptes, voire un examen de la situation et des opérations après la clôture de l'exercice.

#### **2.1.3.4. Le double enregistrement**

Il s'agit de la comptabilisation de la même pièce plusieurs fois (2 fois voire plus). Cette erreur est dangereuse et peut être source de détournement de fonds.

#### **2.1.4. Risque de perte d'une pièce comptable**

Le code des impôts impose aux entreprises d'être en mesure de produire tout document comptable pouvant justifier l'exactitude de leur déclaration.

Ces pièces justificatives concernent les recettes et les achats. Sans eux, des pénalités peuvent en résulter. Par conséquent, il doit être possible de justifier chaque action, qu'il s'agisse de ventes de produits, de dépenses d'exploitation, d'achats d'actions ou de paiements de salaires.

Les factures manquantes peuvent gonfler artificiellement les bénéfices imposables. La TVA sur les achats ne peut être récupérée sans facture.

Enfin, il existe un risque de redressement fiscal en cas d'absence de pièces justificatives concernant les notes de frais des salariés de l'entreprise, ce qui entraîne des pénalités et le reclassement des dépenses engagées en avantages en nature.

En effet, le remboursement des frais n'est pas soumis aux cotisations sociales, mais suit des règles précises. Notamment la nécessité de fournir une facture s'ils ne sont pas remboursés

sous forme d'indemnité unique (tickets restaurants, indemnité kilométrique, allocation pour un hébergement provisoire, etc.)<sup>1</sup>

#### **2.1.5. Risques de dépassement budgétaire :**

Consistent à utiliser un budget supérieur à celui attribué ou prévu en amont pour la réalisation des objectifs.

#### **2.1.6. Les risques liés à la gestion des ressources humaines :**

Mal-être, stress, harcèlement, conduites addictives, suicides, autant de risques individuels profondément humains à traiter par les RH<sup>2</sup>.

#### **2.1.7. Absence ou mauvaise gestion comptable :**

La première conséquence de ne pas avoir de compte est la même qu'en cas de refus de compte par l'administration fiscale : c'est l'imposition automatique. Dans les cas les plus graves, un contrôle fiscal peut être opposé : les pénalités sont de 100 %. Les règles de la TVA sont les mêmes.

#### **2.1.8. Non-respect des normes réglementaires :**

Il s'agit de Non-application des normes, aménagement, détournement.

#### **2.1.9. Non-respect des procédures internes :**

Il s'agit des procédures incohérentes, ignorées, non comprises.

#### **2.1.10. Carence des contrôles :** Il s'agit de l'absence de suivi des corrections, reporting insuffisant ou inexact des états financiers.

### **2.2. Les risques financiers :**

Un risque financier désigne un risque de perte d'argent suite à une opération financière : achat ou revente d'actif financier, mais aussi vente de produits ou de services ayant une incidence financière, alors ils menaçant la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie, ils peuvent se produire

<sup>1</sup> <https://blog.spendsk.com/fr/facture-fournisseur-perte-comptabilite> (consulté le 15-05-2022 à 10 :00h)

<sup>2</sup> <https://www.gereso.com/actualites/2012/02/29/rh-principaux-risques-a-maitriser/>

d'un changement des prix, fluctuation des cours des actions ou des produits, faillite d'un client ou d'un partenaire <sup>1</sup> :

### **2.2.1 Risque du marché**

Le risque de marché est un risque global de perte financière lié à la variation des cours de tous les produits qui composent un portefeuille. Il comprend le risque de taux, le risque de change, le risque action et le risque matière première :

#### **2.2.1.1 Risque de taux**

Le risque de taux ou de taux d'intérêt est le risque financier qu'un produit perde de la valeur à la suite d'une diminution ou d'une augmentation des taux d'intérêts.

#### **2.2.1.2 Risque de change**

Le risque de change est le risque financier de voir son investissement perdre de la valeur à cause d'une variation des taux de change.

#### **2.2.1.3 Risque action**

Le risque action correspond à la possibilité de subir une perte de capital entre le moment d'achat de l'actif et le moment de sa revente.

#### **2.2.1.4 Risque matière première**

Le risque matière première impacte directement les entreprises qui dépendent de la production et la transformation de matières premières et d'énergies.

### **2.2.2 Risque de crédit/contrepartie :**

Est le risque financier que la qualité de remboursement de l'emprunteur soit réduite, ce qui peut entraîner une baisse de la valeur d'un titre de créance.

---

<sup>1</sup> <https://www.monpetitplacement.fr/fr/actualites-financieres/maitriser-les-risques-liees-a-linvestissement/quels-sont-les-differents-types-de-risques-financiers> (consulté le 15-05-2022 à 01 :00h)

### 2.2.3 Risque de liquidité :

Le risque de liquidité est le risque financier de ne pas pouvoir revendre ses titres du fait d'un manque de volume des transactions. On parle de "marché liquide" lorsque le volume des transactions est assez élevé pour pouvoir vendre ses titres sans difficulté.

### 2.2.4 Risque opérationnel :

Le risque opérationnel correspond aux pertes potentielles provoquées par des erreurs ou des défauts commis par les ressources humaines ou matérielles : défaillances des logiciels, fraudes, erreurs de frappe, etc.

### 2.2.5 Risque politique :

Le risque politique correspond au risque financier pour une entreprise que les événements, décisions et actions d'ordre politiques entraînent des pertes financières.

## 3. L'origine des risques comptables et financiers :

Les origines des risques comptables et financiers peuvent être<sup>1</sup> :

- Risques psychosociaux : il s'agit du risque humain
- Externalisation : la sous-traitance a tendance à réduire le risque lié à une activité par l'apport d'une expertise externe, mais elle va créer également de nouveaux risques.
- Non-conformité / Erreur d'exécution / Fraude interne et externe
- Résidences médico-sociales : cette activité qui n'est pas considérée dans la directive Solvabilité représente un risque potentiellement très important car on parle là d'un risque mortel, donc humain et non plus pécuniaire.
- Protection des données : cela concerne autant la sauvegarde que la diffusion des données qu'elles soient sous format électronique, papier ou autres
- Continuité d'activité.

---

<sup>1</sup> Fiche de synthèse, Le risque opérationnel, Observatoire des métiers et des qualifications, 3 octobre 2013, p6

## Section 02 : la gestion des risques dans l'entreprise :

La gestion des risques d'entreprise est un élément essentiel de la stratégie commerciale et de des relations avec les parties prenantes. Cela peut aider l'entreprise à éviter les situations qui pourraient l'empêcher d'atteindre les objectifs commerciaux.

Dans cette deuxième section nous allons procéder à la définition de la gestion des risques, ses objectifs, ses processus et les outils d'identification et les leviers de maîtrise des risques comptables et financiers.

### 1. Définition de la gestion des risques :

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise comme suit : « Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>1</sup>

D'après cette définition on distingue certains concepts fondamentaux. La gestion des risques de l'entreprise :

- ✓ 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 ;
- ✓ Permet d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques à l'échelle de l'entité ;
- ✓ Permet de gérer les risques en fonction de l'appétence pour le risque de l'organisation ;
- ✓ Donne à la direction générale et au Conseil une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ;
- ✓ Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes susceptibles de se recouper ;

---

<sup>1</sup>Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » P167.

## 2. Les objectifs de la gestion des risques :

La gestion des risques des entreprises vise à<sup>1</sup> :

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

## 3. Processus de la gestion des risques :

La gestion des risques de l'entreprise est faite en plusieurs étapes, généralement en trois étapes. Pour mieux gérer et comprendre les risques.

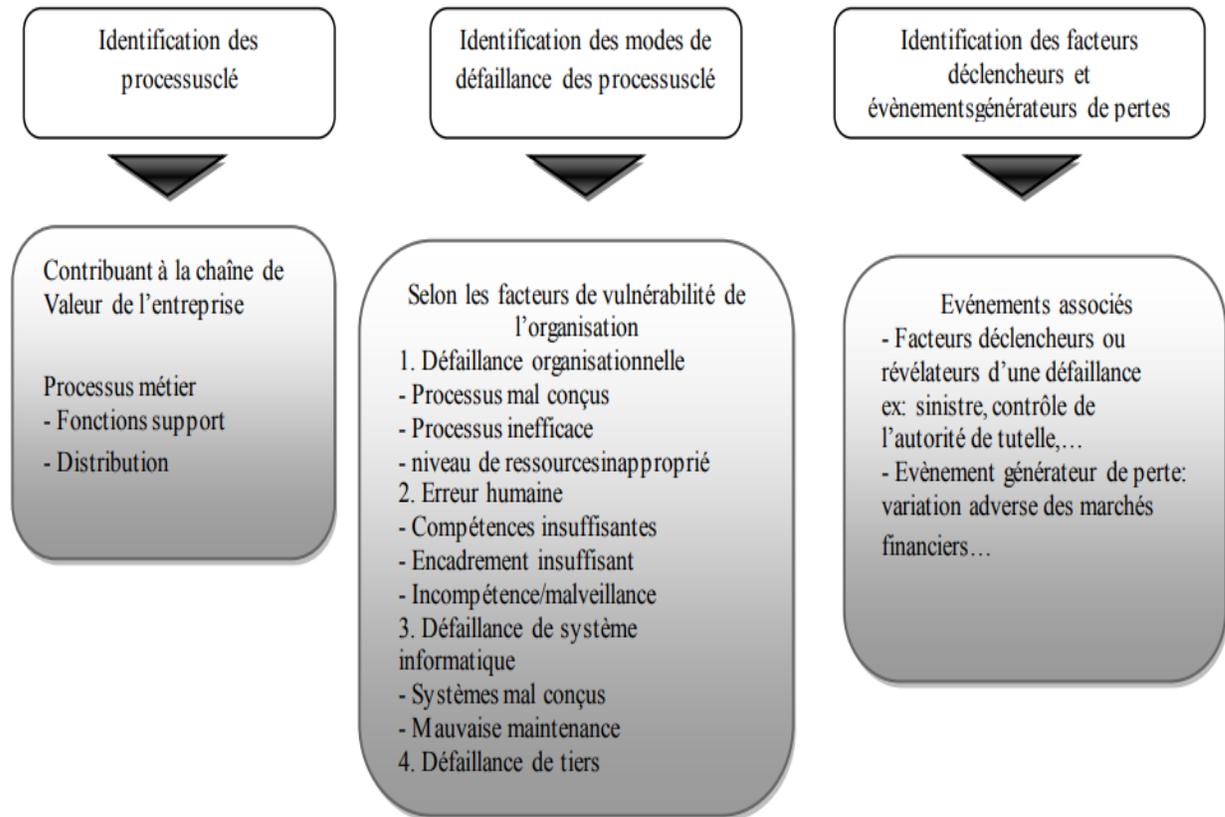
### 3.1. Processus d'identification des risques :

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

La figure suivante résume le processus d'identification des risques :

---

<sup>1</sup>Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent », Edition EYROLLES, Paris, 2014, P06.

**Figure 5 :** Processus d'identification des risques.

**Source :** [https://www.institutdesactuaire.com/global/gene/link.php?doc\\_id=472&fg=](https://www.institutdesactuaire.com/global/gene/link.php?doc_id=472&fg=),  
(consulté le 15/05/2022 à 17 :30)

### 3.2. Processus d'analyse des risques :

Le processus d'analyse des risques est utilisé pour fournir des informations claires sur la gestion des transactions et des documents tout au long du processus au fil des processus.

Cette analyse est soit fonctionnelle de type top-down, elle se concentre sur les objectifs à atteindre en regard des fonctions de l'organisationnelle est indépendante de la structure organisationnelle, la norme propose 4 étapes :

- 1) Identification des buts et stratégies de l'organisation ;
- 2) Identification des fonctions qui permettent d'atteindre ces objectifs ;
- 3) Identification des processus qui constituent ces fonctions ;

4) Identification des éléments constituant des processus (niveau de l'analyse séquentielle) ;

Ou une analyse séquentielle qui permet de représenter un processus d'affaires en une séquence linéaire et/ou chronologique qui révèle des intervenants spécifiques ; C'est la démarche qui été utilisée dans le cadre du projet de révision des processus de soutien en gestion.

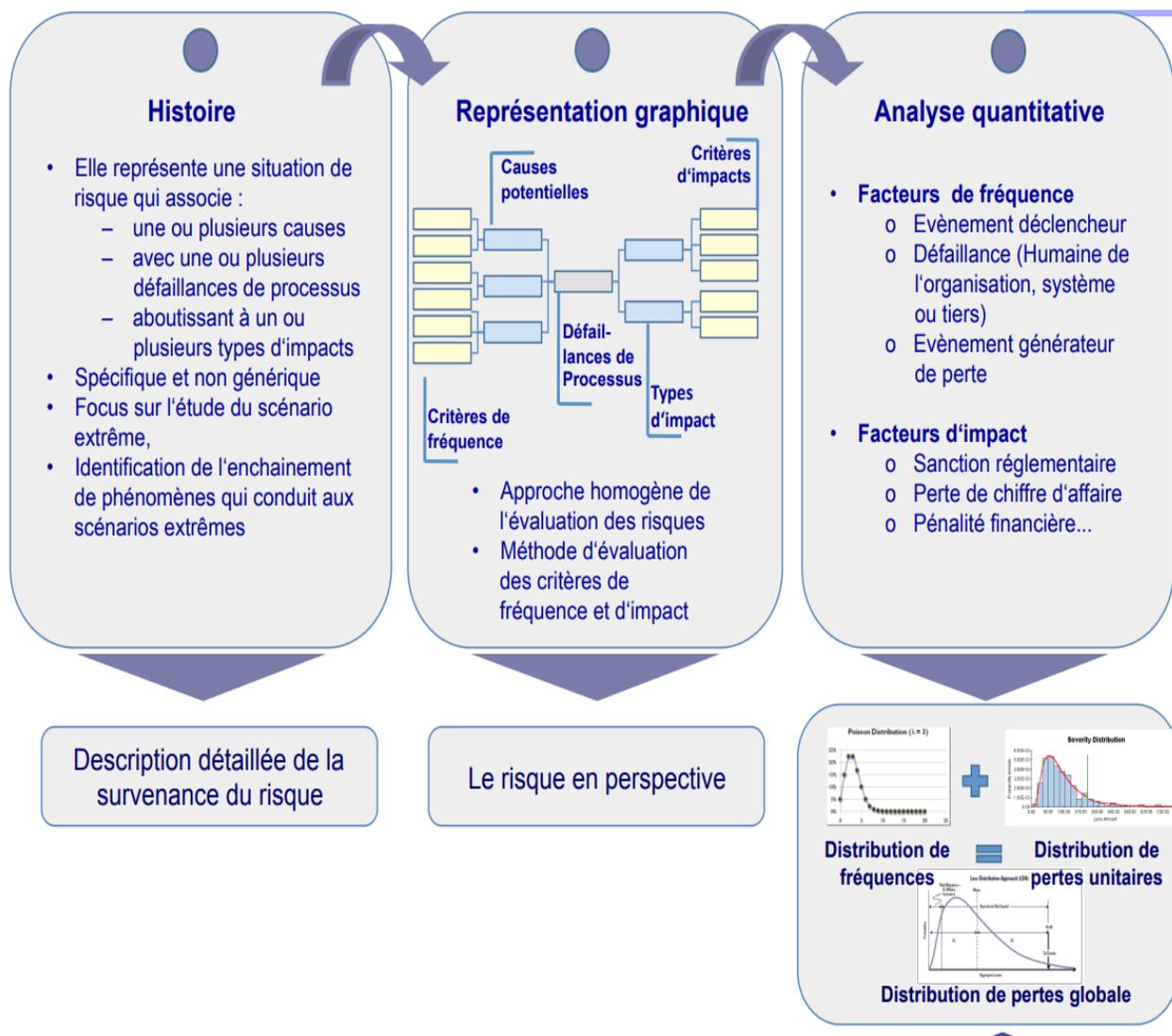
### **3.3.Processus d'évaluation des risques :**

Pour évaluer les risques le management recourt à deux méthodes :

- **Méthode quantitative** : qui traite essentiellement de la nature de la gravité des risques, qui est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Cependant, elle reste difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base, même si elle paraît être celle qui apporte de plus de résultat. C'est une méthode utilisée très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants.
- **Méthode qualitative** : Il s'agit d'une mesure basée sur la probabilité d'occurrence et la gravité des risques, La démarche consiste à collecter les données objectives historiques et inhérent à chaque processus à partir d'une variété de sources. Les coefficients sont calculés et combinés avec leurs tendances respectives au fil du temps pour obtenir un indicateur statistique final pour chaque catégorie. Après pondération, ces indicateurs sont eux-mêmes regroupés pour donner un facteur de risque global unique.

