

Ministère de l'Enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique

## Ecole Supérieure de Commerce



Mémoire de fin d'étude en vue l'obtention du diplôme de master en finance  
et comptabilité

Option : comptabilité et finance

Thème :

**La contribution de l'audit interne à  
l'amélioration de la gestion des risques  
opérationnels**

**Cas pratique : COSIDER**

Réalisé par :

ABAI Hadjer

BACHA Raiane

Encadré par :

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Lieu de stage :** direction générale COSIDER canalisation

**Période de stage :** du 12/03/2023 au 16/05/2023

**Promotion :2022/2023**



Ministère de l'Enseignement Supérieure de la Recherche Scientifique

## Ecole Supérieure de Commerce



Mémoire de fin d'étude en vue l'obtention du diplôme de master en finance  
et comptabilité

Option : comptabilité et finance

**Thème :**

**La contribution de l'audit interne à  
l'amélioration de la gestion des risques  
opérationnels**

**Cas pratique : COSIDER**

**Réalisé par :**

ABAI Hadjer

BACHA Raiane

**Encadré par :**

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Lieu de stage :** direction générale COSIDER canalisation

**Période de stage :** du 12/03/2023 au 16/05/2023

**Promotion :** 2022/2023

# Remerciement

Tout d'abord, nous rendons grâce à Allah qui nous a accordé son soutien, la patience et le courage tout au long de ces années d'études, et la force d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude au Professeur MOKRANI Abdelkrim pour son encadrement, ses précieux conseils, son aide et son soutien tout au long de cette période de travail. Sa capacité à nous guider vers de nouvelles pistes de recherche et sa disponibilité pour répondre à nos questions ont été d'une valeur inestimable.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude envers les membres du jury qui nous font l'honneur d'accepter d'évaluer ce travail.

Également, nous tenons à remercier chaleureusement, M. BACHA Noureddine, pour son précieux soutien tout au long de notre stage en tant que PDG.

Nous adressons nos sincères remerciements au directeur, M. OUJIDA, notre tuteur, pour le temps qu'il nous a consacré tout au long de cette expérience enrichissante qu'il nous a permis de vivre. Nous remercions également toute l'équipe d'audit, notamment M. BOUHADJA Mohamed et

M. MRBARKI Omar le chef de département d'audit, pour leur disponibilité et leur amabilité dans la réponse à nos questions.

Nous souhaitons également exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes de Cosider Canalisation et le Pôle H31, en particulier

M. HEBACI Khaled, et M. MOULAI Belaid.

Enfin, nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance envers l'administration et toute la famille de l'École Supérieure de Commerce, ainsi qu'à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Merci à tous.

# Dédicace

Aucune lettre ne saurait exprimer pleinement la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance que je ressens.

C'est par amour que je dédie ce travail :

A mes très chers parents BOUFLIH Amina et Toufik pour leurs sacrifices, leur soutien moral, amour, tendresse et leurs prières pour moi tout au long de mes études. Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infaillible.

A mes très chers frères islam et Abderrahmane Al Afasy

A Mon soutien morale et source de joie et de bonheur T. Mohamed Yacine pour sa patience illimitée, sa confiance en moi, ses encouragements permanents tout au long de mon parcours universitaire et son amour pour moi.

A mon binôme BACHA Raiane pour sa collaboration, sa patience, son aide, sa sagesse et générosité, ainsi son père M. BACHA Nouredine, pour son précieux soutien tout au long de notre stage.

A mes amis M. Islam, D. Amina, B. Samy

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

**A. Hadjer**

# Dédicace

Merci Allah de m'avoir donné la capacité de réfléchir et d'écrire, la patience et l'envi d'apprendre.

Je dédie ce modeste travail à ma chère mère BACHA Karima, le symbole de tendresse celle qui a sacrifiée pour ma réussite et mon bonheur.

A mon père Nouredine, l'homme qui m'a aidé, protégé, conseillé et encouragé toute au long de ma vie.

A ma chère sœur : Amina

A mes chers frères : Mohamed Nazim et Ahmed Nizar

A mon binôme ABAI Hadjer pour sa collaboration, sa patience et son aide

A toute ma famille, mes amies pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux et le fruit de votre soutien qui restera un souvenir vivant, un digne exemple à ne pas oublier

Merci d'être toujours là pour moi

**B. Raiane**

# **SOMMAIRE**

## Sommaire

Liste d'abréviation .....	I
Liste des tableaux .....	II
Liste de figures.....	III
Liste des annexes .....	IV
Résumé .....	V
Abstract .....	VI
Introduction générale.....	A
<b>CHAPITRE I : Généralités sur l'audit Interne et le contrôle interne .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 01 : Généralité sur l'audit interne .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 : les pratiques d'audit interne, mission et outils.....</b>	<b>14</b>
<b>Section 3 : le contrôle interne.....</b>	<b>31</b>
<b>Chapitre II : La démarche de l'audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>41</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : généralité sur les risques.....</b>	<b>42</b>
<b>Section 2 : la gestion des risques opérationnels.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 3 : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et généralité sur le processus achat .....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre III : Cas Pratique au niveau COSIDER .....</b>	<b>80</b>
<b>Introduction :.....</b>	<b>81</b>
<b>Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise COSIDER</b>	
<b>Canalisation .....</b>	<b>82</b>
<b>Section 2 : processus d'achat au sein de l'entreprise COSIDER</b>	
<b>Canalisation .....</b>	<b>94</b>
<b>Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels lies au processus d'achat au niveau de l'entreprise COSIDER.....</b>	<b>105</b>

<b>Conclusion.....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusion Générale .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>126</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>132</b>

## Liste d'abréviation

Abréviations	Significations
IIA	The Institute of Internal Auditors.
IFACI	Institut Français de l'Audit et Contrôle Internes.
AACIA	Association des Auditeurs et Consultants Interne Algériens
AI	Audit Interne
ISA	International Standard on Auditing
CI	Contrôle Interne
COCO	Criteria on Control Committee
COSO	Committee Of Sponsoring Organisations
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème.
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne.
AMF	Autorité des Marchés Financiers
ISO	Organisation internationale de normalisation.
SBS	Société bônoise de sidérurgie.
SNS	Société nationale de sidérurgie
SPA	Société Par Action
DG	Direction Générale
DA	Dinar Algérien
DFC	Direction Finance et Comptabilité
BC	Bon de Commande
BR	Bon de Réception

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Modèle tableau d'identification des risques. ....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau 2 : Modèle de FRAP : .....</b>	<b>22</b>
<b>Tableau 3 : Les outils de l'audit interne .....</b>	<b>25</b>
<b>Tableau 4: La différence entre l'audit interne et le contrôle interne .....</b>	<b>39</b>
<b>Tableau 5: Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 6: Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 7: risques opérationnels liés au processus d'achat .....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau 8: Echelle d'évaluation de la gravité des risques. ....</b>	<b>109</b>
<b>Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques. ....</b>	<b>109</b>
<b>Tableau 10: Tableau d'échelle de classification des risques .....</b>	<b>110</b>
<b>Tableau 11: évaluation finale des risques.....</b>	<b>110</b>

## Liste de figures

<b>Figure 1:les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO-I) .....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 2:La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>54</b>
<b>Figure 3 : Matrice des risques .....</b>	<b>57</b>
<b>Figure 4 : Schéma explicatif de L'approche combinée .....</b>	<b>63</b>
<b>Figure 5: Les filiales du groupe COSIDER.....</b>	<b>83</b>
<b>Figure 6: L'organisme de COSIDER groupe .....</b>	<b>86</b>
<b>Figure 7: Organigramme de COSIDER Canalisation .....</b>	<b>91</b>
<b>Figure 8 :L'Organigramme direction de l'audit interne .....</b>	<b>92</b>
<b>Figure 9: Représentation graphique de la classification des risques (Matrice).....</b>	<b>111</b>

**Liste des annexes**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>
<b>01</b>	<b>Les normes d'audit interne</b>
<b>02</b>	<b>Ordre de mission</b>
<b>03</b>	<b>Un questionnaire sur le contrôle interne</b>
<b>04</b>	<b>Feuille de présence dans la réunion d'ouverture</b>
<b>05</b>	<b>Programme d'audit</b>
<b>06</b>	<b>Le guide d'entretiens</b>
<b>07</b>	<b>La grille analyse des tâches</b>
<b>08</b>	<b>FRAP N°1</b>
<b>09</b>	<b>FRAP N°2</b>

## Résumé

Dans un monde en perpétuelle évolution les entreprises exposent à de nombreux événements et incidents pouvant perturber leurs activités. Parmi ces perturbations, les risques opérationnels occupent une place importante. Ces risques regroupent tous les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Pour y faire face, l'entreprise met en œuvre différentes stratégies, dont la gestion des risques opérationnels par le biais de l'identification, de l'évaluation, du traitement et du suivi.

Dans cette étude, nous examinons la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels et répondons à la question clé : Est-ce que la fonction d'audit interne peut garantir la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise ?

Dans ce contexte, la fonction d'audit interne joue un rôle essentiel. L'audit interne consiste en un examen indépendant et dynamique visant à garantir que toutes les activités au sein de l'entreprise sont effectuées de manière appropriée, en respectant les procédures, les lois et les réglementations en vigueur. Son rôle majeur réside dans la gestion des risques opérationnels, en identifiant, évaluant, traitant et maîtrisant ces risques. Il formule également des recommandations à l'attention de la direction et des responsables, tout en veillant à leur mise en œuvre adéquate.

Dans le cadre de notre mission d'audit interne, nous avons été impliqués dans l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle d'achat/fournisseur au sein de l'entreprise Cosider. Cette mission nous a permis de contribuer à la préservation du bon fonctionnement des autres fonctions de l'entreprise et à l'amélioration de leur rendement en identifiant et en traitant les risques potentiels qui les menacent.

L'objectif ultime de notre démarche d'audit interne est de garantir la bonne mise en œuvre des décisions prises en matière de gestion des risques opérationnels. Pour ce faire, nous formulons des recommandations claires au management et aux responsables, tout en assurant un suivi rigoureux de leur mise en pratique.

En somme, l'audit interne joue un rôle crucial dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise. Grâce à son examen indépendant, il contribue à identifier les risques, à les évaluer, à les traiter et à formuler des recommandations pour une meilleure gestion. Notre mission d'audit au sein de Cosider illustre cette contribution en se focalisant sur l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle d'achat/fournisseur.

### **Les mots clés :**

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

## Abstract

In a constantly evolving world, companies are exposed to numerous events and incidents that can disrupt their activities. Among these disruptions, operational risks hold significant importance. These risks encompass all potential events that can affect the achievement of the company's objectives. To address them, businesses implement various strategies, including operational risk management through identification, evaluation, treatment, and monitoring.

In this study, we examine the contribution of internal audit to improving operational risk management and answer the key question: Can the internal audit function ensure the mastery of operational risks within the company?

In this context, the internal audit function plays an essential role. Internal audit involves an independent and dynamic examination aimed at ensuring that all activities within the company are conducted appropriately, in compliance with procedures, laws, and regulations. Its major role lies in managing operational risks by identifying, evaluating, treating, and controlling them. It also formulates recommendations for management and stakeholders while ensuring their proper implementation.

As part of our internal audit mission, we were involved in evaluating operational risks related to the procurement/supplier cycle within COSIDER Company. This mission allowed us to contribute to preserving the proper functioning of other company functions and improving their performance by identifying and addressing potential risks that threaten them.

The ultimate objective of our internal audit approach is to ensure the effective implementation of decisions regarding operational risk management. To achieve this, we provide clear recommendations to management and stakeholders while rigorously monitoring their implementation.

In summary, internal audit plays a crucial role in improving operational risk management within the company. Through its independent examination, it helps identify, evaluate, treat, and provide recommendations for better risk management. Our audit mission within COSIDER illustrates this contribution by focusing on evaluating operational risks related to the procurement/supplier cycle.

### **Keywords:**

Internal audit, Operational risks, Risk management, Company

# **Introduction générale**

**Contexte de l'étude**

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques dans les économies des pays et les défaillances de plusieurs entreprises qu'elle soit l'entreprise, privée ou publique, grande ou petite, est soumise à une multitude de risques et qui sont classés en plusieurs types de risques parmi eux le risque opérationnel, qui est défini comme: tous les dysfonctionnements liés aux processus interne de l'entreprise, ces risques pouvant perturber la réalisation des objectifs de l'entreprise , ont mis en évidence la nécessité de disposer des outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces. Pour cela un système de contrôle interne doit être mis en place et mis en œuvre pour minimiser la probabilité d'occurrence de ces risques.

Le bon fonctionnement de toute organisation nécessite donc une maîtrise de son environnement interne par les dirigeants. Cette maîtrise, passe par le suivi correct des opérations effectuées et l'utilisation de moyens adéquats.

**Motivation et Objectifs de recherche**

Nous avons choisi de réaliser une mission d'audit concernant la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise COSIDER afin d'améliorer le système de contrôle interne qui est assuré par un contrôleur interne au sein de l'entreprise, à travers cette mission on va voir les différents outils et méthode pour mener notre mission d'audit et tout ça pour avoir une gestion optimale du risque et un meilleur reporting au gouvernement d'entreprise. Ceci justifie l'importance sans cesse accrue de l'audit interne, A cet effet, notre sujet est présenté comme suit :« la contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels ».

**Objectifs de recherche :**

- Traiter le sujet d'audit interne d'une manière méthodique à travers les recherches bibliographiques.
- Faire sortir les théories qui ont traité l'audit interne et se familiariser avec ce sujet.
- Appliquer la mission d'audit interne sur le champ réel et de vérifier et de s'assurer sur la bonne application des normes.
- Faire sortir une cartographie des risques, et de s'assurer que la mission d'audit interne réduit les risques et permet à l'entreprise à les mieux identifier.

### Problématique et questions de recherche

La maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise peut-elle être réalisée par la fonction de l'audit interne ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- C'est quoi une fonction d'audit interne ?
- Quelle est la relation entre l'audit interne et le contrôle interne ?
- Quelles sont les risques opérationnels qui peuvent exister au sein de l'entreprise ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : l'audit interne a un impact positif sur l'entreprise à travers l'évaluation de son système de contrôle interne.

**Hypothèse 2** : on peut compter sur l'audit interne comme un outil principal dans la prévention et la maîtrise des risques opérationnels.

**Hypothèse 3** : L'entreprise identifie et gère convenablement les risques opérationnels

### Méthodologie de la recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour deux démarches méthodologiques

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

# **CHAPITRE I :**

## **Généralités sur l'audit Interne et le contrôle interne**

## **Introduction**

Le contrôle interne et l'audit interne sont deux disciplines clés dans la gestion d'une entreprise.

Ces deux concepts ont pour objectif d'assurer la bonne gouvernance de l'organisation, de protéger ses actifs et de minimiser les risques. Bien que le contrôle interne et l'audit interne soient souvent confondus ou utilisés de manière interchangeable, ils ont des objectifs différents mais complémentaires.

Le contrôle interne est un processus continu qui vise à assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise en matière de fiabilité de l'information financière, de conformité aux lois et réglementations applicables, d'efficacité et d'efficience des opérations et de protection des actifs de l'organisation.

L'audit interne, quant à lui, est une fonction indépendante et objective qui examine et évalue les processus, les opérations et les systèmes de contrôle de l'organisation pour aider à améliorer leur efficacité et leur efficience, ainsi que pour garantir la conformité aux politiques, aux lois et aux réglementations applicables.

Dans ce chapitre, nous aborderons les généralités sur l'audit interne et le contrôle interne, notamment leur définition, leur rôle, leur importance et leurs objectifs communs. Nous explorerons également dans la première section des généralités sur l'audit interne à travers son historique, ses définitions, ses objectifs et caractéristiques. Nous aborderons aussi ses formes, et son organisation.

La deuxième section portera sur la méthodologie pour mener une mission d'audit, en présentant les trois phases principales de l'audit, à savoir la préparation, la réalisation et la conclusion, et ses normes professionnelle qui l'organise.

Parlera aussi sur les outils utilisés par l'auditeur interne pour l'accomplissement de sa mission.

Et en fin dans la dernière section, nous nous concentrons en particulier sur le contrôle interne, en étudiant le coté théorique à travers sa définition, ses composants et ses auteurs et ses types.

**Section 01 : Généralité sur l'audit interne****1.1. Historique de l'audit interne**

Le terme audit provient du verbe latin « Audire » ce qui signifie « écouter » ainsi que le verbe anglais « to audit » est traduit par « contrôler, vérifier, surveiller, inspecter ». <sup>11</sup>

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certain) remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis » <sup>2</sup>

Pendant cette période, les cabinets d'audit externe ont travaillé sur la certification des comptes des entreprises. Pour remplir leur mission, les auditeurs externes ont dû effectuer diverses tâches, telles que l'inventaire et l'analyse des comptes. Afin de réduire ces coûts supplémentaires, les entreprises ont décidé d'internaliser certaines de ces tâches qui étaient auparavant effectuées par les cabinets d'audit externe. Par conséquent, le terme "interne" est utilisé pour désigner les auditeurs qui font désormais partie du personnel de l'entreprise <sup>3</sup>

Après la crise économique, qui a largement contribué à l'émergence de l'audit interne, il est essentiel d'avoir des organisations et des associations pour réguler et superviser cette nouvelle fonction. En effet, toute fonction doit être encadrée par un cadre organisationnel sous la supervision d'instituts professionnels pour réussir. Pour l'audit interne, deux instituts ont été créés :

**a) IIA**

L'Institute of Internal Auditors « est une association professionnelle internationale fondé en 1941. L'IIA est le porte-parole au niveau international de la profession de l'audit interne ; il en est l'autorité et la référence reconnue et le principal défenseur et éducateur. Les membres travaillent dans les secteurs de l'audit interne, de la gestion des risques, du gouvernement d'entreprises, du contrôle interne, de l'audit des technologies de l'information, de l'éducation et de la sécurité ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> KHELASSI.R, Les Applications de l'Audit interne, Edition HOUMA, Alger, 2010, p19.

<sup>2</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, P.36

<sup>3</sup> Ibid. p.36

<sup>4</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org) ; Rapport, « Contrôle et audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public »,

Centre de conférences de l'OCDE, Paris, France, 2011, P07. Consulté le 12/02/2023 à 00 : 09.

**b) IFACI**

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) « rassemble plus de 5200 professionnels de l'audit et du contrôle interne et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à THE IIA, réseau mondial représentant plus de 185000 professionnels. »<sup>5</sup>

**• Mission IFACI**

L'IFACI, en tant qu'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, est un acteur majeur dans l'évolution des métiers de l'audit et du contrôle interne. L'IFACI participe activement à cette évolution en :

- Le partage des meilleures pratiques.
- La professionnalisation des acteurs et des organisations.<sup>6</sup>

➤ **En Algérie**, la fonction d'audit interne est relativement nouvelle. Bien que la plupart des grandes entreprises disposent d'une telle fonction, elle est souvent confondue avec les travaux d'audit externe, tels que la comptabilité et la finance.

Le cadre réglementaire de l'audit interne en Algérie est établi par la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative aux entreprises publiques économiques, et plus précisément par l'article 40 qui stipule clairement que les entreprises publiques économiques sont tenues de mettre en place et de renforcer une structure d'audit interne, ainsi que d'améliorer en permanence leurs processus de fonctionnement et de gestion., «Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels »<sup>7</sup>

**• A.A.C.I.A : « Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens »**

Depuis sa création en juillet 1993, l'A.A.C.I.A a multiplié les actions en direction des entreprises algériennes, conformément aux objectifs qui lui ont été assignés statutairement, promouvoir et développer la fonction : « Audit interne » en Algérie.

---

<sup>5</sup> [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) , (consulté le 15/02/2023 à 23 : 01)

<sup>6</sup> idem

<sup>7</sup> SAIDJ. Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014, p.22

L'article 3 des statuts (l'A.A.C.I.A) stipule que : l'association est une personne morale de droit algérien, à but non lucratif, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présents statuts. Elle a pour objet :

- De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'audit interne ;
- De créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et échanges
- De proposer des axes de formation et de perfectionnement à l'audit interne ;
- De rassembler et diffuser une documentation sur l'audit interne ;
- De rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques en respect de la déontologie de la profession ;
- De créer et d'entretenir des relations étroites avec les associations nationales et étrangères poursuivant des objectifs similaires »<sup>8</sup>.

## **1.2. Les définitions de l'audit interne**

L'Audit Interne est une activité indépendante qui apporte une assurance objective et des conseils pour fournir une valeur ajoutée et améliorer les opérations de l'organisation. Les définitions de l'audit interne sont nombreuses <sup>9</sup> :

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

A cet effet, l'audit interne leur fournit des analyses, appréciations, recommandations, conseils, et informations sur les activités examinées ».<sup>10</sup>

- **Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne)** : « L'audit interne est, dans l'organisation, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services.

---

<sup>8</sup> Mémoire de l'école supérieure des banques (ESB) « pratique de l'audit interne en milieu bancaire », Décembre 2011

<sup>9</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris (2010), op.cit.P73

<sup>10</sup> Mikol A., 2000, "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris. P740.

Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées »<sup>11</sup>.

**a) Définition officielle :**

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (l'IIA : the Institute of Internal auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI) « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>12</sup>

**b) Définition de l'Indépendance :**

L'indépendance est généralement comprise comme le fait de ne pas être sous la dépendance, l'influence ou le contrôle d'une autre personne, organisation ou État. Les auditeurs internes travaillent pour l'entité qu'ils auditent et sont tenus de lui faire rapport en premier lieu.

Pour l'auditeur interne, l'indépendance signifie qu'il doit être libre de toute condition qui pourrait menacer sa capacité à remplir ses responsabilités d'audit interne de manière impartiale, tout comme le directeur de l'audit interne.

L'indépendance est essentielle pour que les auditeurs internes puissent rendre des jugements impartiaux et objectifs, ce qui est indispensable pour mener à bien leurs missions.

**c) Définition de l'objectivité :**

L'objectivité est définie dans les normes de l'IIA, comme une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils puissent raisonnablement croire en leurs travaux et que la qualité de ceux-ci ne soit compromise d'aucune façon que ce soit.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », IHEC, 2007, p 03

<sup>12</sup> Institute of Internal Auditors, 4002, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte

<sup>13</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, (2010), Op. Cit. P 58

### **1.3. Objectifs de l'audit interne**

L'audit interne est une fonction de conseil et d'assistance permettant d'identifier l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

« Selon Jacques Renard, l'audit interne ne doit pas uniquement effacer les erreurs ou vérifier les procédures comptables, mais, il est là pour faire des recommandations pour améliorer la performance de l'entreprise »<sup>14</sup>

Donc l'objectif de l'audit interne est double : d'une part il permet d'évaluer le degré de maîtrise des processus de contrôle interne et de management des risques. D'une autre part il contribue à l'amélioration de ces processus en fournissant des analyses et des appréciations et en proposant des recommandations et des commentaires pertinents concernant

Les activités observées. L'audit interne, quel que soit le référentiel d'audit, permet de répondre à cinq (05) objectifs :

- Vérifier la conformité aux exigences du(es) référentiel(s) de l'entreprise (normes, textes réglementaires, cahiers des charges, spécifications clients, ...).
- Vérifier que les dispositions organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, ...etc.) sont établies, connues, comprises et appliquées.
- Vérifier l'efficacité du domaine audité, c'est-à-dire son aptitude à atteindre les objectifs.
- Identifier des pistes d'amélioration et des recommandations pour conduire l'entreprise vers le progrès.
- Conforter les bonnes pratiques observées pour encourager les équipes et capitaliser ces pratiques dans l'entreprise<sup>15</sup>.

### **1.4. Caractéristiques de l'audit interne**

A partir de la définition officielle de l'audit interne, plusieurs caractéristiques sont associées à cette fonction :

#### **1.4.1. Fonction universelle**

L'audit interne est une fonction qui s'adresse à toutes les organisations et à toutes les fonctions, indépendamment de leur taille (qu'elles soient grandes, moyennes ou petites) et de leur nature (qu'elles soient commerciales, industrielles ou de services). En effet, il est

---

<sup>14</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, Op.Cite.p.57

<sup>15</sup> <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>

recommandé, voire essentiel, d'utiliser l'audit interne pour gérer les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

#### **1.4.2. Fonction périodique**

L'audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire qu'elle s'effectue d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps et cela par rapport aux auditeurs internes, qui interviennent en fonction de la nature et de l'importance du risque à auditer.

#### **1.4.3. Fonction indépendante**

L'audit interne est une fonction indépendante, qui est une condition essentielle pour l'exercice du métier. L'auditeur doit être indépendant des activités qu'il contrôle et de toute influence qu'il peut subir. Cette indépendance va lui permettre d'apporter un jugement fondé et sans influence.

Toutefois, « l'indépendance est plus qu'un slogan ou un mot d'ordre : elle est le climat dans lequel le département d'audit interne doit vivre, respirer et fonctionner »<sup>16</sup>

#### **1.4.4. Fonction objective**

L'objectivité a une relation avec deux facteurs, d'une part elle est liée à l'indépendance de l'auditeur lors de la réalisation de ses missions c'est-à-dire que ce dernier ne subordonne pas son jugement à celui d'autre personne, et d'autre part par la mise en œuvre des normes de la profession d'audit interne.<sup>17</sup>

### **1.5. Les formes de l'audit interne**

Les formes d'audit peuvent être définies selon l'objectif de la mission :<sup>18</sup>

#### **1.5.1 Les audits financiers et comptables**

L'audit financier désigne les missions qui prennent directement appui sur les états financiers de l'entreprise pour étudier les comptes annuels ou consolidés. Son objectif est de vérifier tout ou une partie des processus comptables (comptes annuels, états financiers, documents comptables...).

---

<sup>16</sup> [WWW.IFACI.ORG](http://WWW.IFACI.ORG) , Date de consultation, Le 20/02/2023

<sup>17</sup> SAIDJ. Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014 op.cit,p.23

<sup>18</sup> Thiery-Dubuisson Stéphanie, « audit ». Édition la découverte, 2004, Paris, P18

### **1.5.2 L'audit de la gestion**

L'objectif de l'audit critique est de porter une appréciation évaluative sur une opération de gestion ou sur les performances d'une ou plusieurs personnes. Son but est de fournir des preuves de fraudes, de malversations ou de gaspillages éventuels.

Cette forme d'audit diffère de l'audit financier, qui vise principalement à vérifier l'exactitude de la traduction comptable des opérations de l'entreprise. En effet, l'audit critique se concentre plutôt sur l'évaluation de la pertinence de ces opérations et de la qualité des dirigeants qui les ont mises en place.

### **1.5.3 L'audit opérationnel**

L'audit opérationnel se concentre sur « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs »

Une mission d'audit opérationnel a pour objet de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que cela fonctionne ?
- Quelles mesures correctives prendre si cela ne fonctionne pas ?
- Comment parvenir à un meilleur fonctionnement ?
- Quels problèmes vont se poser dans l'avenir ?

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques et les déficiences existants dans le but de donner un conseil, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

### **1.5.4 L'audit de stratégie**

L'audit de stratégie est conçu comme une évaluation globale de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise par rapport à leur environnement, afin de vérifier leur cohérence. Dans ce contexte, le rôle de l'auditeur interne se limite à identifier les incohérences existantes.

Cependant, il convient de noter que ces constatations peuvent inciter la direction générale à apporter des modifications significatives pour rétablir une cohérence globale. Quelle que soit l'option choisie, il s'agit d'un audit de haut niveau, qui nécessite des compétences solides. Il est

donc clair que cette étape de développement laisse présager l'émergence de conceptions plus élaborées de l'audit interne.<sup>19</sup>

### **1.5.5 Audit social**

L'audit social englobe les différentes formes d'audit appliquées à la gestion et au fonctionnement des individus au sein des organisations qui les emploient, ainsi que leurs relations internes et externes. En d'autres termes, l'objectif de l'audit social est d'améliorer les relations sociales, tant à l'interne (entre les employés, les relations hiérarchiques, etc.) qu'à l'externe (avec les parties prenantes de l'entreprise, telles que les actionnaires, l'État, les fournisseurs, etc.).

En effet, selon L'institut international de l'audit social les quatre buts poursuivis par l'audit social sont comme suit :

- Vérification de la conformité d'un système social ou de management aux règles et Normes nationales ou internationales qui s'appliquent à lui.
- Evaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce système et des risques encourus.
- Appréciation de la cohérence des politiques sociales et des moyens mis en œuvre.
- Vérification de la faisabilité socio-économique d'un projet ou d'un programme<sup>20</sup>

### **1.6. L'organisation d'audit interne**

Pour assurer sa mission, l'auditeur interne doit disposer d'un cadre de fonctionnement, des supports propres à chaque mission :

- La charte d'audit ;
- Plan d'audit.
- Manuel d'audit interne.
- Dossiers d'audit.
- Papiers de travail.
- Les moyens matériels.

#### **1.6.1. La charte d'audit interne**

Interprétation d'IFACI « La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et

---

<sup>19</sup> Ibid., p 54.

<sup>20</sup> Sur le site internet <http://www.auditsocial.net>

aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil  
»<sup>21</sup>

Initialement, il n'y a pas de planification des missions d'audit interne et le travail de ce service est effectué sur demande des clients (services concernés), sans qu'il y ait une organisation préalable du temps de travail. Dans un second temps, les missions du service d'audit interne sont planifiées.<sup>22</sup> c'est-à-dire : les missions sont planifiées en fonction de la durée et les processus et activité (objet d'aud1.6.4it)

### **1.6.2. Manuel d'audit interne**

Manuel d'audit est un document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document a pour objectif de<sup>23</sup> :

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

### **1.6.3 Dossiers d'audit**

Chaque mission doit correspondre à un dossier composé, entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence a une triple justification <sup>24</sup> :

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

### **1.6.4. Papiers de travail**

La norme 2330 impose aux auditeurs internes de documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission<sup>25</sup>

Les papiers de travail très divers sont élaborés au cours d'une mission d'audit interne, parmi ces papiers il y a :<sup>26</sup>

- Programmes de travail.