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

**Figure 6 :** Processus d'évaluation des risques.



**Source :** [https://www.institutdesactuaires.com/global/gene/link.php?doc\\_id=472&fg=1](https://www.institutdesactuaires.com/global/gene/link.php?doc_id=472&fg=1),  
(consulté le 18/05/2022 à 20h :00)

**4. Outils d'identification des risques :**

L'une des principales difficultés du risque management est d'identifier les risques d'un groupe de façon objective et rationnelle. Il est indispensable d'aboutir à la réalisation d'une cartographie des risques faisant ressortir en priorité les méta-risques émergents.

Le risque manager n'a pas le droit de fonder sa cartographie sur un ressenti subjectif basé sur sa personnalité et son vécu professionnel. Il doit au contraire appuyer sa démarche sur plusieurs

outils d'identification des risques qu'il va utiliser dans une optique de circularisations. Nous étudierons donc les outils d'identification des risques suivants : <sup>1</sup>

#### 4.1. Audit documentaire

L'audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques.

Dans la phase amont, l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain (phase de « travail à plat »).

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

#### 4.2. Entretien

La technique d'entretien s'avère être une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, et ce, tout particulièrement en culture d'entreprise latine.

L'objectif de cet entretien est : d'une part, de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risque management mis en œuvre par l'entreprise ; d'autre part, d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe.

L'interview se déroule en trois grandes étapes.

- ❖ **Analyse du passé** : Le risque manager interviewe l'audité sur les cas de sinistres ou de gestion de crise qu'il a été amené à vivre dans le passé en adoptant un questionnement.
- ❖ **Projection sur le futur** : L'objectif de cette partie de l'entretien consiste à identifier les risques potentiels que les opérationnels ont identifiés et qui n'ont pas été reportés au niveau du risque management.

---

<sup>1</sup> KEREBEL, Pascal. Management des risques : Inclus secteurs Banque et Assurance. Editions Eyrolles, 2009. PP 22-23.

- ❖ **Simulation d'une situation de crise** : L'objectif de cette dernière étape de l'interview consiste à construire avec l'audité le contenu opérationnel de son plan de reprise d'activité en cas de situation de crise.

#### **4.3. Visites de site**

La visite de site est un outil essentiel en termes d'identification des risques, elle permet par exemple d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité. Elle permet, d'autre part, à l'auditeur d'observer des dysfonctionnements ou des anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels.

Elle permet aussi de réactualiser des éléments liés à l'audit documentaire.

#### **4.4. Questionnaires :**

L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risque management mûr et efficace. Le questionnement permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe, et de produire à ce titre des rosaces de performance permettant d'identifier les centres de risques n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise. Ce dispositif est inadapté dans le cas de la construction d'un dispositif de risque management.

### **5. Les leviers de maîtrise des risques comptables et financiers :**

Quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque.

Il existe plusieurs façons de traitement des risques, à savoir <sup>1</sup>:

- ✓ **L'évitement** : c'est la cession de l'activité qui est à l'origine du risque ;

---

<sup>1</sup> RENARD, (Jacques), « théorie et pratique de l'audit interne », édition, Eyrolles, Paris, 2010, pp.160-161.

- ✓ **La réduction** : c'est de prendre des mesures afin de réduire soit l'impact du risque ou sa probabilité d'occurrence. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne.
  
- ✓ **Le partage** : il s'agit de diminuer l'impact ou la probabilité d'occurrence en partageant le risque ou en le transférant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation).
  
- ✓ **L'acceptation** : il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact. L'acceptation est un choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information.

### **Section 03 : contribution de l'audit interne dans la gestion des risques :**

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

L'audit interne et le département de gestion des risques ont des rôles complémentaires, puisque l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques et de l'efficacité des contrôles internes

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

#### **1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques :**

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

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

Donc l'audit de risques en entreprise est un instrument de gestion des risques qui permet à l'entreprise, à travers l'analyse, l'évaluation et le traitement de risques identifiés, d'obtenir une vision globale des différents événements redoutés auxquels elle est exposée

Les résultats d'un processus de gestion des risques bien exécuté peuvent aussi constituer une source essentielle permettant d'identifier les factures de risque et d'adopter

---

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

une contribution inestimable pour l'élaboration de l'univers d'audit et du plan d'audit par la fonction d'audit interne. Par conséquent, la gestion des risques est un domaine dans lequel l'audit interne peut et doit jouer un rôle critique. »<sup>1</sup>

La norme 2100 précise que « l'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance d'entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leurs améliorations sur la base d'une approche systémique et méthodique », Grâce à leurs compétences et à leur expérience, les auditeurs interne sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite.

L'interprétation de la norme 2120 précise que : pour garantir l'efficacité du processus de management des risques, les auditeurs internes doivent s'assurer que<sup>2</sup> :

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

Une évaluation des risques opérationnels par l'auditeur interne doit porter sur les aspects suivants<sup>3</sup> :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.

---

<sup>1</sup> Kurt F. REDING et Autres, *ibid*, P26.

<sup>2</sup> Kurt F. REDING et Autres, *ibid.*, PP (27-28)

<sup>3</sup> Eustache EBONDO WA MANDZILA, « Cahier de recherche sur l'audit interne et gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques », Edition EUROMED MARSEILLE-Ecole de management, Marseille, N°17-2007, P04.

- La protection du patrimoine et le respect des lois et règlements.

## **2. démarche d'audit interne dans la gestion des risques :**

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

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

### **2.1 La phase de préparation de la mission :**

Est la phase la plus importante, puisqu'elle constitue la base de la mission d'audit, « C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualité de synthèse et d'imagination et construire son référentiels »<sup>1</sup>, au niveau de cette phase l'auditeur interne suivre trois étapes :

#### **A. La prise de connaissance de l'activité à auditer :**

A phase de prise de connaissance de l'entité est l'occasion pour l'auditeur de constituer un cadre de référence dans lequel il planifie son audit et exerce son jugement professionnel pour évaluer le risque d'anomalies significatives dans les comptes et répondre à ce risque tout au long de l'audit<sup>2</sup>.

#### **B. L'identification des risques**

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

- ✓ Découpage de l'activité ou le processus en tâches élémentaires :
- ✓ Identifier les risques attachés à chaque tâche :

Cette phase d'identification des risques va permettre à l'auditeur interne<sup>3</sup> :

---

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

<sup>2</sup> GUIDE D'AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER, PRISE DE CONNAISSANCE GÉNÉRALE - SECTEUR PUBLIC RAPPORT DÉFINITIF – 4 JUILLET 2009, p2

<sup>3</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P233.

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

### C. La définition des objectifs :

De manière générale, l'audit interne s'appuie sur quatre objectifs principaux :

- ✓ Vérifier la conformité à un référentiel et détecter les non-conformités
- ✓ Analyser l'efficacité du système
- ✓ Identifier les points d'amélioration
- ✓ Capitaliser sur les points forts <sup>1</sup>

### 2.2 La phase de réalisation de la mission :

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

L'auditeur poursuit deux objectifs<sup>3</sup> :

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

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

---

<sup>1</sup><https://blog.hubspot.fr/sales/auditinterne#:~:text=D%C3%A9finir%20l'objectif%20de%20l'audit%20interne&text=De%20mani%C3%A8re%20g%C3%A9n%C3%A9rale%2C%20l'audit,capitaliser%20sur%20les%20points%20forts.>

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P214-215.

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

<sup>4</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. P43.

### 2.3 La phase de conclusion de la mission :

Dans la dernière phase, l'auditeur essaye de connaître les causes de risques et fournir des recommandations afin de traiter les risques et rendre compte au management et les responsables de l'entreprise.

« Chaque feuille des risques est supervisée par le chef de mission qui l'apprécie, situe sa place et son degré d'importance par rapport à la mission. L'ensemble des feuilles des risques constitue le rapport d'audit. »<sup>1</sup>

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

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

- ❖ **Le suivi des recommandations** : L'auditeur doit suivre la mise en œuvre des réponses du management sur les recommandations. La norme 2500.A1 précise que : « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi »<sup>2</sup> . Mais l'auditeur n'est pas un responsable de la réalisation de ses recommandations, c'est le manager qui doit effectuer leur mise en œuvre.

---

<sup>1</sup>Ibid. P44.

<sup>2</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P310.

**CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE :**

Dans un monde de plus en plus complexe et imprévisible, les dirigeants des sociétés ont bien compris que la gestion des risques garantissait des informations économiques, stratégiques, structurelles ou encore opérationnelles, plus fiables et de meilleure qualité.

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

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

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

**CHAPITRE III :**  
**LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE ET**  
**LA GESTION DES RISQUES COMPTABLES**  
**ET FINANCIERS LIES AU PROCESSUS**  
**VENTE DE GROUPE CEVITAL**  
**FILIALE : BATICOMPOS**

## **CHAPITRE III : la pratique de l'audit interne et la gestion des risques comptables et financiers liés au processus vente de groupe CEVITAL filiale : BATICOMPOS**

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

Dans ce chapitre, nous allons effectuer une mission d'audit interne de processus « vente » dans la direction d'audit interne filiale : BATICOMPOS de groupe CEVITAL, on va traiter les différentes phases de conduite d'une mission d'audit

Pendant notre mission d'audit interne, nous allons travailler sur la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus des ventes, qui nécessite beaucoup d'attention.

Nous divisons notre travail de la manière suivante :

**Section 1** : présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL) et la filiale BATICOMPOS.

**Section 02** : présentation de la direction d'audit interne de groupe CEVITAL :

**Section 03** : l'apport d'une réalisation d'une mission d'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus « ventes ».

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL)**

Nous consacrerons cette section à présenter successivement l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL)

### **1. Présentation Du Groupe CEVITAL :**

Le groupe CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont M. ISSAD Rebrab et fils créée en 1998 avec un capital privé de 68,760 milliards de DA. CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse<sup>1</sup>

#### **1.1. Historique Et Evolution De CEVITAL :**

ISSAD Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe CEVITAL, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agroalimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL

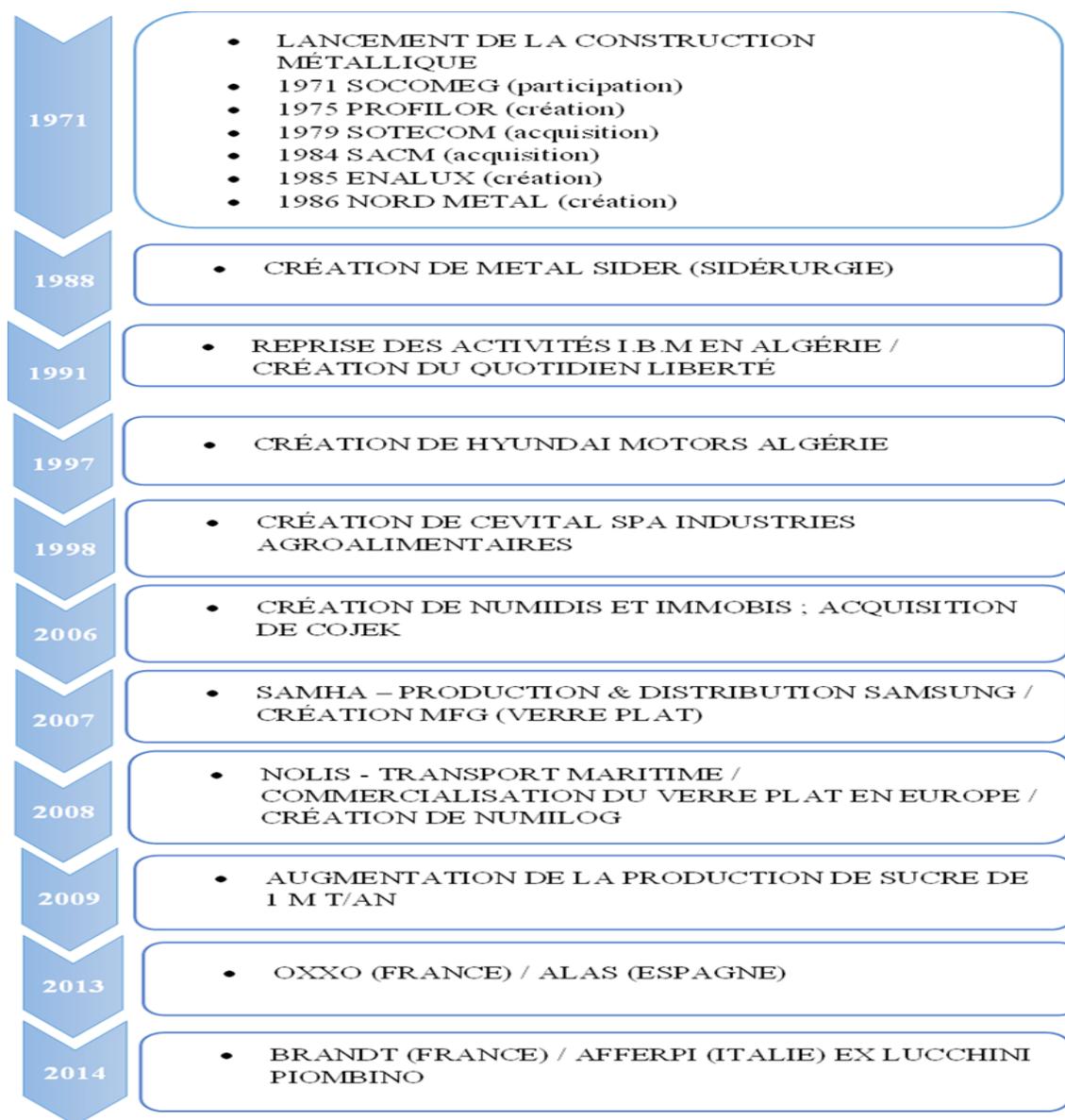
Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, CEVITAL a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des

---

<sup>1</sup> <https://www.cevital.com> (consulté le 21/03/2022 à 9 :10).

membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales.

Issad Rebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et Personnalité de l'Année en 2016 par la région de la Toscane (Italie), suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino.



Source : élaboré par nous-même.

Comme, il est utile de présenter les chiffres clés suivants :

### 1.2. Les chiffres Clés :



Source : <https://www.cevital.com>

### 1.3. La Vision Du Groupe CEVITAL :

« L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées »

Le temps joue contre nous.

Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie.