---

<sup>21</sup> IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit. p.29

<sup>22</sup> 3 RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p.399-400

<sup>23</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p.418

<sup>24</sup> Ibid. p.420-421

<sup>25</sup> IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit.p.206

<sup>26</sup> KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 10, p.17-19

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

### 1.6.5. Les moyens matériels

A travers le Micro-informatique, par l'utilisation des programmes et logiciels de gestion pour mener une mission d'audit ou pour l'élaboration du plan d'audit<sup>27</sup>.

## 1.7. Le code déontologie

Le Code de déontologie a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne, il inclut deux composantes essentielles<sup>28</sup> :

- Des principes pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;
- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

### 1.7.1. Les principes fondamentaux du code déontologie

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants<sup>29</sup>:

- a) **Intégrité** : l'intégrité de l'équipe d'audit interne est à la base de la confiance et de la crédibilité de leur jugement.
- b) **Objectivité** : qui permet d'évaluer d'une manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.
- c) **Confidentialité** : concernant les informations reçus, les auditeurs internes divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- d) **Compétence** : Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation des travaux d'audit interne.

---

<sup>27</sup> SCHICK. Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit., P.31

<sup>28</sup> KURT. F, Reding et autres, MANUEL D'AUDIT INTERNE, Edition EYROLLES, Paris, 2015, chapitre 2,p.9.

<sup>29</sup> <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/>(consulté le 28/02/2023 à 18 :30)

**1.7.2. Règles de conduite :**

Les auditeurs internes exercent leur activité dans le respect des normes internationales de l'audit interne telles que définies par IIA. Et elles sont en nombre de douze (12), elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique<sup>30</sup>:

- a) Accomplir leur mission avec honnêteté ;
- b) Respecter la loi ;
- c) Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- d) Respecter l'éthique.

---

<sup>30</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p. 108

## Section 2 : les pratiques d'audit interne, mission et outils

### 2.1. Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne

L'audit interne est une fonction qui opère conformément aux normes définies par la profession, qui est organisée à l'échelle internationale. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, également connues sous le nom de normes ISA, ont été approuvées par l'IIA en 1978 et ont depuis lors servi de référentiel essentiel pour les auditeurs internes. Ces normes ont été élaborées par le « The Internal Audit Standards Board » (IASB) et ont pour objectif de fournir un cadre pour la pratique professionnelle de l'audit interne<sup>31</sup>.

- **Les normes de l'audit interne se proposent** <sup>32</sup>:
  - De définir les principes de base.
  - De fournir un cadre de référence.
  - D'établir des critères d'appréciation.
  - D'être un facteur d'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.
- **Pour atteindre ces objectifs ambitieux, on a élaboré un document composé de :**
  - Le code de déontologie.
  - Les normes de qualification (série 1000) sont des normes qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les services d'audit interne et les personnes qui y travaillent.
  - Les normes de fonctionnement (série 2000), quant à elles, décrivent les activités d'audit interne et définissent des critères de qualité pour ces activités ;
  - Les normes de mise en œuvre sont des normes qui déclinent les principes énoncés dans les normes de base pour des missions spécifiques. Elles sont identifiées par une série de numéros (1000 ou 2000) assortie d'une lettre qui indique si elles sont applicables dans le cadre d'activités d'assurance (A) ou de conseil (C).

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne, des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre :

- a) **Les normes de qualification** : énoncent les exigences que les organisations et les individus doivent respecter pour réaliser des missions d'audit interne.

---

<sup>31</sup> Sur le site internet, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 25.

<sup>32</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, P.106

- b) **Les normes de fonctionnement** : précisent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité qui permettent d'évaluer la performance des services fournis.

Tous les services d'audit doivent respecter à la fois les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement<sup>33</sup>.

- c) **Les normes de mise en œuvre** : sont des normes complémentaires liées aux normes de qualification et de fonctionnement. Elles incluent les lettres "A" pour l'audit/assurance et "C" pour le conseil. Elles sont en cohérence avec les normes existantes et renforcent la définition de l'audit.<sup>34</sup>

Il y a des normes applicables aux missions d'assurances (A) et des normes applicables aux missions de conseil (C) :

- **Mission d'assurance** : L'audit interne évalue objectivement les preuves pour fournir à l'organisation une évaluation indépendante de ses processus de gouvernance, gestion des risques et contrôle.

- **Mission de conseil** : Le conseil fournit des services convenus à l'avance pour créer de la valeur ajoutée et améliorer les processus de gouvernance, gestion des risques et contrôle d'une organisation, sans que l'auditeur interne n'assume de responsabilité de gestion.<sup>35</sup>

**Les normes de l'audit interne** : voir l'Annexe n°01

## 2.2. Définition d'une mission d'audit interne

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

Toutefois... on peut faire un parallèle audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la Mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il

---

<sup>33</sup> Sur le site internet, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 26.

<sup>34</sup> RENARD Jacques, (2010). op.cit. P.107

<sup>35</sup> [www.theiia.org](http://www.theiia.org), « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017, P36, (Consulté le 25/02/2023 à 15 : 03).

sera « chargé d'accomplir dans l'intention... de la direction générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses.

Ces dernières sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée. »<sup>36</sup>

### **2.2.1. Appréciation de la mission d'audit**

Les missions d'audit peuvent être appréciées selon deux critères :

Le champ d'application ; et La durée.

#### **a) Le champ d'application**

Ce champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative selon la variation de deux éléments à savoir : L'objet, et La fonction.

- **L'objet** : L'objet d'une mission permet de différencier les missions spécifiques des missions générales.

- **Une mission spécifique** : se concentre sur un point précis dans un lieu déterminé.

- **Une mission générale** : contrairement à une mission spécifique, ne connaît pas de limites géographiques (frontières).

- **La fonction** : Il est possible de distinguer deux types de missions d'audit interne en fonction de leur portée fonctionnelle : les missions uni-fonctionnelles et les missions plurifonctionnelles.

- **Une mission uni-fonctionnelle** : concerne uniquement une seule fonction spécifique ou générale. L'auditeur interne se concentre sur l'audit d'une seule fonction pour évaluer sa performance et son respect des normes et des procédures.

- En revanche, **une mission plurifonctionnelle** : implique l'audit de plusieurs fonctions au cours d'une même mission. Cette situation se produit généralement dans deux cas :

- Dans le premier cas, lorsque les auditeurs internes se rendent dans une filiale pour effectuer une vérification, ils examinent généralement toutes ou certaines des activités de la filiale, sans se limiter à une seule fonction spécifique.

- Dans le deuxième cas, en plus de l'approche multifonctionnelle habituelle pour auditer les filiales et les usines, l'audit informatique est également utilisé. L'audit des systèmes

---

<sup>36</sup> Jacques RENARD, (2010). op.cit. P209.

informatiques nécessite une approche plus étendue que l'audit fonctionnel, car les systèmes informatiques englobent et affectent plusieurs fonctions.

**b) La durée**

La durée de la mission d'audit dépend de l'envergure de l'objet audité, et peut varier de dix jours à dix semaines. Toutefois, un simple instrument de mesure ne suffit pas pour évaluer la durée nécessaire. Il est également important de prendre en compte le nombre d'auditeurs assignés à la mission, et d'estimer le temps en heures/auditeur, jours/auditeur ou semaines/auditeur, selon le niveau de détail requis dans les statistiques.

Il existe deux types de missions d'audit : les missions à court terme et les missions à long terme.

- **Les missions d'audit de courte durée** : Les missions d'audit de courte durée (moins de quatre semaines) visent des résultats concrets. Malgré leur brièveté, leurs rapports finaux peuvent contenir des informations pertinentes, mais concises.

- **Les missions à long terme** : utilisent pleinement la méthodologie de l'audit interne avec divers outils et techniques. Le rapport final donne un aperçu détaillé des résultats et des recommandations constructives. Ces missions illustrent l'approche méthodique et rigoureuse de l'audit interne.

**2.2.2. Phases fondamentales de la mission d'audit interne**

- **Critère géographique**

Le nombre trois ne correspond pas au nombre d'or de l'audit interne, mais plutôt à la localisation géographique de l'auditeur pendant sa mission :

- **Pendant la première phase** : l'auditeur passe principalement son temps dans son bureau et son service, avec des déplacements courts voire inexistants.
- **Dans la deuxième phase** : l'auditeur est souvent sur le terrain et donc absent de son service, avec peu de retours au bureau.
- **Enfin, dans la troisième phase** : l'auditeur retourne à la sédentarité avec quelques déplacements possibles et rapides, tout en ayant la possibilité de travailler à domicile.

Le terme "retour au bureau" varie selon la distance parcourue par l'auditeur. S'il est proche, il peut revenir dans son service, mais s'il est loin, "retour au bureau" signifie "retour au bureau des auditeurs", impliquant une absence continue. Ce critère géographique identifie les trois moments clés d'une mission d'audit interne.

Ces trois moments sont traditionnellement désignés :

Phase de préparation ; Phase de réalisation ; et la Phase de conclusion.

Les différentes périodes de l'audit nécessitent des compétences spécifiques, ce qui souligne l'importance de mener la mission en équipe.

La méthode est le domaine d'élection des instabilités du vocabulaire ; nous y avons fait allusion dans la première partie. Ainsi ces trois phases sont parfois nommées :

Phase d'étude ; Phase de vérification ; et Phase de conclusion.

On perçoit bien qu'il s'agit de la même chose<sup>37</sup>.

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

La phase initiale de la mission d'audit comprend tous les préparatifs nécessaires avant le début des travaux. Elle requiert une attention particulière, une capacité d'apprentissage et de lecture approfondie. C'est la période pendant laquelle les auditeurs effectuent les travaux préliminaires avant de passer à l'action<sup>38</sup>.

L'auditeur interne va procéder selon la démarche suivante<sup>39</sup>:

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

#### **a) Initialisation de la mission (le droit d'accès ou l'ordre de mission)**

L'équipe d'audit rédige un ordre de mission approuvé par le commanditaire et présenté à l'entité auditée pour clarifier les attentes. Cet ordre de mission sert de contrat et de droit d'accès pour l'audit.

#### **b) Présentation de la mission (examen de l'activité et élaboration d'un tableau de risque)**

L'équipe d'audit élabore ou ajuste le tableau des risques liés au domaine audité, qui expose les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Ce référentiel est utilisé pour comparer

---

<sup>37</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, P209-214.

<sup>38</sup> Ibid. P214.

<sup>39</sup> Ibid. P223.

la réalité observée sur le terrain tout au long de la mission. Il est essentiel pour la qualité des conclusions de l'audit et est présenté aux audités par le chef de mission avant le début de la mission sur site<sup>40</sup>.

**Tableau 1 Modèle tableau d’identification des risques.**

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

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

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

- Découper l’activité auditée en tâches élémentaires.
- Définir l’objectif de contrôle au niveau de chaque tâche.
- Identifier les risques potentiels liés à chaque tâche.
- Indiquer les bonnes pratiques possibles.
- Faire une évaluation préliminaire de risque selon trois (03) niveau.

**c) L’étape définition des objectifs (le rapport d’orientation) : Lancement de la mission sur site (de la réunion d’ouverture au programme de vérification) :**

Le rapport d'orientation résume les conclusions de l'auditeur et devient un document contractuel. Un programme de vérification est ensuite élaboré pour répondre aux engagements<sup>41</sup>.

**2.2.2.2 Deuxième phase : La phase de réalisation**

Pour la réalisation d’une mission d’audit, Il existe quatre étapes :

<sup>40</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75

<sup>41</sup> BERTIN Élisabeth, « Audit interne ; enjeux et pratiques à l’international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007. P42.

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

### **a) La réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture favorise la confiance et la transparence entre les auditeurs et les audités. Elle nécessite d'avoir lieu sur le site de l'audité et que tous les participants respectent la mission d'audit. La tenue de la réunion chez l'audité symbolise que l'auditeur se déplace pour la mission<sup>42</sup>.

### **b) Le programme d'audit**

Est un document interne qui planifie les tâches de la mission. Il peut être appelé "Programme de vérification" ou "planning de réalisation". Il est élaboré par l'équipe sous la supervision du chef de mission, généralement lors d'un bref retour dans les bureaux du service.<sup>43</sup>.

### **c) Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le questionnaire est un outil utilisé par l'auditeur pour identifier et décrire les procédures de contrôle interne. Il décompose les activités en tâches élémentaires et est adapté à chaque mission d'audit spécifique. Le questionnaire guide l'auditeur dans l'accomplissement de son programme et doit inclure toutes les questions pertinentes pour une observation exhaustive<sup>44</sup>.

#### **➤ Les cinq questions fondamentales**

Il existe cinq (05) questions fondamentales pour un (QCI) sont<sup>45</sup> :

- Qui ? : Question relative à l'opérateur.
- Quoi ? : Question relative à l'objet de l'opération.
- Où ? : Test de tous les endroits où l'opération se déroule.
- Quand ? : Regroupe les questions relatives au temps.
- Comment ? : Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire.

---

<sup>42</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P246.

<sup>43</sup> Ibid. p252

<sup>44</sup> Ibid. P256.

<sup>45</sup> Ibid. P258.

#### d) Le travail sur le terrain

Cette partie utilise diverses techniques (interviews, observations physiques, sondages, examens analytiques, narrations, diagrammes de flux, grilles d'analyse des tâches) et des outils (questionnaires, tableaux de risques, feuilles de test ou de couverture, feuilles de révélation et d'analyse des problèmes). L'auditeur effectue des tests et des observations approfondis sur le terrain avec des questionnaires et des feuilles de couverture ou de test, et crée une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) pour chaque anomalie identifiée.<sup>46</sup>

##### ➤ La feuille de couverture

La feuille de couverture est un document qui décrit comment une tâche spécifique dans le programme d'audit a été mise en œuvre et présente les conclusions qui en découlent. Cela aide l'auditeur à former une opinion éclairée sur tous les sujets qu'il souhaite aborder<sup>47</sup>.

##### La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

Chaque fois qu'un auditeur interne détecte un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel sur le terrain, il remplit une FRAP normalisée. L'ensemble des FRAP est utilisé pour élaborer le rapport d'audit<sup>48</sup>.

La mise au point d'une FRAP commence toujours par le constat et se conclue par le problème<sup>49</sup> :

- **La constatation** : Il s'agit de constater un seul fait dans un énoncé bref.
- **Les causes** : Il s'agit d'identifier clairement et précisément la cause et aller au bout de l'explication en utilisant les outils éprouvés d'analyse
- **Les conséquences** : Il s'agit des résultats constatés
- **Les recommandations** : c'est des solutions proposées pour éviter au phénomène de se reproduire dans l'avenir, elles conduisent à une amélioration du dispositif de contrôle interne.

---

<sup>46</sup> BERTIN Élisabeth, « Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007.p43

<sup>47</sup> KALACHE.M, « L'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne », Mémoire en vue d'obtention diplôme Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de commerce, Alger, 2016.p49.

<sup>48</sup> KHELASSI.R, « Les Applications de l'Audit interne », Edition HOUMA, Alger, 2010.p144

<sup>49</sup> HADDAD Hind, « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne », mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2017.p29-30

- **Le problème :** C'est un petit énoncé qui va attirer l'attention du lecteur sur le problème évoqué et s'avoir s'il mérite ou non d'être traité rapidement, c'est le point final de la FRAP.

Il convient de signaler que les FRAP doivent être approuvées par le chef de mission.

L'auditeur doit d'abord s'assurer de la cohérence de ses observations pour passer à la validation, cette dernière se fait de deux manières :

- **Validations individuelles :** L'auditeur va valider chaque FRAP en recoupant les différents outils qu'il utilise entre eux et en cherchant à porter son information au responsable et avoir son avis pour éviter tout désaccord par la suite.
- **Validations générales :** Il s'agit des validations réalisées en cours de mission lors des réunions intermédiaires mais aussi des validations réalisées en fin de mission lors de la réunion de clôture.

**Tableau 2 Modèle de FRAP :**

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par	Approuvé par :

**Source :** RENARD. J, « Théorie et pratique de l'audit interne », p.269

### 2.2.2.3. Phase de conclusion

Après avoir recueilli toutes les FRAP et les papiers de travail, l'auditeur revient à son bureau pour rédiger le rapport d'audit. Ce document doit être validé lors de la réunion de clôture. Ensuite, vient l'étape finale du rapport d'audit qui nécessite un suivi en quatre étapes :

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

**a) Le projet de rapport de l'audit interne**

Le projet de rapport d'audit interne est créé à partir des "problèmes" identifiés dans les FRAP et des conclusions présentées dans les feuilles de couverture.

Cette étape est essentielle car elle permet à l'équipe d'audit de prendre du recul, d'organiser ses idées et de préparer son discours avant de présenter ses travaux et ses conclusions aux principales parties prenantes telles que les responsables audités, le demandeur et la direction.<sup>50</sup>

**b) Réunion de clôture**

La réunion de clôture implique les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Au cours de cette réunion, le responsable de la mission d'audit présente le projet de rapport d'audit interne. Les audités ont alors la possibilité de donner leurs commentaires qui sont enregistrés et pris en compte si nécessaire<sup>51</sup>.

Le but de cette réunion est de donner un premier aperçu à la personne auditée.

**c) Le rapport d'audit interne**

Le rapport d'audit interne est un document qui permet aux auditeurs de présenter les conclusions générales de leur mission et de recevoir les objections, précisions ou contestations des audités. Ces éléments sont utiles pour rédiger le rapport final.<sup>52</sup>

Ce rapport fait apparaître les mentions suivantes<sup>53</sup> :

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

---

<sup>50</sup> SHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition DUNOD, France, 2007. P.117

<sup>51</sup> IFACI, « Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit », Edition EYROLLES, Paris, 2013, p.40

<sup>52</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. p.44.

<sup>53</sup> Ibid. (M639 p27)

#### d) Réponses aux recommandations et suivi du rapport

Après la mission, à des échéances déterminées (par exemple 3 mois, 9 mois, 1 an), le service d'audit assure le suivi des plans d'actions à des échéances déterminées. Cela peut impliquer un rapport des audités ou des missions de suivi sur le terrain. Les résultats de ce suivi sont consignés dans un "état des actions de progrès". Une fois les plans d'actions mis en œuvre, l'état final des actions de progrès est communiqué au commanditaire.<sup>54</sup>

➤ Selon Jacques RENARD le suivi des recommandations se fait selon trois méthodes<sup>55</sup> :

• **La méthode orthodoxe** : Dans cette méthode, l'audit interne joue un rôle crucial dans le suivi des recommandations.

• **La méthode interprétative** : Dans cette méthode, le suivi des actions à entreprendre n'est plus de la responsabilité de l'audit interne, mais plutôt de la hiérarchie qui doit prendre ses responsabilités.

• **La méthode hors normes** : Dans cette méthode, le suivi des recommandations est confié à un service spécialisé dont la mission principale est de s'assurer du suivi des recommandations.

## 2.2. Outils d'audit interne

Les auditeurs disposent de divers outils à chaque étape de la mission d'audit. Les logiciels spécifiques à l'audit sont également essentiels, compte tenu de l'utilisation généralisée des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans les entreprises.

De manière générale, dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par les auditeurs ont trois caractéristiques<sup>56</sup> :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne, mais d'autres professionnels comme : l'audit externe, consultants, informaticiens, etc.
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche

On peut distinguer entre deux types d'outils<sup>57</sup>:

Les outils d'interrogation ; Les outils de description.

---

<sup>54</sup> SHICK Pierre, VERA Jacques, BOUROUIUILH-PAREGE Olivier, « l'audit interne et référentiels de risques », Édition DUNOD, Paris, 2ème édition, 2014.P.83

<sup>55</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. p.310-312.

<sup>56</sup> Ibid, P.329

<sup>57</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.330

Comme la figure ci-après :

**Tableau 3 : Les outils de l'audit interne**

Outils d'interrogation	Outils de description
Les sondages statistiques ou échantillonnages, Le questionnaire, Les interviews, Les outils informatiques, Les vérifications et rapprochements divers.	L'observation physique, La narration, L'organigramme fonctionnel, La grille d'analyse des tâches, Le diagramme de circulation, La piste d'audit.

**Source :** RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, P.330

### 2.3.1 Les outils d'interrogation

Se définissent comme étant les moyens qui aident l'auditeur à formuler ou à répondre à des questions qu'il pose. On les présentera comme suit :

#### 2.3.1.1. Les sondages statistiques<sup>58</sup>

- **La définition du sondage statistique**

La technique de sondage statistique consiste à sélectionner de manière aléatoire un échantillon représentatif d'une population donnée, puis à extrapoler les résultats observés sur cet échantillon à l'ensemble de la population.

- **Modalités d'application**

Les recherches de l'auditeur interne peuvent être de trois natures différentes :

- **Les sondages de dépistage :** ils consistent à rechercher des erreurs ou des anomalies dans un échantillon de données représentatif d'une population. Cette méthode est utilisée pour détecter des dysfonctionnements ou des problèmes potentiels.
- **Les sondages pour acceptation :** ils permettent de mesurer dans quelle mesure une procédure ou une règle est appliquée ou connue. Cette méthode peut être utilisée pour évaluer la conformité à des normes de sécurité, par exemple.
- **Les sondages pour estimation des attributs :** ils sont principalement informatifs et permettent de déterminer le pourcentage d'une population ayant certaines

<sup>58</sup> Ibid, p.333-334

caractéristiques, comme le pourcentage d'employés ayant plus de 20 ans d'ancienneté ou le pourcentage de matériels dont la durée de vie en stock est supérieure à 3 mois.

### **2.3.1.2. Les Questionnaires**

- **Le questionnaire d'audit** <sup>59</sup>

L'auditeur interne utilise un questionnaire pour collecter des informations sur l'activité auditée et son système de contrôle interne. Les réponses sont obtenues par des entretiens et l'examen de documents. La fiabilité des réponses nécessite une vérification de leur exactitude.

- **Questionnaire du contrôle interne (QCI)**<sup>60</sup>

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est un outil utilisé par l'auditeur interne pour évaluer le dispositif de contrôle interne de chaque fonction à auditer. Il est basé sur cinq questions essentielles qui permettent de rassembler toutes les informations nécessaires sur les points de contrôle : Qui est responsable ? Qu'est-ce qui doit être contrôlé ? Où se situe le contrôle ? Quand est-ce que le contrôle est effectué ? Comment est effectué le contrôle ?

### **2.3.1.3 Les interviews**<sup>61</sup>

- **Définition**

L'interview est un outil fréquemment utilisé par les auditeurs internes. Elle consiste en une conversation entre l'auditeur et l'audité, et ne doit pas être confondue avec un interrogatoire ou un rapport d'accusation. L'auditeur interne écoute attentivement les réponses de l'audité, dans un esprit de coopération.

- **Les règles d'une bonne interview**

- Le respect de la voix hiérarchique.
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs.
- Les difficultés, les points faibles et les anomalies doivent être évoqués avant toute chose, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations.
- Les conclusions de l'interview résumées doivent recueillir son adhésion avant d'être communiqué sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie.
- L'auditeur doit garder toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes.

---

<sup>59</sup> Khelassi. Reda, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 -ème éditions Houma, Alger, 2007, p 37

<sup>60</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.256

<sup>61</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.335-341

- Savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il écoute.
- Lors de la réalisation de sa mission, l'auditeur doit considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

- **Les étapes de l'interview**

- Préparation de l'interview.
- Début de l'interview.
- Les questions.
- La conclusion de l'interview.

#### **2.3.1.4. Les outils informatiques<sup>62</sup>**

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

##### **a) Les outils de travail de l'auditeur**

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

##### **b) Les outils de réalisation des missions<sup>63</sup>**

- Des logiciels du marché comme : « HORUS » : logiciel de gestion des missions et recommandations ou « SPHYNX » : logiciel de mission et d'évaluation du contrôle interne.

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

##### **c) Les outils de gestion du service <sup>64</sup>**

Ils sont très largement conçus par le service lui-même, car ils sont fonction de son organisation et de ses modalités de gestion.

On trouve sous cette rubrique :

- Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation.
- Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.
- Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit.
- Les bases de données répertorient constats et recommandations.

---

<sup>62</sup> Ibid P.342-343

<sup>63</sup> REMADNIA Hana, « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels», mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2018, P.30

<sup>64</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.345

- Le contrôle budgétaire de l'unité ; etc

La plupart de ces outils sont bien évidemment à disposition du responsable de l'audit interne puisqu'ils concourent à la gestion de la fonction.

### **2.3.1.5. Vérifications, analyses et rapprochements divers<sup>65</sup>**

Ce sont des procédés qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur terrain :

- Les vérifications comprennent principalement des vérifications de calculs, des vérifications de l'existence de documents et des analyses de ratios.
- Les analyses permettent aux auditeurs internes de détecter des anomalies, mais ne leur permettent pas d'en comprendre les causes.
- Les rapprochements sont une technique de validation dans laquelle l'auditeur interne compare des informations provenant de deux sources différentes, par exemple :
  - Effectif déterminé par le service du personnel et effectif connu de l'unité ;
  - Stock comptable et stock réel ;
  - Vente de produits à une filiale et achats de la filiale à la société mère.

### **2.3.2. Les outils de description**

Ce sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées.

#### **2.3.2.1. L'observation physique<sup>66</sup>**

Le travail de l'auditeur interne ne doit pas effectuer uniquement dans son bureau. L'auditeur doit aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique : Aller « sur le terrain » c'est comme aller dans une usine, visiter un secteur commercial, etc. ou même aller dans un autre bureau. Il existe trois conditions pour la bonne pratique de l'observation physique :

- L'observation ne doit pas être clandestine. En effet, l'auditeur interne doit informer les responsables, concernés de sa visite. La règle générale de l'audit interne est la transparence.
- L'observation ne doit pas être ponctuelle : c'est-à-dire elle dure un certain temps ou bien elle est répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

---

<sup>65</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.346-347

<sup>66</sup> Ahmed Gaid Zakaria, «La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la banque», mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2019, P.60-61

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. On peut observer les processus c'est-à-dire comment se déroule une opération de recrutement ou bien comme se déroule la sortie des camions. On peut observer les biens comme l'inventaire et les documents comme les lire et regarder les signataires des contrats par exemple.

L'auditeur peut même observer les comportements des gens au travail, c'est-à-dire il observe que personne ne présente sa carte d'identification à l'entrée des bureaux.

### **2.3.2.2. La narration**

La narration est une méthode de description et de détail qui est utilisée dans l'audit interne. Il existe deux types de narration <sup>67</sup>:

- **La narration de l'audité** : Elle est orale et est considérée comme la plus enrichissante car elle apporte davantage de renseignements.
- **La narration de l'auditeur** : Elle est écrite et consiste simplement à organiser les idées et les connaissances.

Ces deux types de narration partagent le fait qu'elles ne nécessitent pas de préparation préalable ni de compétences particulières.

### **2.3.2.3. L'organigramme fonctionnel**

L'auditeur interne élabore un organigramme en se basant sur les données collectées à partir des rapports, des observations et des entretiens. Ce diagramme se distingue par le fait que les termes affichés dans les cases ne sont pas les noms de personnes, mais plutôt des verbes qui décrivent les fonctions<sup>68</sup>.

### **2.3.2.4. La grille d'analyse des tâches<sup>69</sup>**

La grille relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique et permet de justifier les analyses de postes. Elle est une représentation instantanée de la répartition du travail et sa lecture permet de détecter avec certitude toute violation de la séparation des tâches, ainsi que de remédier aux problèmes identifiés. Elle permet également de commencer à examiner la charge de travail de chaque individu. Comment est-elle organisée et remplie ?

---

<sup>67</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit0 P.354-355

<sup>68</sup> HENRI.PIERRE, Maders et autres, « AUDITEUR INTERNE ET CONTROLEUR PERMANENT », Edition EYROLLES, Paris, 2015, p.202

<sup>69</sup> RENARD Jacques, (2010), op.cit. P.357-358

**2.3.2.5. Diagramme de circulation<sup>70</sup>**

Il s'agit d'un outil visuel conçu pour illustrer le flux d'un processus, les intervenants impliqués et la circulation d'informations entre les différentes activités. Cette représentation graphique permet à l'auditeur d'identifier les risques associés à chaque étape du processus.

**2.3.2.6. La piste d'audit<sup>71</sup>**

Le test de cheminement, également connu sous le nom de méthode de remontée à la source, est une technique couramment utilisée par l'auditeur interne pour suivre toutes les étapes d'une opération, depuis sa source jusqu'à son achèvement, en passant par toutes les étapes intermédiaires. C'est un outil efficace pour vérifier que les dispositifs de contrôle interne sont en place à chaque étape du processus.

---

<sup>70</sup> Ifaci, les outils de l'audit interne, édition EYROLLES, paris, 2013, P.54

<sup>71</sup> HENRI-PIERRE, Maders et autres, AUDITEUR INTERNE ET CONTROLEUR PERMANENT, Edition EYROLLES, Paris, 2015, P.214

**Section 3 : le contrôle interne****3.1. Définition de contrôle interne**

Les définitions du contrôle interne ont été nombreuses, elles se sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué, et comme suit les définitions les plus pertinentes et universelles

**a) Selon l'ordre des experts comptables (OEC) en 1977**

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisations, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »<sup>72</sup>.

Cette définition montre que le contrôle interne est abstrait, il se matérialise par l'organisation, les méthodes et les procédures.

**b) Selon le consultative committee of accountancy de Grande Bretagne (CCOA) en 1978**

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mise en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonner et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude de l'état complet des informations enregistrées »<sup>73</sup>

**c) Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes français (CNCC) en 1987**

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, à fin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »<sup>74</sup>

Cette définition réduit le champ du contrôle interne à la comptabilité et limite son rôle à la vérification.

---

<sup>72</sup> RENARD, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. 8 en éd. paris : Edition Eyrolles, 2013, p.116.

<sup>73</sup> 2 RENARD, Jacques. Op.cit., 2013, p117

<sup>74</sup> GRAND Bernard, VERDALLE Bernard. Audit comptable et financier. Paris : Edition Economica, 1999, p.63.