Le chiffre d'affaires de CEVITAL a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents.

Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. »

**Selon Issad REBRAB, fondateur de CEVITAL, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :**

- ✓ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- ✓ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- ✓ L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- ✓ L'esprit d'entreprise
- ✓ Le sens de l'innovation
- ✓ La recherche de l'excellence
- ✓ La fierté et la passion de servir l'économie national

**1.4. Activités Et Filiales :**

**1.4.1. AGRO-INDUSTRIE ET DISTRIBUTION :**

Le pôle agro-industrie et distribution, mis en place en 2015, regroupe les activités suivantes :

- **La distribution alimentaire et non alimentaire (numidis) :** avec la chaîne de magasins UNO
- **La distribution spécialisée :** dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison et des services
- **La production agricole :** avec ceviagro
- **La gestion de centres commerciaux :** avec sierra cevital
- **La production agro-alimentaire :** représente 80% des activités de ce pôle

À partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales, de chaux, via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale qui propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, est composée de plusieurs unités de production qui disposent toutes d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits.

**Parmi les unités de production les plus notables :**

- La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570 000 tonnes par an.
- Le complexe de Bejaia est également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2 000 tonnes/heure

**Chiffres clés :**

- Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010
- Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO (Filiale NUMIDIS)

**1.4.2. AUTOMOTIVE, IMMOBILIER ET SERVICES :**

Le pôle Automotive, Immobilier et Services a été créé en 2012 et compte 6 filiales en activité et de 2 autres en projet. Il intervient dans les secteurs de l'automobile, l'immobilier, la location de voitures et l'affichage publicitaire.

**Parmi ses filiales dans l'automobile se trouvent :**

- HMA (Hyundai Motor Algérie SPA), le représentant officiel de Hyundai Motor Company ;
- SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional ;

- COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT

**La partie Services regroupe les filiales :**

- Immobis, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux ;
- MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules
- Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format

**Deux projets de filiales sont également en cours :**

- AAI (Algérie Automobile Industrie), projet industriel de montage de camions et de véhicules automobiles ;
- DFM Algérie (Dongfeng Motor Algérie SPA), le distributeur officiel de DFM et de ses différentes marques de véhicules lourds et légers en Algérie.

**1.4.3. INDUSTRIE :**

Créé en 2014 suite à une réorganisation du Groupe CEVITAL, le pôle Industrie gère un portefeuille d'activités de 12 filiales regroupées en plusieurs BU à savoir :

- **L'électroménager**, représenté par le groupe **Brandt**, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique.
- **Les fenêtres et fermetures**, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. CEVITAL fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque **OXXO**. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.
- **Le verre et ses dérivés** avec la filiale **MFG**, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud
- **La construction**, représentée par les filiales **Baticompos**, **Cevital Entreprise**, **PCA et Métal Structure**. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué.

- **La logistique et les services**, à travers sa filiale **NUMILOG**, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc et bientôt la France. CEVITAL est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).

### 1.5. Les valeurs de groupe CEVITAL :

Ce sont les quatre règles d'or qui constitue un apport à l'image de marque et au climat de confiance qui règne au sein du groupe.

**ISSAD Rebrab a déclaré que :** « La mise en place de cette charte traduit notre attachement inconditionnel fondamentales, connues de toutes et de tous au à nos valeurs sein du Groupe. C'est une occasion de réitérer notre engagement solennel d'asseoir davantage notre rôle de contributeur incontournable au développement socioéconomique de notre pays et à la création de richesses nationales. »

Ces règles sont :

- ❖ **INTEGRITE** : C'est le maître mot de valeurs du groupe. L'intégrité permet de construire un groupe sur du roc. Éthique professionnelle du groupe est irréprochable, elle consiste à rejeter toute forme de corruption, à agir avec une haute rigueur intellectuelle et morale. L'intégrité se fonde sur une communication transparente.

Être intègre c'est faire preuve de **courage**.

- ❖ **RESPECT** : L'action efficace s'appuie sur le respect des personnes, des règles et de son environnement. Le respect se manifeste entre les collaborateurs du Groupe Cevital, et ce indépendamment de la position hiérarchique.

Les employés du groupe CEVITAL apprécient :

- **L'écoute**, marque fondamentale de respect entre les personnes. Un facteur clé pour assoir une compréhension mutuelle et une relation d'excellence.
- **La performance** durable et l'atteinte de nos objectifs.
- Le respect des lois, des normes et des règles.

- ❖ **INISITIVE** : Dans un monde compétitif et en évolution rapide, il est nécessaire pour le Groupe de faire évoluer et d'améliorer sans cesse processus et façons de faire. Il est donc indispensable de favoriser la veille proactive, l'initiative individuelle et collective.

Comme un collaborateur de la CEVITAL groupe, chercher à :

- Aller au-delà des actions planifiées.
  - Anticiper les problèmes potentiels.
  - Imaginer et proposer des solutions innovantes.
  - Faire preuve de persévérance pour surmonter les obstacles rencontrés
- ❖ **SOLIDARITE** : le groupe CEVITAL valorise la réussite collective. L'esprit d'équipe et la recherche permanente des synergies. Ils ont solidaires entre eux, avec le groupe et solidaire avec leurs communautés.

Comme collaborateurs du groupe CEVITAL, ils ont :

- Entraident mutuellement
- Apportent leurs assistances en cas de besoin
- Faisaient preuve de disponibilité

## 2. Présentation de la filiale BATICOMPOS

**BATICOMPOS « société de composants industrialisés »** est le premier fabricant en Algérie du panneau sandwich. Elle est leader dans la fabrication et la commercialisation de ce produit et de la tôle nervurée. Elle s'étend sur une superficie de 61 200 m<sup>2</sup>, dont 31 204,70 m<sup>2</sup> de bâtis, l'usine est implantée à 50 Km à l'est de la ville de Bouira, au nœud ferroviaire de Béni Mançour. Son siège social est à Beni Mansour, commune de Boudjellil, Daïra de Tazmalt, Wilaya de Bejaia

« BATICOMPOS Spa » est une société à capitaux privés (SPA), dont le capital social s'élève à 984 000 000 DA. Elle est donc héritière d'une longue tradition dans le domaine du bâtiment industrialisé. Elle a capitalisé une expérience non négligeable et a accumulé un savoir-faire en matière de fabrication de panneaux sandwich et des composants apparents depuis 1986<sup>67</sup>.

### 2.1. Historique :

Société de composants industrialisés. Elle a été créée en tant que filiale du groupe BATIMETAL. Après la résolution du C.P.E en date de 16.09.2006, le contrat de cession a été finalisé entre le groupe BATIMETAL et le groupe CEVITAL le 17.12.2007, faisant ainsi de BATICOMPOS une filiale de ce dernier.

### 2.2. La mission de BATICOMPOS :

La mission de BATICOMPOS est de produire et commercialiser des composants de la construction métallique de meilleure qualité pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients. Grâce à son expertise, les valeurs et l'engagement de ses employés, BATICOMPOS travaillera sans relâche pour être le chef de file dans son domaine d'activité.

Dans le but d'accroître ses profits et optimiser sa croissance, BATICOMPOS s'orientera vers la diversification de ses activités en saisissant les meilleures opportunités d'affaires en rapport avec son métier.

### BATICOMPOS est certifiée :

- ✓ En norme ISO 9001/2008 de son système de management qualité.
- ✓ En norme ISO 14001/2004 de son système de management environnemental.

---

<sup>67</sup> <https://baticompos.dz> (consulté le 24/03/2022 à 10 :35).

- ✓ En norme OHSAS 18001/2007 de son système de management Santé et sécurité au travail.

Ces certificats ont été délivrés par l'organisme de certification **AIB Vinçotte** International.



## **Section 02 : présentation de la direction d'audit interne de groupe CEVITAL :**

On va consacrer cette section à une présentation de la direction d'audit interne de groupe CEVITAL et le déroulement d'une mission d'audit interne au sein de groupe.

### **1. L'organisation de la direction audit interne groupe :**

La direction a été mise en place suite à la décision du président du groupe CEVITAL, Monsieur Issad Rebrab, en date du 03 janvier 2016, elle est totalement indépendante au vu de son rattachement direct au PDG du groupe CEVITAL.

L'organisation de la direction audit interne groupe est décrite dans l'organigramme de la direction audit interne.

Le descriptif de chaque poste est repris sur des fiches de poste accessible sur le dossier de partage de la direction audit interne.

Au recrutement de chaque nouveau collaborateur, une induction est assurée par le responsable qualité et organisation (RQO). Cette induction prévoit la prise de connaissance de la présente procédure ainsi que la fiche de poste et code de conduite et leurs signatures.

Les collaborateurs sont évalués après chaque mission conformément à la procédure « évaluation des collaborateurs ». Une synthèse annuelle est réalisée par le RQO et une entrevue avec le DAI est organisée avec le concerné.

Un plan de formation annuel est établi par le RQO et validé par le DAI. L'élaboration de ce plan de formation se fait sur la base des :

- Résultat des évaluations annuelles
- Demandes des collaborateurs validées par le manager

**L'équipe est composée de :**

- Un (01) Directeur
- Trois (03) Managers
- Un (01) Responsable Qualité et Organisation
- Deux (02) Chefs de Mission
- Quatre (04) Auditeurs Sénior
- Quatre (04) Auditeurs Juniors

Ils ont sollicité le cabinet Deloitte Algérie pour accompagner dans la formation de leurs collaborateurs sur différentes thématiques (contrôle interne, cartographie des risques, conduite d'une mission d'audit, animation d'une équipe etc.) étalées sur plusieurs sessions. A côté de ces sessions de formations, ils ont également été assistés mis en place de cartographies des risques de filiales Oxxo, Numidis et Mediterranean Float Glass (MFG)

Le cabinet Deloitte accompagne le groupe également dans la mise en place de leur organisation : code de déontologie, fiches de poste, procédures, etc.

**1.1. Charte d'audit du groupe CEVITAL :**

Une charte signée par les actionnaires de Groupe CEVITAL détermine le cadre de la fonction d'audit interne de Groupe CEVITAL. Elle est mise à disposition de l'ensemble des auditeurs internes sur le dossier de partage de la direction Audit Interne Groupe.

**1.2. Différentes interventions :**

**Le Directeur de l'Audit propose un plan d'audit annuel établi sur la base des éléments suivants :**

- ✓ Réserves et carences remontées dans les rapports de commissariat aux comptes
- ✓ Rapport d'activité de l'exercice antérieur ; principaux constats ressortis des missions d'audit et de cartographie des risques

Ce plan précise les entités, les processus et sous - processus à auditer. Il est soumis à la validation du Comité Exécutif et transmis par la suite à l'ensemble des entités concernées. Son contenu ne peut faire l'objet d'une modification sans la validation préalable du Comité Exécutif.

**Le plan d'audit comporte différents types de missions :**

- Audit
- Cartographie des risques
- Retour sur audit
- Retour sur cartographie

En plus de ces missions, des interventions ponctuelles (missions d'investigation) peuvent être effectuées à la demande de la Direction Générale.

**1.3.Démarche qualité :**

La Direction de l'Audit a mis en place une démarche d'amélioration continue qui se traduit, après chaque intervention, par :

- ✓ La réalisation d'enquêtes qualité et satisfaction
- ✓ Les évaluations des collaborateurs

**La réalisation d'enquêtes qualité et satisfaction :** Un questionnaire préétabli est transmis par le responsable qualité et organisation au premier responsable de l'entité auditée. Il a pour but de mesurer l'appréciation de la perception de cette dernière par rapport à la prestation fournie par la Direction d'Audit.

**Il porte sur six (06) axes :**

- ❖ La compréhension des besoins et attentes
- ❖ La qualité de la relation (auditeur - audité)
- ❖ La compétence technique des auditeurs
- ❖ Le professionnalisme des auditeurs
- ❖ La valeur ajoutée de la Direction Audit Groupe
- ❖ La qualité de service de la Direction Audit Groupe Démarche qualité

**Les évaluations des collaborateurs :** Au début de chaque mission des objectifs sont assignés par :

- ✓ Le chef de mission aux membres de son équipe
- ✓ Le manager au chef de mission

Les collaborateurs sont évalués sur l'atteinte ou non des objectifs à la fin de chaque mission.  
L'évaluateur a pour responsabilité d'identifier les points forts et / ou les axes d'amélioration

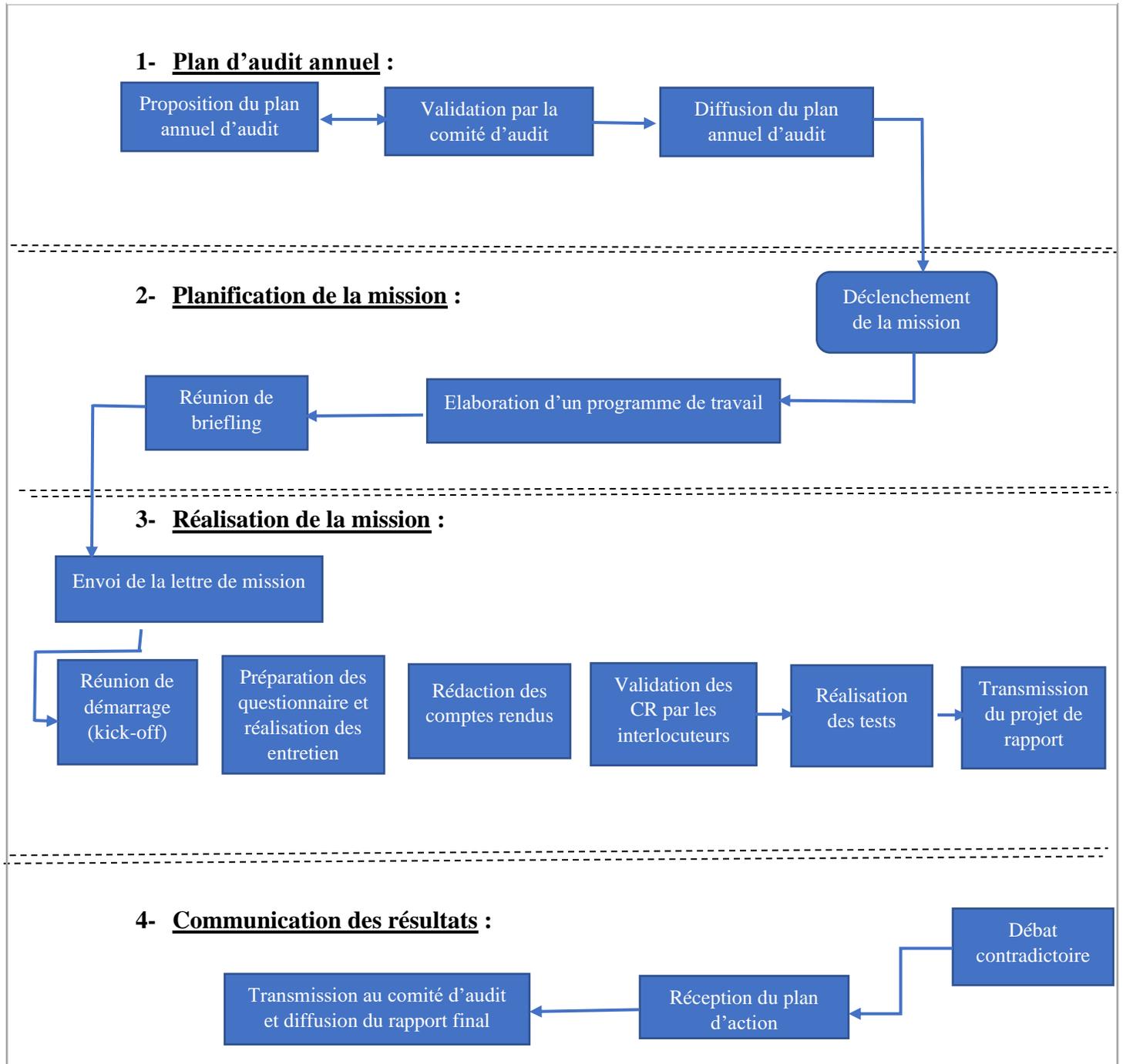
Cette démarche a pour vocation :

- ❖ L'identification des compétences
- ❖ L'élaboration du plan de formation CEVITAL Perspectives

## 2. Déroulement d'une mission d'audit interne au sein de groupe CEVITAL :

Le déroulement d'une mission d'audit interne est décrit dans logigramme suivant :

**Figure 7** : logigramme de déroulement d'une mission d'audit :



Source : document interne de l'entreprise.