**d) La définition selon COSO-I 1992**

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;
- Fiabilité des informations ;
- Respect des réglementations. »<sup>75</sup>

**3.2. Objectifs de contrôle interne**

Le contrôle interne vise quatre objectifs

**a) Respect des lois, règlements et contrats**

Cet aspect s'impose à respecter les règlements internes qu'externes de l'organisation, le dispositif du contrôle interne doit assurer également le respect des lois et les règlements : droit des sociétés, droit commerciale, sécurité, environnement, ... etc.<sup>76</sup>

Individuelles ou conjoncturelles. Lors d'une évaluation du dispositif de contrôle interne ce dernier ne doit révéler aucune insuffisance due à l'absence du respect des instructions.

**b) La protection du patrimoine**

Le patrimoine de l'entreprise représente ses actifs : immeubles, matériel, en plus deux actifs très importants consiste les ressources humaines et l'image de l'entreprise et sa culture, la protection du patrimoine consiste à protéger les actifs de l'entreprise d'une façon permanente et prévisionnelle<sup>77</sup>

L'existence d'un bon système de contrôle interne doit viser la préservation du patrimoine de l'entreprise, à savoir la sécurisation non seulement de ses biens mais aussi de son endettement, la sauvegarde de ses ressources humaines, de sa technologie et de son image.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE. Audit interne et référentiels de risques. Paris : Edition Dunod, 2014, p19-20

<sup>76</sup> OBERT. Robert, MAIRESSE. Marie-Pierre, op.cit. p.512

<sup>77</sup> KHELASSI. Réda, op.cit. p.51

<sup>78</sup> BENEDICT / KERAVEL (Guy, René), Évaluation du contrôle interne, édition Comptables Malesherbes, Paris, 1996, P13.

**c) Fiabilité et l'intégralité des informations financières et opérationnelles**

Toutes les décisions des responsables sont un choix restant de l'analyse des données et des informations disponibles et fiables.

Il est nécessaire que des procédures de contrôle interne, susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise, soient mise en place. Ces procédures doivent permettre de produire une information :<sup>79</sup>

- **Fiable et vérifiable** : L'information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs et de préjugés significatifs.
- **Exhaustives** : l'information fournie doit être complète Pas seulement exacte. Le système de contrôle interne exploite des données de base de qualité en sorte que tous les événements pris en compte.
- **Pertinentes** : Une information est pertinente dans la mesure où elle peut influencer ces utilisateurs dans leurs décisions économiques en les aidant à évaluer les événements passés, présents ou futur.
- **Disponibles** : la disponibilité de l'information dans le bon moment à tous les demandeurs soit dans l'entreprise soit à l'intérieur de l'entreprise.

**d) L'application des instructions de la Direction**

Le contrôle préalable au déroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont bien définis, que les instructions même sont claires et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement. De même après le déroulement des opérations. Ainsi, nous pouvons considérer le dirigeant comme l'ultime et unique responsable de la performance final de l'entreprise<sup>80</sup>.

**3.3. Dispositif de contrôle interne et ses composantes****3.3.1. Le dispositif de contrôle interne**

Le dispositif de contrôle interne à une organisation part des entités de directions de surveillances et exécutives aux opérationnels, en passant par les entités de contrôle directes et indirectes de maîtrise des activités comme l'audit interne, le contrôle interne, le contrôle de gestion, la gestion des risques, la direction financière et les ressources humaines. Le dispositif de contrôle interne s'étend jusqu'aux parties prenantes externes comme par exemple les clients,

---

<sup>79</sup> RENARD. Jacques, théorie et pratique d'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition op.cit. p.145-146

<sup>80</sup> Stéphanie Thierry-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004, p 45-48.

les fournisseurs, les autres organisations financières, publiques et les commissaires aux comptes<sup>81</sup>.

### **3.3.2. Les composantes de contrôle interne**

Le COSO I présente un référentiel intégré qui définit le contrôle interne au travers de 5 composantes liées entre elles<sup>82</sup>

#### **a) Un environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est un élément fondamental pour la gestion des risques au sein de l'entreprise. Il façonne la culture de l'organisation et influence la sensibilisation du personnel à la maîtrise des risques. Cet environnement est la base de tous les autres éléments du contrôle interne et garantit la discipline et la structure de l'entreprise. Il est constitué de plusieurs éléments, notamment la compétence, les valeurs éthiques, l'intégrité et l'intégrité de tous les membres du personnel.

#### **b) Une évaluation des risques**

Les entreprises doivent prendre conscience des risques et mettre en place des mesures pour les maîtriser. Elles doivent définir des objectifs intégrant les aspects commerciaux, financiers, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de manière harmonieuse. En outre, elles doivent établir des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques correspondants, et veiller à ce que ces risques soient évalués de manière adéquate.

Ils ont trois origines :

- Les risques externes, comme les évolutions des paramètres du marché par exemple ; nous ne pouvons pas empêcher ces risques de se matérialiser ; nous devons donc identifier, les mesurer, les surveiller et si possible les maîtriser ;
- Les risques d'établissement, qui dépendent de la politique mise en œuvre par l'entreprise ; une bonne politique minimise ces risques, une mauvaise politique peut faire prendre des risques inconsidérés ;
- Les risques internes ou opérationnels. On travaille plus ou moins bien, l'erreur est bien évidemment possible (erreur est humaine), un bon contrôle interne minimise ces risques de manière significative.

---

<sup>81</sup> MOUSICA Sébastien « le contrôle interne ». Disponible sur <http://sebastienmousica-contrôle-interne.weebly.com>. Consulté le 15-02-2023

<sup>82</sup> SIRUGUET Jean-Luc, et al, « le contrôle interne bancaire et fraude », édition, DUNOD, 2006, p 96-98

**c) Les activités de contrôle**

Il s'agit des dispositifs mis en place permettant à chacun de gérer ces activités, de surveiller ces risques, de prévenir les erreurs (les fraudes), en générale d'atteindre ses objectifs.

**d) L'information et la communication**

L'information doit circuler (c'est ce que l'on nomme la transparence) et parvenir au bon interlocuteur au bon moment.

C'est de la communication des bonnes informations au bon moment que dépend la connaissance de chacun quant aux risques auxquels il peut être confronté, et donc la capacité qu'il a de les maîtriser.

**e) Le pilotage**

Le pilotage est la démarche permettant d'actionner le contrôle, de superviser les traitements des risques et l'intervention de professionnels compétents (auditeurs, consultants, etc.)

**Figure 1:les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO-I)**



**Source :** J. RENARD « comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », 2017, page 54

### 3.4. Les acteurs du contrôle interne

Le référentiel COSO définit les acteurs du contrôle interne comme suit :<sup>83</sup>

#### a) Le conseil d'administration

Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système du contrôle interne. En effet le conseil d'administration de par leur rôle de supervision, constitue des éléments importants du système de contrôle interne.

#### b) Le comité d'audit

Le comité d'audit bénéficie d'une position privilégiée lui permettant de disposer des pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur ses responsabilités en matière d'information financière et pour assurer le suivi des recommandations. En collaboration ou en complément de la fonction d'audit interne, le comité d'audit joue un rôle important dans l'identification des éventuelles tentatives de la direction ou du système de contrôle interne.

#### c) Le management

Le management a une responsabilité directe dans les activités de l'organisation, y compris dans son système de contrôle interne. Le PDG assume la responsabilité finale et est le premier responsable du système de contrôle interne. Il doit s'assurer qu'il existe un environnement de contrôle positif et donner l'exemple en influençant les facteurs liés à cet environnement.

Les directeurs de différentes entités sont également responsables du contrôle interne lié aux objectifs de leur unité. Ils sont chargés de piloter le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne pour atteindre les objectifs de leur unité, tout en veillant à leur cohérence avec les objectifs généraux de l'entreprise.

#### d) Les cadres financiers

Les cadres financiers et leurs équipes ont un rôle clé dans la direction de l'entreprise, car leurs activités de contrôle s'exercent à la fois verticalement, de haut en bas, et horizontalement, à travers les différentes unités opérationnelles et fonctionnelles. Ils sont déterminants pour la façon dont la direction exerce son contrôle. Le directeur financier doit jouer un rôle crucial dans la définition des objectifs, l'élaboration de la stratégie de l'organisation, l'analyse des risques et la prise de décision concernant la gestion des changements ayant un impact sur l'entreprise.

---

<sup>83</sup> BERTIN, Elisabeth. Audit interne : enjeux et pratique à l'international. Paris: Edition eyrolles, 2007, p.87-93.

**e) Les auditeurs internes**

Les auditeurs internes ont la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif du contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du contrôle interne. Ceux-ci relèvent de la responsabilité du PDG de l'encadrement supérieur. C'est dans l'évaluation des systèmes de CI que les auditeurs internes jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité de ces systèmes.

**f) Les tiers**

Plusieurs catégories de tiers peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, les tiers peuvent fournir des informations utiles à l'entité dans ses activités de contrôle.

**3.5. Les types et les niveaux du contrôle interne**

Il convient de noter qu'il existe quatre types et trois niveaux du contrôle interne que nous allons détailler ci-après :

**3.5.1. Les types du contrôle interne**

Les principaux contrôles se représentent comme suit<sup>84</sup> :

**a) Le contrôle directif**

Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne, et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs, qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès. A titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel.

**b) Le contrôle préventif**

Le contrôle préventif consiste à détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent, en se basant sur un environnement de contrôle favorable qui comprend un personnel compétent, une séparation claire des fonctions et des règles d'éthique rigoureuses.

**c) Le contrôle détectif**

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle Préventif via des mécanismes tels que :

---

<sup>84</sup> CHEKROUN, Meriem. Op.cit., p135-136

- Le rapprochement bancaire ;
- L'examen des rapports de paie ;
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source ;
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.

#### d) Le contrôle correctif

La fonction de ce type de contrôle est de proposer des mesures correctives pour remédier aux problèmes identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes lors des contrôles défectueux et de modifier les procédures opérationnelles pour réduire le nombre de fois où le problème se reproduit et minimiser son impact. Le rapport d'audit interne est un exemple de cette catégorie de contrôle.

### 3.5.2. Les niveaux du système de contrôle interne

La qualité du contrôle interne dépend de la façon dont les opérationnels à tous les niveaux exécutent leur travail avec conscience, implication, souci de la qualité et de l'intérêt de l'organisation, éthique et discipline, ainsi que de la qualité des procédures et des méthodes mises à la disposition de l'entreprise. Pour une meilleure compréhension du système de contrôle interne, il est recommandé de le structurer en trois niveaux :<sup>85</sup>

- **Le contrôle de premier niveau** : est assuré par les opérationnels et la hiérarchie, on parle alors du contrôle opérationnel et du contrôle hiérarchique.
- **Le contrôle de deuxième niveau** : est assuré par plusieurs parties pour assurer le contrôle comptable, le contrôle de gestion, le contrôle de conformité et le contrôle interne.
- **Le contrôle de troisième niveau** : est exercé par les auditeurs internes et les inspecteurs.
- **Le contrôle de quatrième niveau** : est assuré par le commissaire aux comptes, les autorités et d'une manière générale par une entité externe à l'organisation.

### 3.5.3. Relation entre audit interne et contrôle interne

Selon Jacques RENARD : « l'audit est la phase de contrôle, d'autant dire que l'une ne peut aller sans l'autre et que ces disciplines sont complémentaires et indispensables dans leur essence et dans leur développement au service de la gouvernance »<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup>Ibid., p. 136-137.

<sup>86</sup> RENARD Jack, NUSSBAUMEM Sophie, « Audit interne et contrôle de gestion », édition EYROLLES, Paris, 2011, p.30

L'évaluation du contrôle interne est cruciale pour l'auditeur, car elle permet de mettre en place un programme de vérification des comptes adapté aux risques, aux forces et aux faiblesses du système de contrôle interne, ainsi qu'aux caractéristiques de l'entreprise.

L'audit et le contrôle interne sont des outils essentiels pour assurer la maîtrise, l'efficacité et l'efficience des activités de l'organisation.<sup>87</sup>

**Tableau 4:La différence entre l’audit interne et le contrôle interne**

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

**Source :** GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », édition Economica, Paris,1999, page 27.

---

<sup>87</sup> Mandzila, W.E., “Audit interne et gouvernance d’entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques” disponible à : [http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication\\_Eustache\\_Wa\\_Mandzila](http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication_Eustache_Wa_Mandzila) .PDF

### **Conclusion**

La conclusion générale sur le chapitre consacré à l'audit interne et au contrôle interne est que ces deux pratiques sont essentielles pour garantir que les activités d'une organisation sont effectuées de manière efficace, efficiente et conforme aux règles et réglementations en vigueur.

L'audit interne permet de vérifier si les procédures sont correctement appliquées et si les objectifs sont atteints, tandis que le contrôle interne vise à minimiser les risques et à garantir que les opérations sont effectuées conformément aux politiques et procédures de l'entreprise.

En mettant en place une bonne gouvernance d'entreprise, une organisation peut renforcer sa crédibilité et sa fiabilité, ce qui peut améliorer la confiance des parties prenantes et contribuer à la réussite à long terme de l'organisation.

## **Chapitre II :**

**La démarche de l'audit interne et  
ses apports sur la gestion des  
risques opérationnels**

## **Introduction**

Ce chapitre explore la démarche de l'audit interne et son impact sur la gestion des risques opérationnels. L'audit interne joue un rôle clé en identifiant, évaluant et gérant les risques opérationnels au sein des organisations. Nous examinons les différentes étapes de l'audit interne et comment il contribue à renforcer la performance et la résilience des entreprises.

### **Section 1 : généralité sur les risques**

Les risques sont des événements ou situations pouvant entraîner des conséquences négatives. Ils se manifestent dans divers domaines tels que la finance, la santé, la sécurité, l'environnement, les relations interpersonnelles, etc. Ils peuvent résulter d'erreurs humaines, de défaillances techniques, d'événements imprévus ou de facteurs externes. La gestion des risques est essentielle pour les atténuer ou les éliminer. Cela implique l'identification et l'évaluation des risques potentiels, ainsi que la mise en place de mesures de réduction telles que l'assurance, la diversification, la réduction des expositions et l'utilisation de techniques de prévention. Comprendre les risques est crucial pour prendre des décisions éclairées et minimiser les conséquences négatives des situations incertaines.

#### **1.1. Généralité sur les risques**

##### **1.1.1. La définition d'un risque**

La définition de la notion de risque est très étendue, et plusieurs définitions ont été proposées pour tenter de la clarifier et de la préciser. Voici quelques-unes de ces définitions :

- Le terme français "risque" est issu du latin "resecare", qui a donné l'italien "Richiare", signifiant "oser". Cela implique de faire un choix dans des situations d'incertitude plutôt que d'adopter un comportement fataliste. L'incertitude est donc au cœur de cette définition. Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme « la probabilité qu'un événement indésirable survienne et ait un impact négatif sur la réalisation des objectifs ». De son côté, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) définit le risque simplement comme « l'effet de l'incertitude sur les objectifs »<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015, Chap. 4, P.4

• L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »<sup>89</sup>.

• « Le risque est défini comme la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse qui, combiné à des conditions particulières d'environnement, redouter ou non, connue ou non, peuvent entraîner des conséquences préjudiciables ou accidentelles »<sup>90</sup>.

En résumé « La notion de risque se réfère à la possibilité qu'un événement indésirable se produise, avec des conséquences potentiellement négatives. Le risque peut être présent dans de nombreux domaines, tels que la finance, la santé, la sécurité, l'environnement, les relations interpersonnelles, etc... ».