**2.1. Première phase** : inclus les étapes suivantes :

**A. Proposition du plan d'audit annuel** : la proposition de PAA est faite au PDG, et cette proposition construite sur la base des éléments ci-dessous :

- Rapport d'activité annuel de la direction audit interne groupe
- Rapports d'audit externe dont rapports C.A.C
- Résultats des cartographies des risques et de leurs mises à jour
- Rapports d'activité de la direction contrôle interne
- Etats des échéances des plans d'action pour les missions de retour sur audit

**B. Validation par le PDG** : après discussion et éventuelles demandes complément, le PAA est validé. Il précise : le type de mission (audit, cartographie et leurs retours), les processus audités, les objectifs ainsi que les filiales concernées. Il contient également une estimation des planifications de ces audits.

**C. Diffusion du plan annuel** : après sa validation, le PAA est diffusé par le DAI :

- **En interne** : à tous les collaborateurs de la direction audit interne groupe, à travers une réunion
- **En externe** : les filiales concernées reçoivent pour information et par courrier séparé la partie qui les concerne du PAA

**2.2. Deuxième phase** : inclus :

**A. Déclenchement de la mission** : un courrier est transmis à l'entité audité 45 jours avant le début de la mission et un délai de 7 jours lui est laissé pour confirmer sa disponibilité. En l'absence de retour, les dates proposées seront considérées comme acceptées.

**B. Elaboration d'un programme de travail** : le CM consulte le fonds documentaire mis à sa disposition dans le dossier de partage. Il demande les dernières mises à jour des documents et les complète si nécessaire.

Selon l'appréciation du CM, il doit également être envisagé de réaliser une visite de l'entité et / ou des entretiens avec le premier responsable et les responsables des processus audités afin de mieux comprendre le fonctionnement, l'organisation et les différents intervenants. Le PT CEVITAL, doit contenir :

- Un retro planning (réalisation, revue et validation)

- Les objectifs
- Les différentes tâches assorties du budget temps (tests, outils ...)
- La répartition des tâches (réalisation, revue et validation)
- L'identification des risques standards liés au processus. Le but de ce travail à cette étape est de permettre à l'équipe d'audit de mieux se préparer et mieux cibler les questions lors des entretiens

**C. Réunion de briefing :** Le CM se réunit avec son équipe (auditeur senior / junior) afin

D'échanger sur la version du PT validée par le Manager.

Cette réunion, voit également la participation du DAI afin de communiquer à l'équipe les particularités de l'entité / structure auditée. Le Manager est également convié à cette séance.

### **2.3.Troisième phase :**

**A. Envoi de la lettre de mission :** La préparation de la lettre de mission se fait par le Manager.

Elle est soumise à validation du DAI. Une fois validée, elle est transmise au premier responsable de l'entité / structure auditée.

Cette lettre fait référence au PAA et à l'objet de la mission, elle compte en annexe la charte d'audit interne. Elle mandate l'équipe d'audit dans sa mission afin que l'ensemble des conditions soient réunies pour le bon déroulement de la mission

**B. Réunion de démarrage / Kick - off :** Le CM prépare la présentation de démarrage de la mission (Kick - off) et la soumet au Manager pour validation.

Une invitation est transmise par le Manager au premier responsable de l'entité / structure.

La réunion de démarrage a lieu entre les audités (dont la présence est jugée nécessaire par le premier responsable) et les auditeurs (équipe intervenante). Le DAI, le Manager et le RQO prennent également part à cette réunion.

Elle a lieu au minimum 7 jours après l'envoi de la lettre de mission.

**C. Préparation des questionnaires et réalisation des entretiens :** Les questionnaires utilisés pour les entretiens sont réalisés par les auditeurs seniors, revus par le CM et validés par le Manager.

Leur élaboration se base sur l'exploitation des :

- Documents disponibles dans le fonds documentaire
- Documents transmis en complément
- Recherches bibliographiques : bonnes pratiques du processus et du métier
- Retours d'entretiens préliminaires / Visite : prise de connaissance du contexte de l'entité et de ses spécificités.

Nb : La préparation des questionnaires doit également prendre en compte les risques standards identifiés en début de mission et repris dans le PT.

Après avoir préparé ces questionnaires, des entretiens sont réalisés selon les répartitions reprises sur le PT.

Dans un souci d'efficacité, l'équipe d'audit devra veiller au bon respect des recommandations présentées lors de la réunion de briefing

**D. Rédaction des comptes rendus :** Après les entretiens, des comptes rendus doivent être élaborés par l'équipe d'audit, revus par le CM et validés par le Manager dans le respect des délais préalablement fixés dans le PT.

**E. Validation des CR par les interlocuteurs :** Les interlocuteurs sont invités à valider les comptes rendus ou à y apporter les modifications jugées nécessaires dans un délai raisonnable et préalablement fixé par le CM.

La validation de ces comptes rendus conditionne le passage à l'étape suivante des tests.

Sur la base des CR validés, le CM procède à la mise à jour du PT. Cette nouvelle version du PT sera soumise au Manager pour validation.

Aussi le RQO devra être informé de toute modification du PT pouvant influencer les délais préalablement fixés.

**F. Réalisation des tests :** Sur la base des entretiens et selon l'existence ou non des contrôles internes et leurs formalisations, deux cas de figure peuvent se présenter :

- ✓ Absence de contrôle interne : Ouverture de « fiches d'identification et analyse des anomalies ». Une fois renseignées, ces fiches sont revues par le Manager et donnent lieu à la rédaction des constats « après entretien ».
- ✓ Existence de contrôle interne (formalisé ou non dans des procédures) : ceci amène à la réalisation de vérifications / tests de ces contrôles. Suite aux résultats de ces vérifications, l'auditeur confirme l'existence du contrôle interne et en évalue l'efficacité. Pour réaliser ces tests, l'équipe d'audit sous la supervision du CM, élaborera des fiches de tests et précisera si nécessaire l'approche, à savoir :
  - Exhaustivité
  - Echantillonnage

Les résultats sont analysés par l'équipe d'audit sous la supervision du CM et repris dans les fiches d'identification et analyse des anomalies ». Une fois renseignées, ces fiches sont revues par le Manager et donnent lieu à la rédaction des constats « après tests »

A la fin des travaux d'audit, une réunion de clôture (levée de chantier) doit être organisée entre l'équipe d'audit et l'auditée. Cette séance a pour but de préparer l'auditée aux futures actions qui suivront. Il est important de rappeler à l'auditée que tout document reçu après cette réunion ne pourra plus être pris en compte.

**G. Transmission du projet de rapport :** Le CM élabore le projet de rapport qui sera revu par le Manager et validé par le DAI. Cette version validée est transmise par le Manager au premier responsable de l'entité / structure auditée.

Le projet de rapport transmis comporte notamment :

- La description de la mission : rappel des objectifs et de la méthodologie
- Points positifs les plus marquants
- La synthèse : constats, risques
- Modèle de plan d'action

NB : Les recommandations émises par l'équipe d'audit ne sont pas à confondre avec le plan d'actions qui doit lui être proposé par l'entité / structure auditée sur la base du Modèle transmis.

#### **2.4. Quatrième phase :**

**A. Débat contradictoire :** Lors de cette réunion les responsables de l'entité / structure auditée discutent approches face aux risques (Descriptif et évaluation)

**B. Réception du plan d'action :** Après débat, le rapport sera transmis aux structures auditées et à la Direction Contrôle Interne Groupe qui communiquera à la Direction Audit Interne Groupe un plan d'action visant à lever les réserves et les anomalies observées ainsi que d'éventuelles « demande d'acceptation du risque »

Un interlocuteur est désigné par l'entité / structure auditée afin de faciliter les futurs échanges

La Direction de l'Audit Interne Groupe est fondée à ajouter ses commentaires à l'attention du Comité d'Audit sur les demandes d'acceptation du risque et sur l'adéquation des plans d'action et des dates d'échéances proposées.

**C. Transmission au PDG et diffusion du rapport final :** plans d'action et les éventuelles demandes d'acceptation du risque sont annexés au rapport d'audit qui seront présentés au PDG.

Le PDG statuera sur les recommandations, les plans d'action et leurs échéances ainsi que sur les éventuelles demandes d'acceptation du risque. Les décisions seront consignées dans un PV.

La version finale du rapport ainsi que le PV du Comité d'Audit sont transmises au Président Directeur Général, au premier responsable de l'entité / structure auditée et à la Direction du Contrôle Interne Groupe.

## **Section 03 : l'apport d'une réalisation d'une mission d'audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus « ventes ».**

L'évaluation des risques comptables et financiers de processus vente au sein de la filiale BATICOMPOS demande la réalisation d'une mission d'audit au niveau par la direction chargée de cette fonction, l'objectif principal de cette mission étant l'appréciation des dispositifs de contrôle interne existants.

### **1. La mise en œuvre de la mission d'audit de processus « ventes » de la filiale BATICOMPOS SPA :**

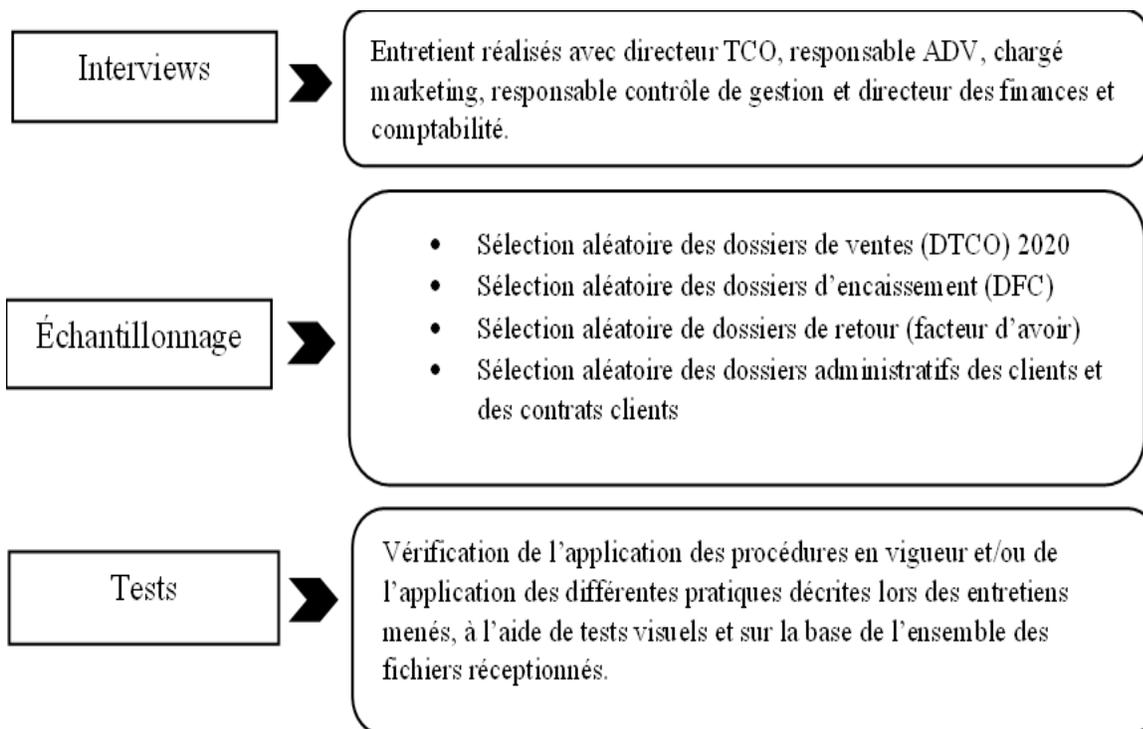
#### **1.1. Périmètre de la mission :**

Le périmètre de la mission s'étend sur les sous processus :

- Organisation et encadrement procédural
- Planifications des ventes
- Tarification
- Commandes et contractualisation
- Livraison et facturation
- Encaissement
- Suivi des créances
- Gestion et contrôle des données
- Conformité dossiers d'encaissement

### **1.2.Méthodologie d'audit adoptée :**

La méthodologie adoptée au cours de cette mission fondée sur trois étapes :



#### **1) Interviews avec les interlocuteurs de la DTCO, DFC, CDG :**

L'objectif de cette phase de mission est la prise de connaissance du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entité, se traduisant par l'organisation, le système d'information, les procédures et les pratiques de gestion et de contrôle déployés.

**Tableau 5 :** interviews avec les interlocuteurs :

Interlocuteur	Point/ processus abordés
Directeur technico-commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation générale de la direction</li> <li>• Système d'information utilisé</li> <li>• Planification des ventes</li> <li>• Segmentation client et tarification</li> <li>• Gestion et suivi des commandes</li> <li>• Suivi des encaissements</li> </ul>

Directeur des finances et comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création du tiers client sur SAGE</li> <li>• Changement de coordonnées</li> <li>• Blocage des clients douteux sur SAGE</li> <li>• Suivi des facteurs d'avance</li> <li>• Gestion des éléments des paiement et des dossiers clients</li> <li>• Documents exigés pour comptabiliser une vente</li> <li>• Exhaustivité du chiffre d'affaires</li> <li>• Suivi des facteurs d'avoir</li> <li>• Facturation manuelle</li> <li>• Risques client</li> </ul>
Responsable contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Elaboration et présentation de budget vente</li> <li>• Tarification</li> <li>• Le suivi et reporting effectués</li> </ul>

**Source : document interne de l'entreprise**

## 2) Echantillonnage :

➤ **Sélection aléatoire :** Une sélection aléatoire a été effectuée par sous processus et ce comme suit :

- **S/processus commande/facturation/livraison :**

- ✓ Sélection aléatoire de 26 opérations de ventes à partir du GL d'un montant de XXXX KDA, soit 10% du solde créditeur au 30/09/2020
- ✓ Sélection aléatoire de 11 opérations de retour relatives aux exercices 2019 et 2020 d'un montant de XXXX KDA soit 46% du montant globale
- ✓ Sélection aléatoire de 20 dossiers administratifs des clients et de 24 contrats clients (sur une totale de 42 contrats)

- **S/processus encaissement :**

Sélection aléatoire à partir du GL de 105 opérations dont 60 opérations au crédit du compte client (29 non reçus) soit un totale de XXXX KDA qui représente 25% du montant globale, et 45 opérations au débit d'un montant de XXXX KDA, soit 12% du solde débiteur au 30/09/2020.

➤ **Sélection ciblée :** une sélection ciblée a été effectuée par s/processus organisation, de dix (10) fiches de postes relatives aux personnels de la DTCO, de la DFC et de la DSI dont les taches sont liées au processus vente.