### **1.1.2. Les origines d'un risque <sup>91</sup>**

#### **a) Les risques intrinsèques ou structurels**

Les risques inhérents d'un système découlent de plusieurs facteurs, tels que :

- Les éléments constitutifs du système,
- Les éléments qu'il utilise pour fonctionner,
- Et les éléments qu'il produit.

Tous ces éléments peuvent potentiellement représenter un danger en l'absence de tout fonctionnement du système.

#### **b) Les risques fonctionnels ou conjoncturels**

Les risques fonctionnels d'un système proviennent de son fonctionnement même, plutôt que de ses éléments constitutifs. Pour accomplir sa mission, le système doit :

- Posséder de l'énergie,
- Être capable d'en acquérir,
- Et pouvoir contrôler, c'est-à-dire filtrer, réduire ou éliminer tout excès d'énergie.

Une mauvaise gestion de cette énergie peut entraîner un dysfonctionnement et conduire à une situation dangereuse.

---

<sup>89</sup> RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », Maxima, Paris, 2003, p.99

<sup>90</sup> DESROCHES Alain et autres, La gestion des risques : Principes et pratiques, Edition Lavoisier, Paris, 2015, p.13

<sup>91</sup> Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « La gestion des risques », Edition LAVOISIER, Paris, 2007, PP (42-43).

### **1.1.3. Classification des risques**

Les risques peuvent être classés de différentes façons<sup>92</sup> :

#### **1.1.3.1. Par leur nature**

On distingue ainsi les risques purs et les risques spéculatifs.

##### **a) Les risques spéculatifs**

Le risque spéculatif est lié aux objectifs de croissance financière ou de puissance de l'entreprise. Ces risques sont mesurables et l'entreprise peut estimer les résultats positifs ou négatifs probables.

##### **b) Les risques purs**

Les risques purs sont des événements imprévus ou accidentels, comme des catastrophes naturelles (ouragans, tempêtes, tremblements de terre, inondations) ou des comportements imprévisibles d'autres personnes (guerres, attentats, vandalisme...). Ils sont difficiles à contrôler car ils sont indépendants de la volonté de l'entrepreneur.

#### **1.1.3.2. Par leur origine**

Les risques purs et risques spéculatifs peuvent provenir non seulement du fonctionnement de l'entreprise mais aussi de son environnement.

##### **a) L'environnement**

L'environnement d'exploitation d'une entreprise peut être une source de risques, avec des dangers tels que la concurrence, la contrefaçon de brevets, la perte de clients importants, l'arrêt de l'activité d'un fournisseur clé, les changements réglementaires, les catastrophes naturelles comme les tremblements de terre ou les incendies, le sabotage, et bien d'autres.

##### **b) L'entreprise**

L'entreprise peut présenter des risques internes, tels que la perte de données informatiques, les détournements, les fraudes et les erreurs de conception. Elle peut également prendre des risques spéculatifs, comme l'absence de protection d'un brevet, des placements financiers mal avisés, des investissements non productifs ou des conflits sociaux (les grèves, ...etc).

---

<sup>92</sup> TABBECH.F, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017, p40.

**1.1.3.3. Par leurs conséquences**

Soit pour l'entreprise soit pour les tiers.

**a) Les risques affectant les personnes**

Les dommages corporels peuvent affecter les employés de l'entreprise, entraînant des accidents du travail, ainsi que des tiers, ce qui engage la responsabilité civile de l'entreprise. Ces risques peuvent être causés par des facteurs internes ou externes à l'entreprise, tels que des accidents provoqués par des tiers ou des événements naturels.

**b) Les risques affectant les biens de l'entreprise**

Les dommages corporels sont principalement causés par la réalisation d'un risque pur, qu'il provienne de l'entreprise ou de son environnement. Les biens de l'entreprise exposés à ces risques comprennent les bâtiments, le matériel, le mobilier, les marchandises, les archives et les supports d'information, y compris les équipements informatiques.

**c) Le risque touchant la sécurité financière de l'entreprise**

La matérialisation d'un risque spéculatif entraîne une perte financière directe pour l'entreprise, ce qui peut mettre en péril sa pérennité si les pertes s'accumulent.

**1.1.3.4. Les caractéristiques du risque<sup>93</sup>**

Le risque peut être évalué en fonction de deux paramètres, à savoir la gravité et la probabilité :

- a) **La gravité** : également appelée conséquences de l'impact, représente la quantification de la perte ou du préjudice généré par la réalisation du risque.
- b) **La probabilité** : désigne la fréquence à laquelle le risque peut se produire et peut être évaluée qualitativement (par exemple, élevée, moyenne ou faible sur une échelle de 1 à 3) ou quantitativement (probabilité sur une période donnée, généralement comprise entre 0 et 1).

Le niveau d'importance du risque est déterminé en combinant ces deux notions pour obtenir la criticité, qui est le produit de la probabilité et de l'impact (probabilité × l'impact).

---

<sup>93</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, p.155

### **1.1.4. Typologie des risques**

Il existe 13 grandes types de risques, à savoir<sup>94</sup> :

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

➤ **Quelques définitions**<sup>95</sup>:

• **Les risques stratégiques** : ils sont liés à la stratégie de l'entreprise face à la concurrence. Ils sont critiques car ils peuvent menacer la survie de l'entreprise et sa capacité à créer de la valeur ajoutée.

• **Les risques financiers** : ces risques peuvent menacer la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise. Ils peuvent se manifester sous différentes formes, telles que des fluctuations de prix ou de cours d'actions ou de produits, ou encore la faillite d'un client ou d'un partenaire.

• **Les risques opérationnels** : ils sont liés aux différents dysfonctionnements qui peuvent survenir au sein de l'entreprise, principalement dus aux processus internes.

## **1.2. Les risques liés à l'audit interne**

L'audit interne est exposé à deux principaux types de risques : Le risque lié à l'audit et le risque associé à la gestion des programmes<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », GERESO, France, 4e édition 2013, p.33.

<sup>95</sup> SEAN. Cleary, Thierry. Malleret, Risques: perception-Evaluation-Gestion, Edition Maxima, Paris, 2006, p75-76

<sup>96</sup> BENAÏSSA Mourad & al, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013, page 67.

### **1.2.1. Le risque lié à l'audit**

Les auditeurs internes utilisent le concept de risque lors de la planification de leurs travaux. Ils évaluent les risques pour décider des domaines sur lesquels concentrer leur audit. Ils utilisent également les évaluations de risques pour planifier à long terme, déterminer les domaines à examiner, ainsi que leur fréquence et ordre d'examen.

Le risque d'audit interne est le risque qu'un auditeur interne émet une opinion inexacte sur l'adéquation, l'application et l'efficacité des contrôles internes examinés. Il se décompose de la façon suivante :

- a) **Le risque intrinsèque** : correspond à la possibilité d'incidents non désirés ou imprévus pouvant survenir lors de la poursuite des objectifs fixés par l'entreprise.
- b) **Le risque de contrôle interne** : est lié à la possibilité que les contrôles internes ne soient pas en mesure de prévenir ou détecter des conséquences négatives significatives, nécessitant des mesures appropriées pour les minimiser et les ramener à des niveaux tolérables et approuvés par l'entreprise dans des délais raisonnables.
- c) **Le risque de non détection** : correspond à la possibilité que l'audit interne, malgré la mise en place de procédures adéquates, ne soit pas en mesure de détecter les cas où les contrôles internes ne fournissent pas une assurance raisonnable que les risques ne dépassent pas les seuils définis par l'entreprise ou des niveaux inacceptables.

Le risque d'audit interne peut se produire soit au niveau de la définition de la mission d'audit, soit au niveau de programme d'audit ou de l'opinion émise annuellement.

### **1.2.2. Le risque lié à la gestion des programmes**

Le risque lié à la gestion des programmes d'audit interne découle de la nécessité de considérer chaque audit comme un programme indépendant. Pour mener plusieurs audits sur une période donnée, l'unité d'audit interne doit élaborer un programme qui comprend la sélection et la planification d'un ensemble de projets pour atteindre des objectifs spécifiques, tout en assurant une mise en œuvre efficace dans un environnement contrôlé. Ces programmes à long terme sont exposés à divers risques associés à la gestion de projets et de programmes.

On peut identifier quatre sources majeures de risques associées à la gestion de programmes :

- Les changements inattendus, tels que les changements de stratégies ou d'objectifs, l'introduction de nouvelles exigences, l'évolution des lois et des réglementations, les changements politiques ou technologiques et les tendances fluctuantes du marché ;
- Les conflits d'intérêts découlant de la politique interne, que ce soit en termes de conflits entre les projets et les programmes existants et les nouveaux projets, ou d'introduction de nouvelles exigences remettant en question les engagements pris en matière de ressources ;
- Les contrôles internes insuffisants, tels qu'une mauvaise gestion des ressources et une coordination inefficace des projets, ainsi que des variations imperceptibles mais régulières dans l'étendue du programme, ainsi que les défaillances de tiers associés au programme ;
- Les profits non réalisés en raison d'attentes excessives ou de prévisions trop optimistes, de divergences entre partenaires dont les exigences varient et ne sont pas respectées, ou d'une mauvaise gestion de la qualité.

### **1.3. Le risque opérationnel**

Chaque entreprise peut être confrontée à des événements qui perturbent son fonctionnement normal. Ces événements représentent des dangers potentiels et peuvent être nombreux et variés. Les risques opérationnels, quant à eux, regroupent l'ensemble des événements susceptibles d'impacter le fonctionnement de l'entreprise et de compromettre la réalisation de ses objectifs.

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

Le risque opérationnel peut être défini aussi, comme « le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier. Il à trois sources : le risque interne (ex : fraude), le risque externe (tout évènement extérieur incontrôlable, comme un évènement géopolitique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence). »<sup>97</sup>

D'autres définitions décrivent « le risque opérationnel comme étant le risque de subir une perte due à des dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ainsi que des erreurs humaines ou technologiques ». <sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Edition DUNOD, Paris, 2015, P61.

<sup>98</sup> Ibid P.61

Le comité de Bâle a tenté de clarifier et de standardiser la portée des risques opérationnels en proposant une définition claire et commune. Dans ce sens, Bâle II a proposé une nouvelle définition du risque opérationnel, qui se présente comme suit :

« Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation ». <sup>99</sup>

Les risques opérationnels englobent tous les risques qui peuvent causer des dommages, des pertes ou des coûts financiers directs ou indirects, subis ou causés par une organisation dans le cadre de son activité courante ou quotidienne, à court, moyen ou long terme. <sup>100</sup>

### **1.3.2. Les facteurs de développement des risques opérationnels**

Sylvie TACCOLO-LAPIERRE identifie quatre (4) facteurs clés qui ont contribué au développement du risque opérationnel. Nous allons maintenant examiner ces facteurs qui ont contribué à l'évolution de ce risque au fil du temps : <sup>101</sup>

- a) De profonds changements sont intervenus dans le fonctionnement des marchés :**  
l'exacerbation de la concurrence entre établissements, la création de nouveaux produits et activités complexes, les évolutions technologiques permettant une banalisation de la gestion des opérations en temps réel, ont donné naissance à de nouveaux risques : risques de règlement, risques de fraude interne ou externe, défaillances techniques et humaines.
- b) La sophistication des activités financières :** a engendré de nouveaux risques comme par exemple, le développement du commerce électronique, les risques de fraudes et de sécurité informatique associés, les montages financiers complexes et les risques juridiques associés.
- c) L'évolution des processus internes :** via l'automatisation croissante des tâches effectuées, rendue possible grâce aux outils informatiques et génère des risques de nature technique. Le recours à l'externalisation de certaines activités fait supporter de nouveaux risques aux entreprises.

---

<sup>99</sup> JIMENEZ Christian & al, « prévention et gestion des risques opérationnels », édition revue banque, Paris, France, 2004, p17.

<sup>100</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », GERESO, France, 4e édition 2013, p.58

<sup>101</sup> SAIDANI Zahir, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, 2012, p 98.

**d) Les événements extérieurs et les risques exceptionnels :** (par exemple destruction du siège social) ont conduit les autorités à imposer aux établissements, l'élaboration de plan de continuité d'activité.

### **1.3.3. Les types des risques opérationnels**

Trois types de risques opérationnels doivent être soulignés<sup>102</sup> :

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

#### **a) Les risques juridiques**

La violation des lois, règles et directives a un impact de plus en plus préjudiciable sur les activités des entreprises, car elle représente un risque pouvant mettre en péril leur continuité.

#### **b) Les risques informatiques**

Les risques informatiques regroupent tous les risques associés à l'utilisation des outils informatiques dans les entreprises, tels que les logiciels, les gestionnaires de bases de données, les applications, les programmes informatiques, et ainsi de suite. Ce type de risque est composé de plusieurs éléments tels que les fraudes informatiques, l'utilisation d'outils nouveaux ou peu maîtrisés, ainsi que l'insécurité informatique, entre autres.

#### **c) Les risques sociaux et psychosociaux (les risques liés aux ressources humaines)**

Peuvent avoir un impact considérable sur l'ensemble de l'activité de l'entreprise, étant donné l'importance des ressources humaines pour celle-ci.

Parmi les risques associés, on peut citer :

- La négligence de la santé des salariés.
- La non-prise en compte de la dignité des salariés.
- La perte de sécurité au sein de l'entreprise.

---

<sup>102</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », GERESO, France, 4e édition 2013, p.38.

Bale II faisant une répartition des risques en sept catégories à savoir<sup>103</sup>

**a) Les fraudes internes :** Il s'agit de pertes résultant d'actes frauduleux visant à détourner des biens ou à violer les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise, à l'exception des actes de discrimination et de violation de l'égalité, impliquant une ou plusieurs parties internes à l'entreprise. Ces pertes peuvent être causées par une absence de provisions ou des transactions non autorisées.

**b) Les fraudes externes :** Pertes dues à des actes volontaires visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.

**d) Les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, à titre d'exemple activité syndicale, actes de discrimination, les pénalités liées à la non déclaration des nouveaux employés...

**e) Clients, produits et pratiques commerciales :** Les pertes causées par un manquement involontaire ou négligent à une obligation professionnelle envers des clients particuliers, les caractéristiques ou la conception d'un produit, le dépassement des limites d'exposition d'un client, l'instabilité des clients, les pratiques commerciales fictives et l'analyse insuffisante des clients.

**f) Dommages aux actifs corporels :** Il s'agit de la destruction ou de la détérioration d'un bien matériel causée par une catastrophe naturelle ou d'autres événements, également appelés dommages corporels.

**g) Les dysfonctionnements de l'activité et des systèmes :** peuvent causer des pertes financières liées au matériel informatique, aux logiciels ou à d'autres éléments similaires. Par exemple, une faille de sécurité dans un système d'information peut causer des pertes financières.

**h) Exécution, livraison et gestion des processus :** Les pertes liées à l'exécution, à la livraison et à la gestion des processus peuvent être causées par des problèmes dans le traitement des transactions ou dans la gestion des relations avec les partenaires commerciaux et les fournisseurs. Ces pertes peuvent inclure des erreurs de saisie, des erreurs d'affectation, une mauvaise gestion des données de référence, un non-respect des délais et une mauvaise communication entre l'entreprise et ses clients ou ses fournisseurs, entre autres.