**3) Test : vérification de l'application des procédures existantes et des pratiques décrits lors des entretiens :**

Les tests de conformité ont été réalisés sur les points de contrôle décrits dans les procédures et sur ceux déclarés lors des entretiens. Ces derniers sont formalisés par des comptes rendus validés par les interlocuteurs de groupe.

A la fin des travaux, une réunion de levée de chantiers a été organisée avec les principaux acteurs du processus audité

**1.3.Synthèse des constats et risques comptables et financiers y afférents :**

La synthèse ci-après est présentée par processus et sous-processus et reprend les constats identifiés lors des phases :

- De prise de connaissance des procédures mises en place et des pratiques décrites lors des entretiens : **constat après entretien.**
- Des tests sur l'application des contrôles identifiés lors de la phase précédente : **constat après test.**

**1.4. Tableaux d'identification des risques comptables et financiers :**

**Tableau 6 :** S/processus organisation et encadrement procédural :

	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
<b>Après entretien</b>	Absence d'un poste dédié au recouvrement des créances	- Risques de non recouvrement des créances
<b>Après test</b>	Non-respect de l'organisation de la fiche de post « facturier » en termes de gestion de la relation client	- Perte de part de marché
	La procédure « comptable » ne couvre pas certaines pratiques décrites lors des entretiens	- Pérennité du processus en cas de départ des personnes clés - Dilution des responsabilités - Non permanence des méthodes des travail
	Incompatibilité des taches reprises sur la matrice des rôles et les fiches de poste	- Risque d'erreur - Risque de fraude

**Tableau 7 :** S/processus commandes et contractualisation :

	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
<b>Après test</b>	Défaut d'approbation de la nomenclature par le client (devis technique) tel que décrit dans le CRE directeur technico-commercial	- Perte financière
	Défaut d'accusé de réception client sur le devis estimatif	- Perte financière
	Absence des bons de mises à disposition des marchandises produites	- Perte d'actifs

**Tableau 8 :** S/processus facturation et livraison :

	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
<b>Après Entretien</b>	Etablissement de facture hors système(manuellement)	- Risque d'erreur - Risque de fraude - Risque de double facturation
	Défaut de facturation à la livraison	- Risque de double facturation - Risque de trésorerie (délai de paiement)
<b>Après test</b>	Absence de BL dans les dossiers de vente	- Perte financière - Fraude
	Défaut de validation des remises supérieure > à 2 par le DG tel que prévu dans la procédure commerciale	- Perte financière

**Tableau 9 :** S/Processus encaissement :

<b>Après entretien</b>	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
	Non-respect de la procédure de vente concernant les paiements en espèce	- Perte financière - Risque de fraude
	Utilisation de moyens de paiement non réglementés	- Risque de fraude - Perte financière
<b>Après test</b>	Absence des moyens de paiement relatifs aux dossiers de vente	- Perte financière

**Tableau 10 :** S/processus suivi des créances :

	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
<b>Après entretien</b>	L'analyse de solvabilité des clients n'est pas effectuée systématiquement	- Perte financière
	Défaut de respect des délais de transmission des éléments de paiement à la DFC	- Risque de trésorerie

**Tableau 11 :** S/processus conformité dossiers encaissement :

	<b>Constats</b>	<b>Risques</b>
<b>Après test</b>	Défaut de rattachement des dossiers (facture et BL) aux effets des paiement y afférent	- Risque de non fiabilité des données comptables
	Absence de signature de l'agent d'expédition sur les BL	- Perte d'actif
	Identification de BL établie manuellement (non édités par logiciel SAGE)	- Perte financière
	Etablissement de factures récapitulatives hors système SAGE	- Risque de double facturation

**Source :** Elaboré par nous-même

## 2. L'évaluation des niveaux des risques comptables et financiers :

La détermination et l'appréciation du niveau de chaque risque vont nous permettre de faire leur classification, et ainsi de savoir quels sont les risques les plus importants et qui ont plus d'influence dans l'atteinte des objectifs.

Ce niveau s'obtient en multipliant : impact (gravité) et probabilité (fréquence).

- ✓ **La probabilité** représente la possibilité qu'un événement donné survienne
- ✓ **L'impact** représente les conséquences de cet événement

C'est deux paramètres combinés déterminent la criticité du risque :

$$\text{Criticité} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

**Tableau 12** : La matrice des risques :

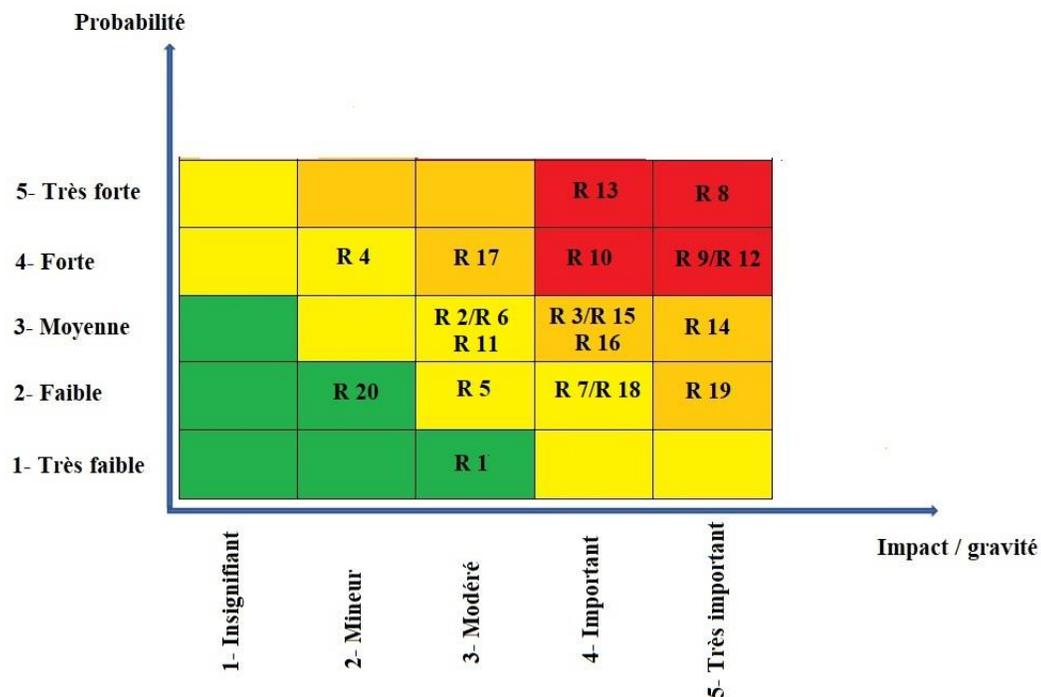
Risque	Description	Probabilité	Cote	Impact	Cote	Criticité
<b>R 1</b>	Absence d'un poste dédié au recouvrement des créances	Très faible	<b>1</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>R 2</b>	Non-respect de l'organisation de la fiche de post « facturier » en termes de gestion de la relation client	Moyenne	<b>3</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>R 3</b>	La procédure « comptable » ne couvre pas certaines pratiques décrites lors des entretiens	Moyenne	<b>3</b>	Important	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R 4</b>	Incompatibilité des taches reprises sur la matrice des rôles et les fiches de poste	Fort	<b>4</b>	Mineur	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>R 5</b>	Défaut d'approbation de la nomenclature par le client (devis technique) tel que décrit dans le CRE directeur technico-commercial	Faible	<b>2</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>R 6</b>	Défaut d'accusé de réception client sur le devis estimatif	Moyenne	<b>3</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>R 7</b>	Absence des bons de mises à disposition des marchandises produites	Faible	<b>2</b>	Important	<b>4</b>	<b>8</b>

<b>R 8</b>	Etablissement de facture hors système(manuellement)	Très fort	<b>5</b>	Très important	<b>5</b>	<b>25</b>
<b>R 9</b>	Défaut de facturation à la livraison	Fort	<b>4</b>	Très important	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>R 10</b>	Absence de BL dans les dossiers de vente	Fort	<b>4</b>	Important	<b>4</b>	<b>16</b>
<b>R 11</b>	Défaut de validation des remises supérieure > à 2 par le DG tel que prévu dans la procédure commerciale	Moyenne	<b>3</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>R 12</b>	Non-respect de la procédure de vente concernant les paiements en espèce	Fort	<b>4</b>	Très important	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>R 13</b>	Utilisation de moyens de paiement non réglementés	Très fort	<b>5</b>	Important	<b>4</b>	<b>20</b>
<b>R 14</b>	Absence des moyens de paiement relatifs aux dossiers de vente	Moyenne	<b>3</b>	Très important	<b>5</b>	<b>15</b>
<b>R 15</b>	L'analyse de solvabilité des clients n'est pas effectuée systématiquement	Moyenne	<b>3</b>	Important	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R 16</b>	Défaut de respect des délais de transmission des éléments de paiement à la DFC	Moyenne	<b>3</b>	Important	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>R 17</b>	Défaut de rattachement des dossiers (facture et BL) aux effets des paiement y afférent	Fort	<b>4</b>	Modéré	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>R 18</b>	Absence de signature de l'agent d'expédition sur les BL	Faible	<b>2</b>	Important	<b>4</b>	<b>8</b>
<b>R 19</b>	Identification de BL établie manuellement (non édités par logiciel SAGE)	Faible	<b>2</b>	Très important	<b>5</b>	<b>10</b>
<b>R 20</b>	Etablissement de factures récapitulatives hors système SAGE	Faible	<b>2</b>	Mineur	<b>2</b>	<b>4</b>

Source : Elaboré par nous-même

- **Estime la probabilité de survenance et l'impact à partir de :**
  - ✓ De données statistiques internes
  - ✓ De la perception des responsables et des collaborateurs
  - ✓ D'informations externes (experts, observation, ...)

**Figure 7 :** Présentation graphique :



**Source :** Elaboré par nous-même

**Commentaires :**

- Pour ce processus, les risques R8, R9, R10, R12, R13 ont une probabilité d'occurrence de 80% (quasi-certaine) ce qui manifeste une situation critique et urgente. Ces risques sont inclus dans les sous processus facturation et livraison et sous processus encaissement. Pour y faire face, les responsables de contrôle doivent travailler d'urgence pour pouvoir mettre un dispositif de

gestion des risques le plus efficient et le plus adéquat à ce cas permettant la diminution de la gravité de ces risques au moment opportun.

- Dans le cas de R1, il se caractérise par une rareté d'occurrence (5%) et un impact modéré ce qui rend la filiale en situation de souplesse vu que le risque zéro n'existe pas.
- Le risque de pertes financières R19 est considéré comme possible à impact élevé ce qui rend nécessaire une application stricte des procédures vente/expédition.

**Tableau 13** : Les indicateurs de la cartographie des risques comptables et financiers :

Couleur	Risque	Intervalle de criticité	Action	Priorité d'actions
	Réduit	De 1 à 4	Pas de disposition nécessaires	Quatrième priorité
	Moyen	De 5 à 9	Risque à suivre (vérifier la nécessité de dispositions de réduction du risque)	Troisième Priorité
	Élevé	De 10 à 15	Dispositions nécessaires pour le réduire le risque	Deuxième priorité
	Inacceptable	De 16 à 25	Des dispositions d'urgence sont nécessaires pour le réduire	Première priorité

**Source** : Elaboré par nous-même

On peut présenter la Priorité des actions à entreprendre par S/processus suivant l'importance des risques identifiés dans le tableau suivant :

**Tableau 14** : Priorité des actions à entreprendre par S/processus suivant l'importance des risques identifiés :

Sous processus	Niveaux et Répartition Des risques Identifiés				%
	Inacceptable	Élevé	Moyen	Réduit	
S/processus organisation et encadrement procédural		5 %	10 %	5 %	20 %
S/processus commandes et contractualisation			15 %		15 %
S/processus facturation et livraison :	15 %		5 %		20 %
S/Processus encaissement :	10 %	5 %			15 %
S/processus suivi des créances :		10 %			10 %
S/processus conformité dossiers encaissement :		10 %	5 %	5 %	20 %

Source : Elaboré par nous-même

**Conclusion :**

Les travaux d'audit couvrant le processus ventes au niveau de BATICOMPOS ont fait ressortir des insuffisances, de nature à exposer l'entité à des risques susceptibles d'en amoindrir l'efficacité opérationnelle.

**3. Plan d'actions audit du processus Ventes – BATICOMPOS :**

Le produit final de cette mission d'audit est le plan d'action, qui englobe tous les dysfonctionnements trouvés lors de la réalisation de la mission, ainsi que les recommandations avec l'échéance de sa mise en œuvre en désignant les responsables pour chaque action.

**Tableau 15** : Plan d'action de S/processus organisation et encadrement procédural :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaires
Absence d'un poste dédié au recouvrement des créances	Réduit	Remaniement de l'organigramme de la Direction Tco-M avec intégration d'un poste de chargé du recouvrement	DTco-M / DRH	31/12/2021	Clôturée
Non-respect de l'organisation de la fiche de post « facturier » en termes de gestion de la relation client	Moyen	Révision de la fiche métier "facturier", définition du champ d'interactions de ce dernier avec les clients	DTco-M	31/03/2022	En cours
La procédure « comptable » ne couvre pas certaines pratiques décrites lors des entretiens <sup>68</sup>	Élevé	Mise en place de procédure	DFC	31/03/2022	RAS
Incompatibilité des tâches reprises sur la matrice des rôles et les fiches de poste	Moyen	Mise à jour de la matrice des rôles sur sage (accès aux factures en consultation)	C IT	12/07/2021	Clôturée

**Tableau 16** : Plan d'action de S/processus commandes et contractualisation :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaires
Défaut d'approbation de la nomenclature par le client	Moyen	Application stricte de la procédure vente	Chef Sce T-Co	Immédiate	Clôturée

<sup>68</sup> -Plusieurs clients engagent des modifications pour se conformer.

-Eviter les livraisons non facturées qui peuvent causer des redressements fiscaux ;

(devis technique)					
Défaut d'accusé de réception client sur le devis estimatif	Moyen	Valorisation des bons de commandes	Chef Sce T-Co	Immédiate	Clôturée
Absence des bons de mises à disposition des marchandises produites	Moyen	Instaurer une check liste des documents constitutifs des dossiers commerciaux	Chef Sce T-Co	Immédiate	Clôturée

**Tableau 17** : Plan d'action de S/processus facturation et livraison :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaires
Etablissement de facture hors système(manuellement)	Inacceptable	Recherche de solution sur Sage	Responsable informatique	31/03/2022	
Défaut de facturation à la livraison	Inacceptable	Décision portant autorisation d'utilisation du BL	DTco-M	Immédiate	Clôturée
Absence de BL dans les dossiers de vente	Inacceptable	Instaurer une check liste des documents constitutifs des dossiers commerciaux	Chef Sce T-Co	Immédiate	Clôturée
Défaut de validation des remises supérieure > à 2 par le DG tel que prévu dans la procédure commerciale	Moyen	Application stricte de la procédure vente.	DTco-M	Immédiate	Clôturée

**Tableau 18** : Plan d'action de S/processus encaissement :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaires
Non-respect de la procédure de vente concernant les paiements en espèce	Inacceptable	Application stricte de la procédure vente et des instructions données à cet effet	DTco-M	Immédiate	Clôturée
Utilisation de moyens de paiement non réglementés	Inacceptable	Application stricte de la procédure vente et des instructions données à cet effet	DTco-M	Immédiate	Clôturée
Absence des moyens de paiement relatifs aux dossiers de vente	Élevé	Application stricte de la procédure vente et des instructions données à cet effet	DTco-M	Immédiate	Clôturée

**Tableau 19** : Plan d'action de S/processus suivi des créances :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaire
L'analyse de solvabilité des clients n'est pas effectuée systématiquement	Élevé	Mise à jour et en conformité de la procédure vente	DTco-M	28/02/2022	Clôturée
Défaut de respect des délais de transmission des éléments de paiement à la DFC	Élevé	Application stricte de la procédure vente et des instructions données à cet effet	Chef Sce T-co	Immédiat	Clôturée

**Tableau 20** : Plan d'action de S/processus conformité dossiers encaissement :

Constat	Niveau du risque	Plan d'action	Responsable de l'action / Pilote processus	Echéance de l'action	Commentaire
Défaut de rattachement des dossiers (facture et BL) aux effets des paiement y afférent	Élevé	Demander une analyse du paiement quand ce dernier ne correspond pas à une seule facture	Chef Sce T-co	Immédiate	Clôturée
Absence de signature de l'agent d'expédition sur les BL	Moyen	Application stricte des procédures vente/expédition et des instructions données à cet effet	Chef Sce T-co	Immédiate	Clôturée
Identification de BL établie manuellement (non édités par logiciel SAGE)	Élevé	Application stricte des procédures vente/expédition et des instructions données à cet effet	Chef Sce T-co	Immédiate	Clôturée
Etablissement de factures récapitulatives hors système SAGE	Réduit	Tenir une réunion avec le client BATIMETAL Engineering et construction et solutionner la contrainte du recours aux factures récapitulatives	DTco-M	28/02/2022	Clôturée

**Source** : élaboré par nous même

#### **4. Suivi de mise en œuvre du plan d'action :**

Dans le but d'optimiser les missions de retour sur audit, un suivi trimestriel de l'état de mise en œuvre du plan d'action est réalisé par le RQO en concertation avec le Manager en prenant attache avec la Direction du Contrôle Interne Groupe.

A ce stade, un indicateur de taux d'actions mis en œuvre sera suivi par mission (KPI) par le RQO. Le report de la mission ne peut se faire que sur demande écrite du premier responsable de la filiale concernée et validation de la Direction du Contrôle Interne Groupe.

**CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE :**

Ce chapitre a pour but d'apparaître l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus « vente » au niveau de la filiale : BATICOMPOS de groupe CEVITAL

Après deux mois et quelques jours de stage au niveau de la direction de l'audit interne, on a constaté que l'apport de l'audit interne sur la maîtrise et la surveillance des risques comptables et financiers est d'évaluer le fonctionnement des processus de maîtrise des risques, ainsi il recommander aux managers et aux responsables les solutions, et suivre la réalisation des décisions prise par ces derniers.

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

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

**Conclusion générale**

## Conclusion générale :

Les entreprises opèrent dans un environnement turbulent, qui peut mettre leur performance en danger, et pour cela les dirigeants sont convaincus combien il était indispensable de se doter d'une cellule d'audit interne dont la mission principale est l'appréciation permanente en vue de l'amélioration de leurs performances et les systèmes de contrôles interne.

L'audit interne est devenu une fonction très particulière, elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où elle est évaluée par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des risques, de contrôle et de conduite d'entreprise en faisant des propositions pour renforcer son efficacité et sa finalité étant de contribuer à la création de valeur ajoutée de l'entreprise.

L'objectif de ce travail était de connaître la démarche des auditeurs internes pour réaliser leurs missions, ainsi que leurs rôles dans la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus vente au niveau de groupe CEVITAL « filiale BATICOMPOS ».

L'étude que nous avons menée s'articule autour de trois chapitres : un premier chapitre consacré au cadre théorique de l'audit interne, où nous avons essayé d'aborder ses définitions, le code de déontologie, la méthodologie de conduite d'une mission d'audit et ses outils. Un deuxième chapitre traitant le concept du risque et la gestion des risques dans l'entreprise, de plus nous avons abordé la relation entre l'audit interne et la gestion des risques. Enfin, un troisième chapitre, dans lequel nous avons essayé d'illustrer l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques comptables et financiers de processus vente, et grâce à ça nous avons acquis une expérience appliquée dans une grande entreprise pour mieux comprendre la démarche de déroulement d'une mission d'audit interne.

Nous avons clôturé notre recherche par un plan d'action qui permet de faire des actions correctives et de sécuriser le cycle de vente de la filiale BATICOMPOS. Ainsi, il permet à l'entreprise d'améliorer son système de contrôle et suivre la bonne réalisation de ses objectifs.

Avant de présenter les résultats de notre étude, il convient de noter que la courte durée de stage, la complexité du sujet et l'inaccessibilité à certaines informations, classées confidentielles, nécessaires dans notre cas pratique ont empêchés d'atteindre le champ d'étude souhaité.

### **Test des hypothèses de recherche :**

Nous synthétisons les constatations suivantes pour tester la fiabilité des hypothèses qu'on s'est fixés au départ de ce travail :

- La mission d'audit interne au sein de GROUPE CEVITAL est conforme au cadre référentiel.

Cette hypothèse est confirmée, La méthodologie de réalisation d'une mission d'audit interne au sein de groupe CEVITAL comporte trois phases principales, conformément aux normes internationales, à savoir les phases de préparation, réalisation et conclusion

- Le manque d'information représente l'obstacle majeur dans l'identification des risques comptables et financiers au sein de l'entreprise

En effet, il y a une certaine maîtrise des risques comptables et financiers grâce à la démarche adoptée par la direction d'audit interne, il existe un manque proportionnel et pour cela cette hypothèse est rejetée partiellement

La mission d'audit interne du processus des ventes de filiale BATICOMPOS qui nous avons suivi durant cette étude a subi quelques faiblesses pour lesquelles nous avons fait des recommandations, notamment la nécessité de :

- Elaborer une cartographie des risques spécifique à l'activité des ventes ;
- Prendre en considération les risques identifiés dans la cartographie des risques pour élaborer le plan annuel d'audit ;
- Réaliser un tableau des risques comptables et financiers et un programme de travail spécifique à chaque structure auditée.
- Mettre à jour le questionnaire de prise de connaissance car plusieurs événements positifs ou négatifs peuvent survenir.

Cette étude nous également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans la gestion des risques, et malgré tous les travaux de recherche, l'audit interne et la gestion des risques restent des sujets très vastes, et complexes, de ce fait nous tenons à préciser que la suite de notre travail de recherche peut se pencher également sur :

- L'importance de la mise en place d'un dispositif de gestion des risques au sein des entreprises.
- L'élaboration d'une cartographie des risques comptables et financiers liés au cycle commercial.

Nous espérons avoir réalisé un travail appréciable dans notre recherche, et qu'il sera utile pour ceux qui vont le consulter au sein de l'École Supérieure de Commerce et de groupe CEVITAL.

## **Bibliographie**

# **Bibliographie**

**Ouvrages :**

- BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale », édition Eyrolles, Paris, 2007
- Cf. Internal Control - Integrated Framework / COSO. - mai 2013. La version française paraîtra début 2014.
- Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent »,
- IFACI, « cadre de référence international des pratique professionnelles de l'audit interne », Paris, 2011
- IFACI, « cadre de référence international des pratique professionnelles de l'audit interne », Edition 2012
- IFACI, « les outils de l'audit interne », édition EYROLLES, paris, 2013
- IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles 2015
- IFACI, PWC, LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise-cadre de référence-techniques d'application », édition Eyrolles, Paris, 2007
- KEREBEL, Pascal. Management des risques : Inclus secteurs Banque et Assurance. Editions Eyrolles, 2009
- Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « Manuel d'audit interne ». Editions Eyrolles, 2015.
- LE RAY(Jean), « de la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? », Édition afnor, Paris, 2015
- LE RAY(Jean), « de la gestion des risques au management des risques pourquoi ? Comment ? », Édition afnor, Paris, 2015
- MARGOSSIAN (Nichan), « Risques professionnels », édition Dunod, Paris, 2003
- RENARD, (Jacques), « théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2017
- RENARD, (Jacques), « théorie et pratique de l'audit interne », édition, Eyrolles, Paris, 2010
- SHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, France, 2007

**Mémoires :**

- ALLAM, (Meissa Kahina) « Le rôle de l'audit interne dans le management des risques » Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2019
- GHALMI, (Naziha), « conduite d'une mission d'audit interne » mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Post-Graduation Spécialisée en audit interne, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2013, P65.
- MOUMNI/MADANI, « La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, ESC, kolea, 2018, P64.
- REMADNIA (Hana) « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels » Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières et Comptabilité, Ecole supérieure de commerce, kolea, 2018, p24.

**Cours :**

- OUADAI Moussa, Cour « gestion des risques opérationnels », Ecole Supérieure De Commerce, 2021

**Articles :**

- Eustache EBONDO WA MANDZILA, « Cahier de recherche sur l'audit interne et gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques », Edition EUROMED MARSEILLE-Ecole de management, Marseille, N°17-2007
- Fiche de synthèse, Le risque opérationnel, Observatoire des métiers et des qualifications, 3 octobre 2013
- GUIDE D'AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER, PRISE DE CONNAISSANCE GÉNÉRALE - SECTEUR PUBLIC RAPPORT DÉFINITIF – 4 JUILLET 2009

- La cartographie des risques [Cahier de la Recherche] / Groupe Professionnel de l'IFACI.  
– IFACI, 2006

### **WEB graphie :**

<https://baticompos.dz> (consulté le 24/03/2022 à 10 :35)

<https://blog.hubspot.fr/sales/audiinterne#:~:text=D%C3%A9finir%20l'objectif%20de%20l'audit%20interne&text=De%20mani%C3%A8re%20g%C3%A9n%C3%A9rale%2C%20l'audit,capitaliser%20sur%20les%20points%20forts> .

<https://blog.spendsk.com/fr/facture-fournisseur-perte-comptabilite> (consulté le 15-05-2022 à 10 :00h)

<https://fraudmeshs.hypotheses.org/89> (consulté le 18-04-2022 à 18 :30h)

<https://www.cevital.com> (consulté le 21/03/2022 à 9 :10).

<https://www.gereso.com/actualites/2012/02/29/rh-principaux-risques-a-maitriser/>

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557> (consulté le : 19/05/2022)

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557> (consulté le : 19/05/2022)

<https://www.memoireonline.com/> (consulté le 13-4-2022 à 14h00)

<https://www.monpetitplacement.fr/fr/actualites-financieres/maitriser-les-risques-liees-a-linvestissement/quels-sont-les-differents-types-de-risques-financiers> (consulté le 15-05-2022 à 01 :00h)

[https://www.procomptable.com/etudiants/cours\\_exercice\\_initiation/INIT2\\_chapitre\\_7.pdf](https://www.procomptable.com/etudiants/cours_exercice_initiation/INIT2_chapitre_7.pdf) (consulté le 14-05- 2022 à 16 :00h)

<https://www.theiia.org> (consulté le 30/03/2022 à 11 :20).

<https://www.theiia.org> (consulté le 10/04/2022 à 21 :35).

<https://www.theiia.org/> (consulté le 10/04/2022 à 23 :15).

<https://www.weka.ch/themes/finances-tva/comptabilite-financiere/comptabilite/article/fausse-comptabilite-repercussions-en-matiere-de-droit-fiscal/> (consulté le 02-05-2022 à 20 :00h)

**TABLE DES MATIÈRES**

## TABLE DES MATIÈRES

Remerciement .....	I
Dédicaces.....	II
Dédicaces.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTES DES ANNEXES .....	IX
Résumé .....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE I : LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE .....	1
Section 01 : le cadre conceptuel de l'audit interne.....	3
1. Notion de l'audit interne : .....	3
1.1. Apparition de l'audit interne .....	4
1.2. Définition de l'audit interne : .....	4
2. Objectif et rôle de l'audit interne .....	6
2.1. Objectif de l'audit interne .....	6
2.1.1. La régularité .....	6
2.1.2. L'efficacité .....	6
2.1.3. La pertinence .....	7
2.2. Le rôle de l'audit interne .....	7
3. Champs d'application d'audit interne .....	8
3.1 Classement par objectif .....	8
3.1.1 L'audit de conformité .....	8
3.1.2 L'audit d'efficacité .....	9
3.2 Classement par destination .....	9
3.2.1 Audit de management .....	9

3.2.2 Audit stratégique .....	9
Section 02 : Le cadre référentiel de l'audit interne .....	9
1. L'Organisation internationale de l'audit interne .....	10
2. Le code déontologie .....	10
2.1. Définition du code déontologie : .....	10
2.1.1. Les principes fondamentaux : .....	11
2.1.2. Règles de conduite : .....	11
3. Normes internationales .....	12
3.1. Les normes de qualification : .....	13
3.2. Les normes de fonctionnement : .....	14
3.3. Les normes de mis en œuvre .....	16
Section 03 : méthodologie d'une conduite d'une mission de l'audit interne : .....	17
1. La mission d'audit : .....	17
1.1. Définition de la mission d'audit : .....	17
1.1.1. Le champ d'application .....	17
1.1.2. La durée : .....	18
1.2. Les phases fondamentales de la mission d'audit : .....	18
1.2.1. La phase de préparation : .....	18
A. L'ordre de mission : .....	18
B. Prise de connaissance : .....	19
C. Identifications et évaluation des risques : .....	20
D. La définition des objectifs (le rapport d'orientation) .....	21
1.2.2. La phase de réalisation : .....	21
A. La réunion d'ouverture : .....	21
B. Le programme d'audit : .....	22
C. Le questionnaire de contrôle interne : .....	22
D. Le travail sur le terrain : .....	22
1.2.3. La phase de conclusion : .....	23

A. Le projet de rapport de l'audit interne : .....	23
B. La réunion de clôture : .....	24
C. Le rapport d'audit interne : .....	24
D. Réponses aux recommandations et suivi du rapport : .....	24
2. Les principes fondamentaux de la méthodologie de la mission d'audit interne .....	25
3. Les outils de l'audit interne : .....	26
3.1. Les outils d'interrogation : .....	26
3.1.1. Les sondages statistiques : .....	26
3.1.2. Les interviews : .....	26
3.1.3. Les outils informatiques : .....	27
3.1.4. Vérifications, analyses et rapprochements divers : .....	27
3.2. Les outils de description : .....	28
3.2.1. L'observation physique : .....	28
3.2.2. La narration : .....	28
3.2.3. L'organigramme fonctionnel : .....	28
3.2.4. La grille d'analyse des tâches : .....	29
3.2.5. Le diagramme de circulation « Flow chart » : .....	29
3.2.6. La piste d'audit : .....	30
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE : .....	31
CHAPITRE II : LA GESTION DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS....	32
Section 01 : Les risques comptables et financiers dans l'entreprise .....	34
1. Définition de la notion du risque : .....	34
1.1. Définition : .....	34
1.2. Composante du risque : .....	35
1.2.1. Le danger : .....	36
1.2.2. La cible menacée par ce danger : .....	36
1.2.3. L'estimation du risque : .....	37