---

<sup>103</sup> PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, contrôle interne des risques, Edition EYROLLES, Paris, 2014, P.53-54.

**1.3.4. Les composantes des risques opérationnels**

Selon Bâle 2 les composantes du risque opérationnel sont<sup>104</sup>:

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

---

<sup>104</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Op.cit. P62.

## **Section 2 : la gestion des risques opérationnels**

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

Le COSO définit la gestion des risques de l'entreprise en ces termes : « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »<sup>105</sup>

« La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. C'est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Elle comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société »<sup>106</sup>.

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

La gestion des risques des entreprises vise à<sup>107</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.

---

<sup>105</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne »Op.cit. Chap. 4, P05.

<sup>106</sup> Document de l'autorité des marchés financiers (AMF), « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », 22 juillet 2010, page 6

<sup>107</sup> Henri-Pierre MADERS, Jean-Luc MASSELIN, Hervé FRATTA, « Auditeur interne et contrôleur permanent »,Op.cit. P06

### **2.3. Le processus de gestion des risques**

La gestion des risques opérationnels de l'entreprise implique généralement un processus en trois étapes. Afin de mieux comprendre et gérer ces risques, on peut suivre la démarche IDEAL qui comprend les étapes suivantes :

**Figure 2:La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels**



**Source : Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », Edition GERESO, France, 4e édition 2013, P213.**

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

L'identification des risques ; L'évaluation des risques ; Le traitement des risques ; et Le pilotage (la limitation des risques dans le temps).

#### **2.3.1. L'identification et l'évaluation des risques**

Toute démarche d'identification et d'évaluation des risques ne peut être réalisée sans les conditions suivantes<sup>108</sup>:

- Compréhension de l'environnement de l'entreprise : marchés, clients, segments stratégiques, fournisseurs...

- Compréhension des différents métiers et processus existants dans l'entreprise. Compréhension de l'organisation et du fonctionnement interne de l'entreprise.

<sup>108</sup> Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l'entreprise », Op.cit. PP (211-212).

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

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

L'étape d'identification des risques consiste à prévoir tous les risques potentiels pouvant perturber l'activité de l'entreprise et compromettre la réalisation des objectifs fixés.

Elle peut être conduite de différentes façons<sup>109</sup>:

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

Il existe plusieurs outils d'identification des risques<sup>110</sup>:

- a) L'audit documentaire :** est essentiel pour identifier de manière rationnelle et objective les risques. L'auditeur examine préalablement une série de documents avant de se rendre sur le terrain. Pendant la phase d'exécution de l'audit, l'auditeur compare les sources documentaires aux données recueillies lors des entretiens et de la visite des sites.
- b) Les entretiens :** Les entretiens jouent un rôle crucial dans l'identification rationnelle et objective des risques. Ils permettent de vérifier si les acteurs opérationnels ont une connaissance adéquate des dispositifs de gestion des risques de l'entreprise, tout en évaluant les risques potentiels.
- c) Les visites de sites :** La visite des sites est également un outil indispensable pour l'identification des risques, car elle permet de mettre à jour des éléments liés à l'audit documentaire
- d) Les questionnaires :** L'identification des risques à partir des questionnaires est très utilisée dans les organisations anglo-saxonnes et présuppose l'existence d'un dispositif de risk management mûr et efficace.

---

<sup>109</sup> Élisabeth BERTIN, Christophe GODOWSKI et Rédha KHELASSI, « Manuel comptabilité et audit », Edition BERTI, Alger, 2013, P589.

<sup>110</sup> 2 Pascal KEREBEL, « Management des risques », Edition EYROLLES, Paris, 2009, PP (19-22).

### **2.3.3. L'évaluation des risques opérationnels**

« L'évaluation des risques est une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquence, exprimée par la multiplication de ces deux notions ».<sup>111</sup>

Selon le COCO « Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler ».<sup>112</sup>

L'étape d'évaluation est une combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives selon les données et les outils disponibles pour évaluer l'impact et la probabilité des risques.<sup>113</sup>

**a) Méthode quantitative** : concerne principalement la gravité des risques, et est inversement corrélée à la qualité du contrôle interne. Bien qu'elle puisse offrir des résultats significatifs, elle est difficile à mettre en œuvre en raison du manque d'expérience, de méthodes et de données de base. Les auditeurs internes ont tendance à éviter cette méthode en raison des calculs complexes qu'elle implique.

**b) La méthode qualitative** : La méthode qualitative se base sur la probabilité et la gravité des risques. Elle consiste à rassembler des données historiques objectives et inhérentes à chaque processus provenant de sources diverses. À partir de ces données, des coefficients sont calculés pour chaque période, en prenant en compte les tendances au fil du temps. Ces indicateurs sont ensuite pondérés et regroupés pour obtenir un facteur de risque global unique.<sup>114</sup>

---

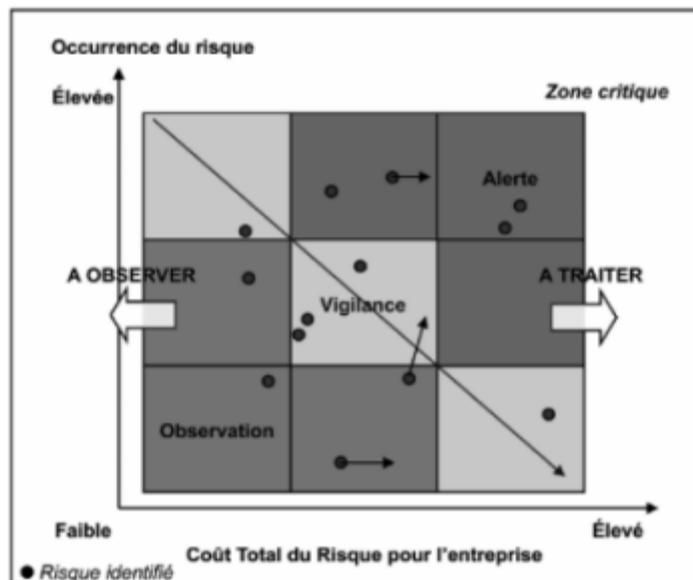
<sup>111</sup> PIERANDREI Laurent, op.cit. p.43

<sup>112</sup> 1 BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.75

<sup>113</sup> KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 04, p.10

<sup>114</sup> Serigne NDIAYE, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance – Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008, P27. [www.Bibliothèque.vesag.sn](http://www.Bibliothèque.vesag.sn), Consulté le 21/03/2023 à 16 :07.

Figure 3 : matrice des risques



Source : BERNARD Frédérique, SALVICA Eric, Fonction Achat Contrôle Interne et Gestion des Risques, Edition Maxima, Paris, 2009, p.158

- La zone critique représente les risques possédant un impact et une probabilité de survenance élevée.
- La zone de vigilance il est important d'analyser et de traiter au cas par cas, en fonction de la tolérance de risque.
- La zone d'observation représente tous les risques qui ont faible probabilité et faible impact.

### 2.3.4. Le traitement du risque

Est la troisième étape où le risque est examiné en détail afin de déterminer les actions à prendre. Une fois le risque identifié, évalué et estimé, le traitement consiste à sélectionner et mettre en œuvre des mesures pour modifier le risque, ainsi qu'à définir la stratégie à adopter.

« La maîtrise des risques consiste à atténuer la sévérité ou l'impact potentiel des risques en recourant à des modalités de traitement des risques. »<sup>115</sup>

Il faut choisir une stratégie pour chaque risque évalué, soit<sup>116</sup>:

<sup>115</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap.9, P25.

<sup>116</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P160.

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

Il existe quatre (04) modalités de traitement des risques<sup>117</sup>:

- **L'évitement (ou refus)** : Décision de cesser ou de céder les activités à l'origine du risque.
- **La réduction** : Prise de mesures afin de réduire l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque, ou les deux à la fois. Il s'agit des décisions comme la mise en place de contrôles.
- **Le partage (ou transfert)** : consiste à réduire l'impact ou la probabilité d'un risque en le transférant à une autre partie. Cela peut être réalisé par l'achat d'assurances, la mise en place de couvertures ou l'externalisation d'une activité.
- **L'acceptation (ou conservation)** : Ne rien faire pour modifier l'impact ou la probabilité d'occurrence du risque. L'organisation est disposée à accepter le risque à son niveau actuel plutôt qu'à dépenser des ressources considérables à déployer l'une ou l'autre des solutions.

### **2.3.5. Le pilotage**

Le pilotage ou la limitation des risques dans le temps est un type de contrôle à la responsabilité de contrôleur interne. C'est pour ça le manager doit maîtriser les principes de contrôle interne. Il est défini comme « un processus qui évalue la mise en place et le fonctionnement de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles au fil du temps. Il existe trois types de pilotage : opérations courantes, évaluations spécifiques ou combinaison des deux. Le pilotage repose sur l'évaluation de l'existence et du fonctionnement de ses éléments au fil du temps. »<sup>118</sup>

Le pilotage d'une activité c'est<sup>119</sup>:

- Une appropriation du contrôle interne.

---

<sup>117</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap.05, P17.

<sup>118</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne » Op.cit. Chap. 04 P13.

<sup>119</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit.P164

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

## **2.4. L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels :**

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels englobe trois lignes de maîtrise<sup>120</sup>:

### **2.4.1. Première ligne de maîtrise : Les métiers**

Chaque entreprise organise son cycle d'exploitation en processus et activités. Chaque processus est géré par un responsable opérationnel chargé d'évaluer et de réduire les risques liés à son processus.

Ces actions sont :

**a)** Des contrôles opérationnels : (au fil de l'eau) sont effectués par les collaborateurs lors du traitement des opérations et des décisions métier prises par la hiérarchie et les comités spécialisés.

**b)** Des contrôles dits « de premier niveau » réalisés par les responsables hiérarchiques sur les tâches exécutées par leur collaborateur en effectuant des tests.

### **2.4.2. Deuxième ligne de maîtrise : les contrôleurs**

Permanents Leur objectif est de structurer et de coordonner le dispositif de maîtrise de l'activité, établie par les services fonctionnels (support). Comprenne :

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

---

<sup>120</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, op.cit. p.13

### **2.4.3. Troisième ligne de maîtrise : les auditeurs internes**

L'audit interne assure l'efficacité et l'efficience du dispositif de maîtrise des risques opérationnels pour les organes de gouvernance tels que le président et le conseil de surveillance.

« À ce titre le contrôle de troisièmes niveaux est le garant ultime du dispositif. Par ses audits, il fait ce que le président de l'entreprise ferait lui-même s'il en avait le temps et les compétences »<sup>121</sup>

### **2.5. Les acteurs de la gestion des risques opérationnels**

La gestion des risques est l'affaire de l'ensemble d'acteurs suivants<sup>122</sup> :

#### **a) La direction générale ou le directoire**

La direction générale surveille en continu les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques pour préserver leur intégrité et les adapter aux changements. Elle prend les mesures correctives nécessaires pour corriger les problèmes identifiés et garantir la conformité aux limites de risques acceptables, tout en assurant leur mise en œuvre effective. Elle communique également les informations pertinentes en temps opportun au conseil d'administration ou de surveillance ainsi qu'au comité d'audit.

#### **b) Le conseil d'administration ou de surveillance**

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

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

#### **c) Le comité d'audit**

Il a un rôle très important dans la gestion des risques.

---

<sup>121</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, op.cit. p.13

<sup>122</sup> [www.Amf-France.org](http://www.Amf-France.org), « Cadre de référence : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », (Consulté le 20/03/2023 à 19 : 00), PP (11-12).

**d) Le gestionnaire de risques**

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

- Déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques tel que défini par la direction.

- Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

**e) L'audit interne**

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

**e) Le personnel de la société**

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

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

### **2.6.1. Définition**

« La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et les contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques »<sup>123</sup>

Les fonctions d'audit et de contrôle permanent sont qui réalisées et font la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels. Elle englobe tous les risques qui ont impact significatif sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et sa performance soit interne ou externe<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, op.cit. p.16

<sup>124</sup> Ibid. p.17

### **2.6.2. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels**

La cartographie des risques devenue outil indispensable de pilotage selon la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Vue de son importance il y a quatre approches pour élaborer une cartographie des risques qui sont<sup>125</sup>:

#### **a) Le Bottom up**

Dit aussi l'approche par les processus, qui consiste à la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques adéquats. Elle s'effectue par les opérationnels et fait une remontée des risques du terrain vers les personnes chargées d'élaboration de la cartographie. L'analyse de l'activité de l'organisation conduit à l'identification et l'évaluation des risques suite aux étapes suivantes :

- L'identification des processus : qui peuvent classer en deux catégories, les processus opérationnels et les processus de support.
- L'identification des risques au niveau de chaque processus : la description du risque se fait sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte.
- L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants : qui se fait sur la base des informations et documents collectés relatifs à l'organisation et ses processus.

#### **b) Le top-down**

Cette démarche comporte sur l'identification des grands risques qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation par une approche descendante. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques et leur évaluation : à travers un questionnaire ou entretiens ouverts ;
- Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation : le rapprochement se fait par le top management avec un entretien portant des questions ouvertes ;
- Lien avec les processus de l'organisation : permettre le regroupement et la consolidation à partir du rattachement des risques au processus.

#### **c) L'approche combinée**

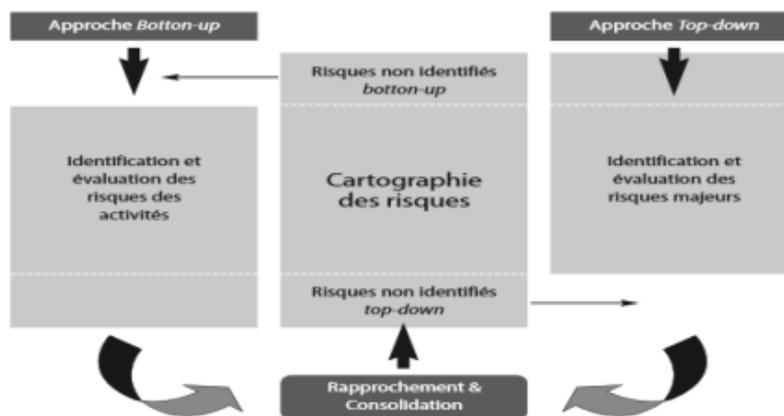
C'est une méthode combinée les approches précédentes (Bottom-up et top down).

---

<sup>125</sup> FACI, la cartographie des risques (cahier de recherche), Ifaci, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2013, p.41-47

L'identification des risques est faite par l'interview et l'entretien avec l'assistance de l'audit interne ou le gestionnaire des risques. Elle corrige les insuffisances des approches précédentes et permet de maîtriser les risques opérationnels et évaluer les contrôles mis en place.

**Figure 4 : schéma explicatif de L'approche combinée**



Source : IFACI, la cartographie des risques (cahier de recherche), op.cit. p. 48.

**d) L'approche par le benchmarking**

Consiste à collecter les meilleures pratiques de maîtrise des risques, elle permet de connaître les risques significatifs pour comprendre et les prendre en compte afin de les maîtriser.

**2.6.3. Les objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques**

La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels a pour objectifs<sup>126</sup> :

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

<sup>126</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P157.