1.2.4. Les dispositions mis en place pour centrer cette menace : .....	37
1.3 Les caractéristiques du risque : .....	37
2. Typologie des risques comptables et financiers : .....	37
2.1. Les risques comptables : .....	37
2.1.1. Risque de fraude comptable .....	38
2.1.2. Fraude fiscale .....	39
2.1.3. Risque d'erreur .....	39
2.1.3.1. Erreurs arithmétiques .....	39
2.1.3.2. Erreurs d'imputation.....	39
2.1.3.3. La non exhaustivité.....	40
2.1.3.4. Le double enregistrement .....	40
2.1.4. Risque de perte d'une pièce comptable.....	40
2.1.5. Risques de dépassement budgétaire : .....	41
2.1.6. Les risques liés à la gestion des ressources humaines : .....	41
2.1.7. Absence ou mauvaise gestion comptable : .....	41
2.1.8. Non-respect des normes réglementaires : .....	41
2.1.9. Non-respect des procédures internes : .....	41
2.1.10. Carence des contrôles : .....	41
2.2. Les risques financiers : .....	41
2.2.1 Risque du marché.....	42
2.2.1.1 Risque de taux.....	42
2.2.1.2 Risque de change.....	42
2.2.1.3 Risque action .....	42
2.2.1.4 Risque matière première.....	42
2.2.2 Risque de crédit/contrepartie : .....	42
2.2.3 Risque de liquidité : .....	43
2.2.4 Risque opérationnel : .....	43
2.2.5 Risque politique : .....	43

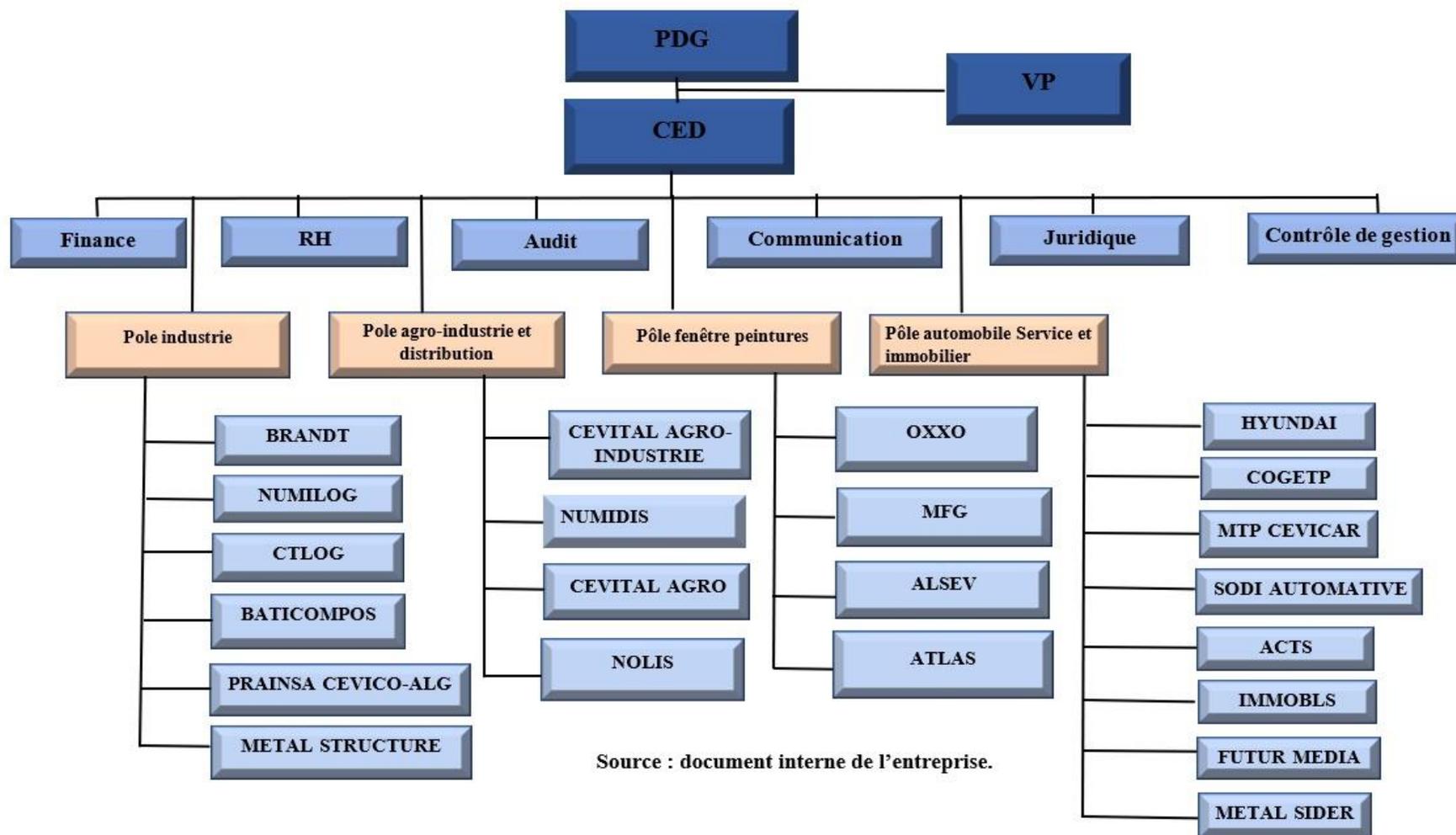
<b>3. L'origine des risques comptables et financiers :</b> .....	<b>43</b>
<b>Section 02 : la gestion des risques dans l'entreprise :</b> .....	<b>44</b>
<b>1. Définition de la gestion des risques :</b> .....	<b>44</b>
<b>2. Les objectifs de la gestion des risques :</b> .....	<b>45</b>
<b>3. Processus de la gestion des risques :</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1. Processus d'identification des risques :</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2. Processus d'analyse des risques :</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3. Processus d'évaluation des risques :</b> .....	<b>47</b>
<b>4. Outils d'identification des risques :</b> .....	<b>48</b>
<b>4.1. Audit documentaire.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2. Entretiens .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3. Visites de site.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4. Questionnaires :</b> .....	<b>50</b>
<b>5. Les leviers de maîtrise des risques comptables et financiers :</b> .....	<b>50</b>
<b>Section 03 : contribution de l'audit interne dans la gestion des risques :</b> .....	<b>52</b>
<b>1. La relation entre l'audit interne et la gestion des risques :</b> .....	<b>52</b>
<b>2. démarche d'audit interne dans la gestion des risques :</b> .....	<b>54</b>
<b>2.1 La phase de préparation de la mission :</b> .....	<b>54</b>
<b>A. La prise de connaissance de l'activité à auditer :</b> .....	<b>54</b>
<b>B. L'identification des risques .....</b>	<b>54</b>
<b>C. La définition des objectifs :</b> .....	<b>55</b>
<b>2.2 La phase de réalisation de la mission :</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3 La phase de conclusion de la mission :</b> .....	<b>56</b>
<b>CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE :</b> .....	<b>57</b>
<b>CHAPITRE III : la pratique de l'audit interne et la gestion des risques comptables et financiers lies au processus vente de groupe CEVITAL filiale : BATICOMPOS .....</b>	<b>58</b>
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil (groupe CEVITAL) .....</b>	<b>60</b>
<b>1. Présentation Du Groupe CEVITAL :</b> .....	<b>60</b>

1.1. Historique Et Evolution De CEVITAL : .....	60
1.2. Les chiffres Clés : .....	62
1.3. La Vision Du Groupe CEVITAL : .....	62
1.4. Activités Et Filiales : .....	63
1.4.1. AGRO-INDUSTRIE ET DISTRIBUTION : .....	63
1.4.2. AUTOMOTIVE, IMMOBILIER ET SERVICES : .....	64
1.4.3. INDUSTRIE : .....	65
1.5. Les valeurs de groupe CEVITAL : .....	66
2. Présentation de la filiale BATICOMPOS .....	68
2.1. Historique .....	68
2.2. : La mission de BATICOMPOS : .....	68
Section 02 : présentation de la direction d’audit interne de groupe CEVITAL :.....	69
1. L’organisation de la direction audit interne groupe :.....	69
1.1 Charte d’audit du groupe CEVITAL : .....	70
1.2 Différentes interventions : .....	70
1.3 Démarche qualité : .....	71
2 Déroulement d’une mission d’audit interne au sein de groupe CEVITAL :.....	73
2.1. Première phase : .....	74
2.2. Deuxième phase : .....	74
2.3. Troisième phase : .....	75
2.4. Quatrième phase : .....	78
Section 03 : l’apport d’une réalisation d’une mission d’audit interne sur la maîtrise des risques comptables et financiers liés au processus « ventes ». .....	79
1.La mise en œuvre de la mission d’audit de processus « ventes » de la filiale BATICOMPOS SPA : .....	79
1.1. Périmètre de la mission : .....	79
1.2. Méthodologie d’audit adoptée .....	80
□ Interviews avec les interlocuteurs de la DTCO, DFC, CDG .....	80

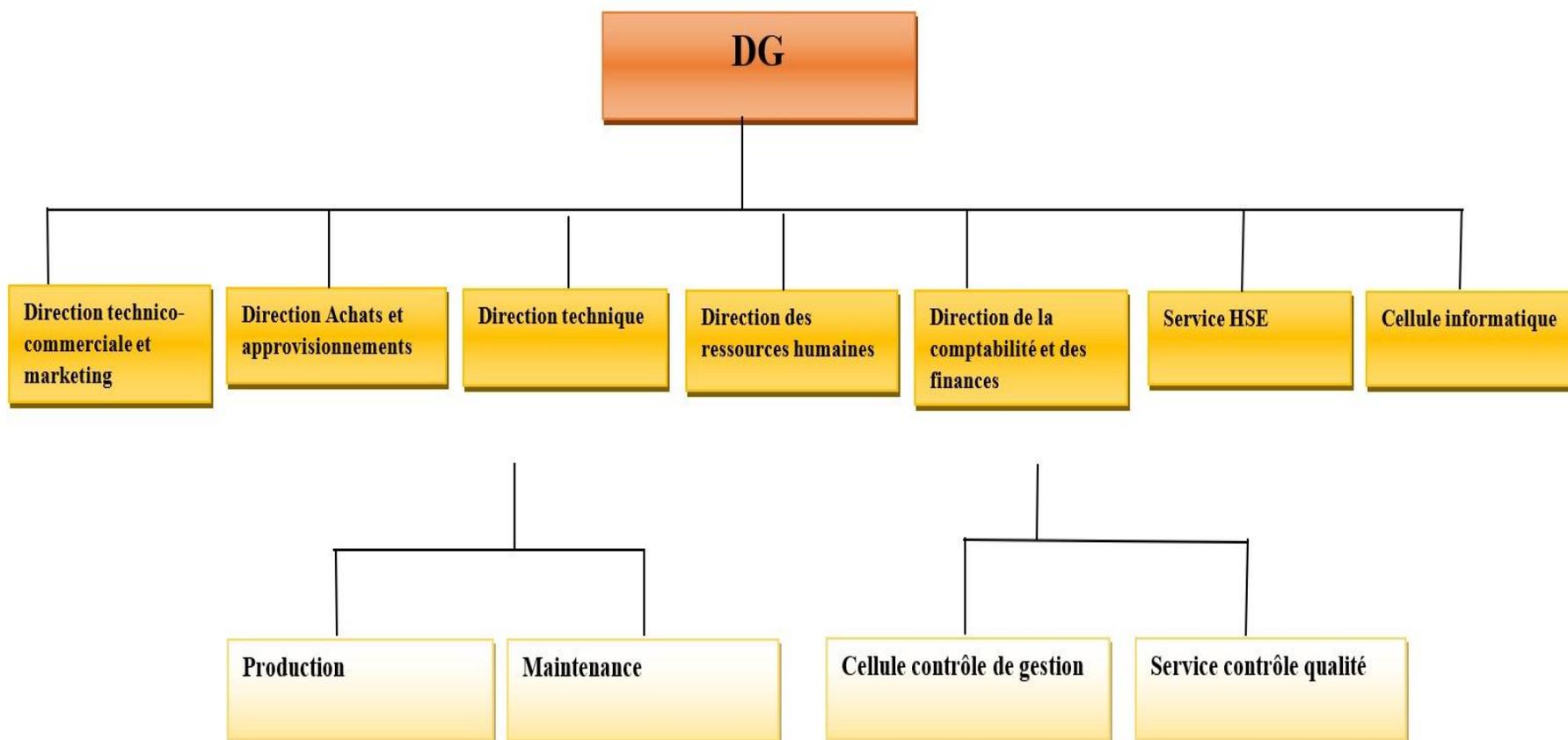
□ Echantillonnage : .....	81
□ Test : vérification de l'application des procédures existantes et des pratiques décrits lors des entretiens : .....	82
1.3. Synthèse des constats et risques comptables et financiers y afférents : .....	82
1.4. Tableaux d'identification des risques comptables et financiers : .....	82
2.L'évaluation des niveaux des risques comptables et financiers : .....	85
3.Plan d'actions audit du processus Ventes – BATICOMPOS : .....	89
4.Suivi de mise en œuvre du plan d'action : .....	94
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE .....	95
Conclusion générale : .....	96
Bibliographie.....	100
Table des matières .....	104
Annexes.....	112

# **Annexes**

Annexe 1 : organigramme de groupe CEVITAL :

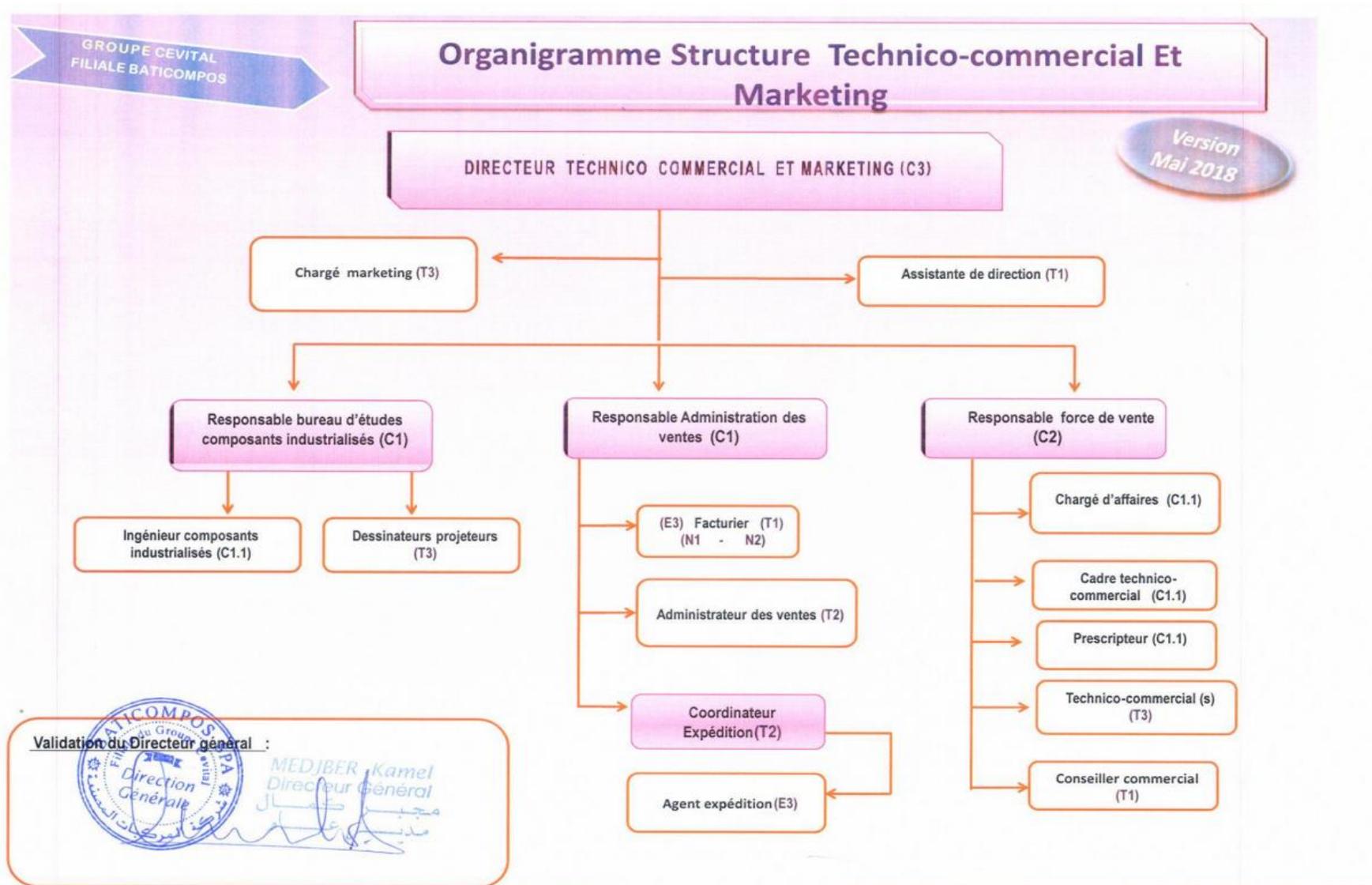


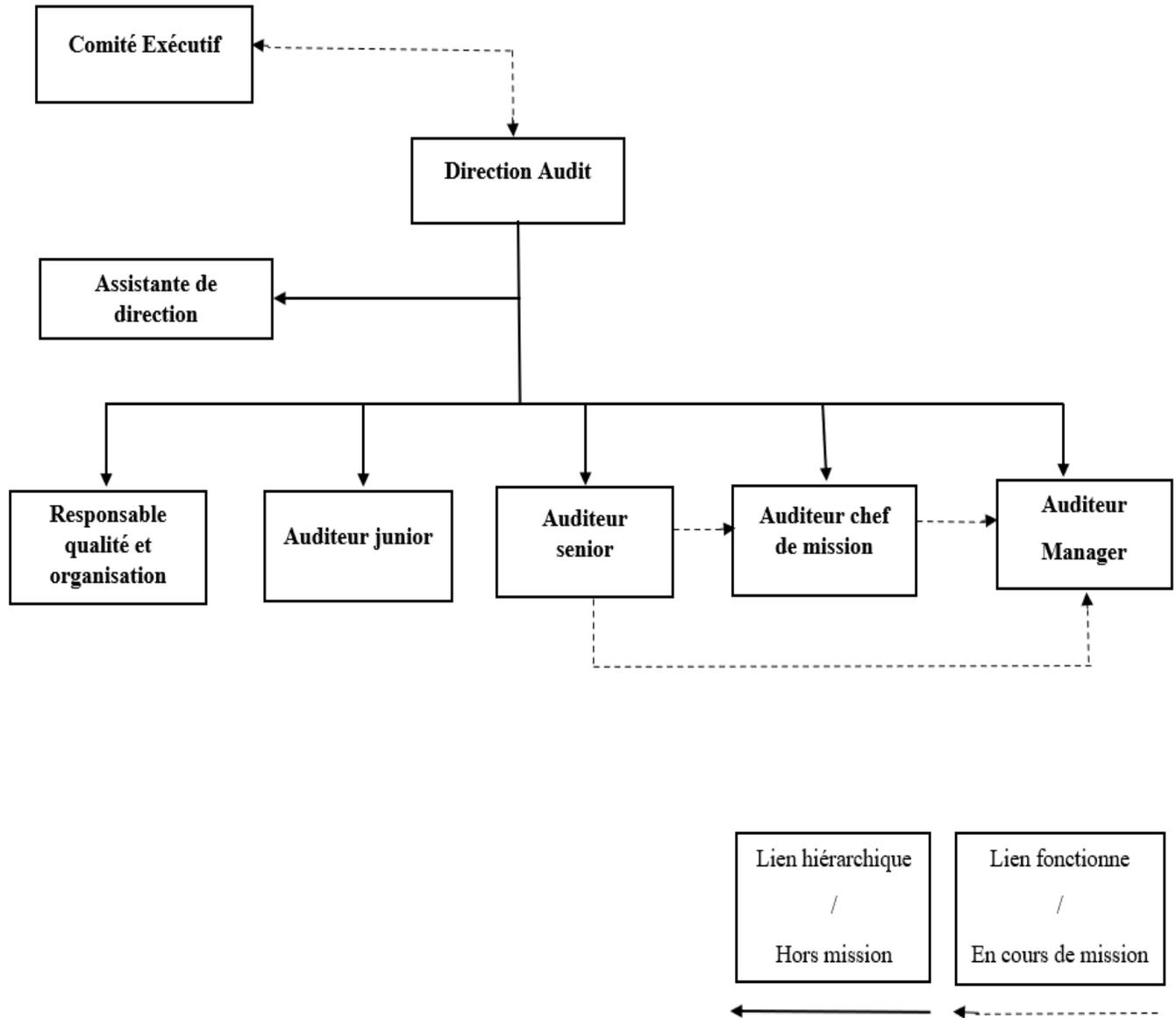
**Annexe 2** : organigramme de la filiale BATICOMPOS :



Source : Elaboré par nous-même

## Annexe 3 : organigramme structure technico-commercial et marketing :



**Annexe 4** : organigramme de la direction d'audit interne :

Source : document interne de l'entreprise

**Annexe 5** : lettre de mission :

**Réf** : N° ...../2020

**XXX SPA**  
**Direction Générale**  
Alger, le XXXXX

A l'intention de Monsieur  
Le Directeur Général

**Objet : Lettre de mission d'audit**

Monsieur,

Conformément au plan d'audit annuel validé par le Directeur général du Groupe CEVITAL, nous avons la charge d'effectuer un audit de votre entité portant sur les processus ci-après :

- 1- Processus Vente – Créances

Vous trouverez ci-après les termes et objectifs de notre mission.

Nous comptons sur votre coopération afin de respecter les délais de réalisation de cette mission.

**XXXX**  
**Directeur de l'Audit interne**  
**Groupe CEVITAL**

## 1. OBJET ET DEMARCHE DE LA MISSION :

L'objectif de notre mission est d'effectuer un audit des processus susmentionnés, s'inscrivant dans le cadre de l'amélioration et le renforcement du dispositif de contrôle interne mis en place par votre entité.

La définition et la mise en place des plans d'actions sont de la responsabilité de l'entité visée par cette mission.

## 2. MODALITES PRATIQUES

### 2.1 Calendrier d'intervention

Nous sommes convenus de la planification de nos interventions comme suit :

Période / Date	Etape / Action
XXXX	Réunion de démarrage de la mission
Du XXXX Au XXXX	Réalisation de la mission suivant les principales étapes ci-après : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de connaissance générale</li> <li>- Entretiens</li> <li>- Tests</li> <li>- Synthétisation des travaux et élaboration du rapport d'audit</li> </ul>
XXXXXX (selon disponibilités des parties prenantes)	Réunion de présentation du rapport d'audit

Nous vous rappelons que la qualité des informations et leur disponibilité dans les délais prévus dépendent de vos directions. Le calendrier ci-dessus est donc subordonné à la transmission des éléments nécessaires.

## **2.2 Analyses et documents préalables :**

Afin de permettre une meilleure organisation de nos travaux et d'optimiser l'efficacité de nos équipes respectives, nous souhaitons pouvoir disposer d'analyses et documents pour lesquels nous ferons une demande par communication séparée.

## **3. LIVRABLES**

Au fur et à mesure de l'avancement de nos travaux, nous serons éventuellement amenés à effectuer des réunions intermédiaires pour valider les éléments identifiés.

Notre rapport comprendra essentiellement une description de la mission, une synthèse des constats et risques avec les recommandations qui en découlent

## **4. INTERVENANTS**

Pour cette mission, la Direction de l'audit interne de CEVITAL sera représentée par XXXXX Manager. Il sera responsable du déroulement de la mission dans les meilleures conditions possibles, aussi bien le plan professionnel pour la qualité du travail fourni et des rapports émis, que sur le plan administratif.

Il sera assisté par XXXX, Chef de mission.

## **5. ANNEXES**

- Charte d'audit interne

## Annexe 6 : liste des documents :



## Mission audit des ventes (tarification, suivi créances) Baticompos

## Liste des documents :

N°	Liste des documents	Suivi	Commentaire
1	Présentation de l'entreprise, Rapport d'activité périodique portant sur l'activité commerciale		
2	Registre de commerce		
3	Organigramme de la DG et organigramme de la direction commerciale		
4	Procédure commerciale (toutes procédures / note interne/ directive, liées à la vente: tarification, facturation, recouvrement, suivi des remises		
5	Procédure DFC (liée au cycle vente)		
6	Check liste dossier administratif client		
7	Plan prévisionnel des ventes		
8	Liste des produits		
9	Balance âgée 2019/2020		
10	GL client (Créances, CA)		
11	Etat des encaissements clients période 2019-2020		
12	Balance des tiers clients (31.12.19) - (30.9.20)		
13	Etat des ventes 2019-2020 détaillé par facture/client/article/prix/montant/date/réf BL...		
14	Etat des livraisons 2019/2020		
15	Etat des retours éventuels 2019/2020		
16	Etat des avoirs sur factures 2019/2020		
17	Grille tarifaire par catégorie de produits		
18	Décisions de prix appliquées en 2019 et 2020		
19	Extraction de la liste de l'ensemble des clients sur système (avec date de création) et mention activé non activé		
20	Fichier client (code client, coordonnées), type de client ...		
21	Liste des contrats clients		
22	Descriptif des canaux de distribution		
23	Matrice des rôles SAGE Com		
24	Etat des créances à date (au 30/9/20 et au 31/12/19)		
25	Etat des créances en litige et situation de suivi des affaires litigieuses (client)		
26	Etat des créances douteuses		
27	Etat des provisions		
28	Liste des créances annulées avec décisions du conseil		
29	Etat de suivi des remises		
30	Décisions des remises appliquées 2eme semestre 2019 et 2020		
31	Etat de suivi des commandes		
32	Etat de suivi des expéditions		



33	Etudes de marchés réalisées en 2019 et 2020		
34	Conditions générales de ventes		
35	Circularisations clients 2019 (lettres de confirmation de solde avec les clients)		
36	Rapport CAC au 31/12/20 (Voir au niveau Groupe)		
37	Tableau de bord CDG volets vente, créances,		

**Annexe 7** : questionnaire processus vente/ guide d'entretien :



## **Guide d'entretien**

### **Mission : audit des créances et tarification**

#### **Filiale : BATICOMPOS**

##### **I. Prévisionnel des ventes :**

1. Etablissez-vous un budget prévisionnel des ventes ? Qui est en charge de son élaboration ? Est-il validé ? Par qui ?
2. Etablissez-vous un plan de ventes (prévisions de vente) ? Qui est en charge de son élaboration ? A quelle fréquence est-il établi ? Est-il validé ? Par qui ?
3. Sur quelle base le chiffre d'affaires prévisionnel est-il fixé ?
4. Qui est en charge de fixer les couts commerciaux relatifs à l'élaboration des prix de ventes prévisionnels ? Sont-ils validés ? Par qui ?

##### **II. Tarification et segmentation prix :**

1. Quelle est la composition du prix de vente ? qui élabore son schéma ? par qui est-il validé ?
2. Appliquez-vous une grille tarifaire reprenant l'ensemble des produits commercialisés ? si oui, sur quelle base cette dernière est-t-elle élaborée ?
3. Appliquez-vous la grille tarifaire sur l'ensemble de vos clients ? le cas échéant, avez-vous recours à la contractualisation ?
4. Les clients contractualisés ouvrent-ils droit à des tarifs plus compétitifs ? comment sont négociées les conditions de vente ? par qui ?
5. Tenez-vous à votre niveau une analyse comparative des prix de marché ? cette dernière est-elle utilisée pour la fixation des prix ?

6. Les prix de vente sont-ils paramétrés sur système et verrouillés ? à qui incombe la tâche de la saisie des prix sur système ?



7. Existe-il une procédure de révision des prix de vente ?
8. Les prix de vente obéissent-ils à une segmentation par client ? Par marché ? ou par canaux de distribution ?

### **III. Gestion des commandes :**

1. Les offres de prix transmises au client sont-elles vérifiées et approuvées par une personne habilitée ?
2. Tous les tarifs sont-ils saisis dans une offre de prix ?
3. Les commandes sont-elles établies d'après les conditions générales de vente et un tarif ?
4. Tenez-vous à votre niveau un suivi des commandes reçues afin de vous assurer de leur exécution ?
5. Vous assurez-vous avant l'exécution d'une commande que la créance du client ne soit pas trop importante et que ce dernier est solvable ?
6. Toutes les commandes sont-elles acceptées ?
7. L'insertion d'un nouveau client dans le fichier maître client et sur système est-elle approuvée ? comment ? par qui ?
8. Toutes les commandes sont-elles enregistrées ? par qui ? sur quel support ?
9. Chaque préparation de commande donne-t-elle lieu à l'établissement d'un bon de livraison ?

### **IV. Facturation :**

1. Les factures sont-elles émises sur la base de prix et conditions de vente autorisée ?
2. Les factures sont-elles correctement établies et comptabilisées ?
3. Toutes les factures émises sont-elles comptabilisées ?
4. Tous les avoir concernent-ils un retour de marchandises ?
5. Les factures sont-elles enregistrées sur le bon exercice ?
6. Les avoirs émis sont-ils enregistrés sur la bonne période ?



7. Effectuez-vous un rapprochement entre le bon de commande et le bon de livraison en termes de quantité et de qualité ? ce rapprochement est-il matérialisé ? comment traitez-vous les cas d'écart ?
8. Le service facturation vérifie-t-il la séquence numérique des bons de livraison et bon de retours ?
9. Le numéro du BL est-il rapproché au numéro de facture ? (Afin de s'assurer qu'il est facturé)
10. Comment sont traités les BL sans factures ? sont-ils examinés régulièrement ?
  
11. Est-ce que toutes les marchandises livrées font l'objet de facturation sans retard ?
12. Existe-t-il une procédure pour le traitement des retours et avoirs ?
13. Est-ce qu'une comparaison entre le devis, le bon de commande, la facture et le BL est effectuée avant comptabilisation ?
14. Est-ce qu'une vérification des prix et conditions de vente est effectuée avant comptabilisation ?
15. Existe-t-il une procédure de relance pour les retards de paiement ?

**V. Encaissement :**

1. Existe-t-il une procédure pour la réception et encaissement des chèques ?
2. Existe-t-il un suivi afin de vérifier que tous les paiements au comptant, par virement, ou par chèque correspondent aux montants facturés ?

**VI. Suivi des créances :**

1. Le recouvrement des créances clients est-il effectué dans les temps ?
2. Des relevés de compte sont-ils envoyés régulièrement aux clients ?
3. Les clients mauvais payeurs sont-ils régulièrement identifiés et relancés ?
4. Tenez-vous un fichier de suivi et d'analyse des soldes clients par ancienneté ?
5. Est qu'un rapprochement est effectué entre les créances clients reprises au niveau de la direction commerciale et les créances reprises au niveau de la comptabilité est effectué ?
6. Quelle est la démarche à suivre pour le recouvrement des créances dont les dates d'échéance sont dépassées ?
7. Les clients n'ayant pas passé de commandes sur une période donnée sont-ils identifiés pour suppression sur le système ?
8. Est-ce que les créances peuvent être annulées ? comment le sont-elles ? par qui ?