#### **2.6.4. Caractéristiques de la cartographie des risques**

La cartographie des risques présente trois caractéristiques<sup>127</sup> :

- Elle doit être exhaustive et précise, c'est-à-dire qu'elle couvre l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support mis en œuvre par les organisations dans le cadre de leurs activités. Pour cette raison, la démarche de cartographie nécessite de faire participer l'ensemble des acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles ;
- Elle doit être formalisée et accessible, c'est-à-dire qu'elle prend la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie sur la base d'indications quantifiées. Elle peut par exemple, être organisée par métier et par processus. Elle doit être disponible et pouvoir être présentée sans délai ;
- Elle est évolutive à la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'évolue un élément de l'organisation ou un processus.

#### **2.6.5. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques**

La réussite d'une cartographie de risques est conditionnée par certains facteurs à savoir<sup>128</sup> :

➤ **Un soutien motivé de la direction générale**

La direction générale doit soutenir activement l'application des outils de gestion des risques. Elle a la responsabilité de s'approprier ces outils et de s'impliquer dans le projet de cartographie des risques. Sa participation est essentielle pour créer une vision consolidée et hiérarchisée.

➤ **Des objectifs clairs et bien communiqués**

Sont indispensables dans la cartographie des risques. Ils définissent l'approche à suivre et doivent être parfaitement compris par le groupe de travail pour garantir une vision cohérente de la démarche.

➤ **La désignation d'un chef de file**

Est essentielle dans la cartographie des risques. Il est important de choisir un responsable pour le projet, qui peut être issu de la direction générale ou du département d'audit.

---

<sup>127</sup> [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/afa/\\_Recommandations\\_cartographie\\_vd.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/_Recommandations_cartographie_vd.pdf) consulter le 23-03-2023

<sup>128</sup> MOHAMAD Attoua Regina Emma, « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », cas de la banque de France, mémoire de fin d'étude, 2004-2005, page 27-29.

➤ **Une équipe de travail de qualité**

Est essentielle pour la cartographie des risques. Elle comprend des responsables opérationnels ayant une vision approfondie des processus et activités de l'entreprise, ainsi que des membres de la direction générale chargés d'adapter la stratégie et de prendre des décisions en matière de politique des risques.

➤ **La disponibilité des moyens**

L'équipe ainsi constituée doit pouvoir disposer de tous les moyens indispensables à la réussite du projet. Outre la mise à disposition d'un capital humain dynamique et expérimenté, la cartographie des risques nécessite des fonds (budget) pour sa réalisation.

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

L'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes<sup>129</sup>:

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

➤ **Elaboration d'une nomenclature de risques**

Il est essentiel de créer une nomenclature des risques afin d'identifier tous les types de risques potentiels liés à chaque activité. Cette liste exhaustive doit couvrir l'ensemble des risques probables auxquels l'entreprise pourrait être confrontée.

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

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

---

<sup>129</sup>Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. PP (157-159).

➤ **Estimation de chaque risque pour chacune activité/fonction**

Une fois que les activités et leurs risques potentiels sont identifiés et les objectifs sont définis, il est nécessaire de procéder à l'estimation de chaque risque. Cette estimation de risque consiste à l'élaboration d'un tableau qui porte deux entrées<sup>130</sup>:

- Appréciation de l'impact de risques (gravité) ;
- Appréciation de la vulnérabilité estimée (fréquence).
- A chaque point d'évaluation l'évaluateur se compte sur trois niveaux : (faible, moyen et élevé).

➤ **Appréciation globale de chaque risque dans chaque activité**

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

➤ **Calcul du risque spécifique de chaque activité/fonction**

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

---

<sup>130</sup> Idem. P158

### **Section 3 : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et généralité sur le processus achat**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gestion des risques opérationnels au sein d'une organisation. Il contribue à l'identification, à l'évaluation et à la gestion de ces risques afin de garantir une gestion efficace. L'audit interne aide l'organisation à atteindre ses objectifs en matière de gestion des risques en assumant diverses responsabilités. Il utilise différentes approches et outils pour évaluer les risques opérationnels et présente plusieurs avantages pour l'organisation lorsqu'il est bien mis en œuvre.

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

La Norme 2120 : Management des risques, précise que : « ‘l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration’ ». Grâce à leurs compétences et à leur expérience, les auditeurs interne sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite. »<sup>131</sup>

En distingue les principaux rôles, le rôle légitime de l'auditeur interne et le rôle que l'auditeur interne ne doit pas jouer <sup>132</sup>:

##### **3.1.1 Les principaux rôles de l'audit interne**

- Fournir une assurance quant à l'efficacité des processus de gestion des risques.
- Vérifier que les risques sont correctement évalués.
- Évaluer les processus de gestion des risques en place.
- Examiner la communication relative aux risques majeurs.
- Étudier la gestion des risques les plus importants.

Ces tâches sont liées aux activités d'assurance et ont pour but de garantir la fiabilité des activités de gestion des risques.

---

<sup>131</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015, Chap.4, P24..

<sup>132</sup> KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 10, p.24-27

### **3.1.2. Le rôle légitime de l'audit interne**

Dans le cadre de ses fonctions, l'audit interne peut légitimement effectuer des activités de conseil qui contribuent à améliorer la gestion des risques. Ces activités incluent :

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- Accompagner la direction dans la gestion des risques ;
- Coordonner les activités de gestion des risques ;
- Consolider les rapports sur les risques ;
- Mettre à jour et développer le cadre de gestion des risques ;
- Encourager la mise en œuvre du management des risques ;
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à soumettre à l'approbation du conseil.

### **3.1.3. Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer**

Les activités suivantes ne devraient pas être effectuées par les auditeurs internes car elles sont de la responsabilité du management, et leur réalisation compromettrait l'indépendance et l'objectivité de ces derniers :

- Définir l'appétence pour le risque
- Définir les processus de gestion des risques
- Gérer l'assurance sur les risques
- Prendre des décisions quant à la manière de réagir face aux risques
- Mettre en place des mesures de maîtrise des risques pour le compte de la direction
- Assumer la responsabilité de la gestion des risques.

Selon l'interprétation de la norme 2120, les auditeurs internes ont pour responsabilité de veiller à ce que <sup>133</sup>:

- Les objectifs de l'organisation soient en harmonie avec sa mission et y contribuent.
- Les risques significatifs soient identifiés et évalués.
- Les mesures de gestion des risques choisies soient adaptées et en accord avec l'appétence pour le risque de l'organisation.
- Les informations relatives aux risques soient collectées et communiquées en temps utile au sein de l'organisation afin de permettre aux employés, à leur hiérarchie et au conseil d'administration d'exercer leurs responsabilités.

---

<sup>133</sup> Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015, Chap. 9, PP (27-28).

Lorsqu'un auditeur interne évalue les risques opérationnels, il doit examiner les points suivants<sup>134</sup>:

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.
- La préservation des actifs et la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

### **3.1.4. L'audit interne et le management des risques**

Bien que distinctes, l'audit interne et la gestion des risques poursuivent un objectif commun pour l'entreprise : réduire les risques. Dans ce cadre, le gestionnaire des risques a pour responsabilités<sup>135</sup>:

- Définir les risques en évaluant leur impact et leur probabilité.
- Élaborer des procédures de gestion des risques.
- Évaluer le programme de gestion des risques.
- Contribuer à la mise en place du programme de gestion des risques.

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

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

Phase de préparation ; Phase de réalisation ; Phase de conclusion.

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

La première étape essentielle d'une mission d'audit est la phase de préparation, qui établit les fondements de la mission. « 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>136</sup>. Cette étape comporte trois étapes clés : la familiarisation avec l'activité à auditer, l'identification des risques potentiels et la définition des objectifs à atteindre.

La deuxième étape de la phase de préparation implique la création d'un tableau d'identification des risques opérationnels. Ce tableau est élaboré en suivant les étapes suivantes:

---

<sup>134</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.

<sup>135</sup> PIERANDREI Laurent, Risk Mangement gestion des risques en entreprise, banque et assurance, édition DUNOD, Paris, 2015, p. 46

<sup>136</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P214.

- La première étape consiste à Découpage de l'activité ou le processus en tâches élémentaires :

Cette décomposition est effectuée par l'auditeur interne lors de la phase d'étude. « C'est une démarche que l'auditeur interne connaît bien, c'est celle qu'il utilise pour identifier les zones à risques et pour construire son questionnaire de contrôle interne »<sup>137</sup>.

- La deuxième étape de cette phase consiste à identifier les risques opérationnels associés à chaque tâche découpée précédemment :

Une fois que l'activité a été décomposée en tâches élémentaires, il est important de créer un tableau qui répertorie les risques opérationnels qui y sont liés, ainsi que leur impact potentiel sur le fonctionnement de l'entreprise. En outre, le tableau devrait inclure des pratiques recommandées pour maîtriser ces risques.

« Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : “en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit”. »<sup>138</sup>

L'élaboration d'un tableau d'identification des risques opérationnels implique la décomposition de l'activité qui fait l'objet de l'audit en tâches élémentaires. Pour chaque tâche élémentaire, l'auditeur interne évalue les menaces potentielles ainsi que leurs effets. Ensuite, il propose des pratiques recommandées pour chaque risque identifié et procède à une évaluation approximative à trois niveaux de risque : élevé, moyen ou faible. Cependant, il est important de souligner que cette évaluation n'est pas exacte et reste approximative.

Cette phase d'identification des risques permet à l'auditeur interne de <sup>139</sup>:

- 1- Élaborer un référentiel approprié pour la mission d'audit.
- 2- Concevoir et élaborer un programme modulé en fonction des menaces identifiées ainsi que des mesures qui ont été mises en place pour les prévenir.

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

Pendant la phase de réalisation de la mission d'audit, l'auditeur effectue des observations physiques directes ou indirectes pour recueillir des informations et comparer la réalité de

---

<sup>137</sup> Idem. P195.

<sup>138</sup> Ibid. P233.

<sup>139</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P233.

l'activité avec les risques identifiés lors de 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>140</sup>.

Au cours de cette phase, l'auditeur poursuit deux objectifs<sup>141</sup>:

- Identifier les points forts et les faiblesses apparentes du dispositif de contrôle interne existant.
- Formuler des recommandations pour améliorer le dispositif de contrôle interne.

« 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>142</sup>

« A partir l'identification des risques élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour éventuellement la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de risk manager c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation. »<sup>143</sup>

**- La phase de conclusion de la mission d'audit :**

Cette phase consiste à identifier les causes des risques identifiés et à formuler des recommandations pour traiter ces risques. L'auditeur doit également rendre compte de ses résultats aux responsables de l'entreprise et à la direction.

« 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>144</sup>

Lorsqu'un risque est identifié, l'auditeur interne doit proposer des recommandations et des suggestions au management et à la direction générale pour éviter ce risque et améliorer le système de contrôle interne de l'entreprise.

---

<sup>140</sup> Idem. P214.

<sup>141</sup> BERTIN Élisabeth, « Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007. P.42

<sup>142</sup> Idem. P43.

<sup>143</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P101.

<sup>144</sup> Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. P44.

Pour certains auditeurs internes, « le rapport d'audit doit être construit sous forme de chapitres ou par cycle. Dans chaque cycle, l'auditeur expose ses remarques point par point, selon la structure de la feuille des risques : le problème, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations ». <sup>145</sup>

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

**Tableau 5: Démarche d'audit interne dans l'étape d'identification et d'évaluation des risques.**

Sous-étapes	Acteurs	Outils
<b>1- Identifier les évènements</b>		
Nature d'évènement : - Evènements internes. - Evènements externes. - Accidents. - Erreurs. - Malveillances / fraudes. - Défaillances humaines. - Défaillances techniques. - Phénomènes économiques. - Phénomènes naturels.	Auditeur Audités	- Examen documentaire. - Entretiens.
<b>2- Evaluer les risques</b>		
Exemple de typologie de processus : - Pilotage.	- Auditeurs - Audités	- Hiérarchisation des risques.

<sup>145</sup> Idem.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Support.</li> <li>- Réalisation.</li> <li>- Mesure.</li> </ul> <p>Exemples de typologie d'objectifs détaillés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnels (efficacité, efficience).</li> <li>- De fiabilité des informations.</li> <li>- Stratégiques.</li> <li>- De conformité.</li> </ul>		
<p><b>3- Comprendre la tolérance aux risques du domaine audité</b></p>		
<p>La compréhension de la tolérance aux risques va permettre d'identifier les objectifs clés du domaine audité.</p>	<p>Auditeurs Audités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hiérarchisation des risques.</li> <li>- Entretiens.</li> </ul>

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

**- Le suivi des recommandations**

Le suivi des recommandations est une étape importante de l'audit interne. L'auditeur doit s'assurer que les recommandations proposées ont été mises en œuvre par le management. Selon la norme 2500.A1, « le responsable de l'audit interne doit mettre en place un processus de suivi pour ce faire »<sup>146</sup>. Toutefois, il est important de noter que l'auditeur n'a pas la responsabilité directe de la mise en œuvre des recommandations ; cette responsabilité incombe au management.

<sup>146</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P310.

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

« L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini. »<sup>147</sup>

L'audit interne a pour objet de « veiller à ce que les procédures de contrôle interne soient définies, qu'elles soient pertinentes en répondant au risque de la tâche ou de l'activité, qu'elles soient appliquées, et que les anomalies relevées fassent l'objet d'une remontée de l'information et donnent lieu à des actions correctrices. »<sup>148</sup>

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

**Tableau 6: Démarche de l'audit interne dans l'étape d'évaluation des dispositifs de contrôle clés.**

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

<sup>147</sup> Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Op.cit. P103.

<sup>148</sup> Pigé BENOIT, « Audit et contrôle interne », Edition EMS, 4e édition 2017, P59.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Typologie des dispositifs de contrôle clés :</li> <li>- Procédures.</li> <li>- Approbation/autorisation.</li> <li>- Calculs.</li> <li>- Documentation.</li> <li>- Rapprochement.</li> <li>- Vérifications.</li> <li>- Séparation des tâches incompatibles.</li> <li>- Supervision.</li> <li>- Contrôles applicatifs.</li> <li>- Piste d'audit.</li> <li>- Ces dispositifs de contrôle pourront relever d :</li> <li>- Contrôles préventifs.</li> <li>- Contrôles défectifs.</li> <li>- Contrôles correctifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>-Hiérarchisation des risques.</li> <li>-Référentiels d'audit.</li> </ul>
<p><b>3- Relier les dispositifs de contrôle clés aux risques</b></p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditeurs</li> <li>- Audités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Examen documentaire.</li> <li>- Entretiens.</li> <li>-Flow harts / diagramme de flux.</li> <li>-Hiérarchisation des risques.</li> <li>-Référentiels d'audit.</li> </ul>
<p><b>4- Evaluer la conception des dispositifs de contrôle clés</b></p>		

Cette évaluation se fera par rapprochement entre l'existant et un cadre de contrôle adéquat.	- Auditeurs  - Audités	-Examen documentaire.  - Entretiens.  -Hiérarchisation des risques.  -Référentiels d'audit.
--	------------------------------	---

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

### **3.4. Le processus achat**

#### **3.4.1. Définition du processus achat**

Le processus d'achat consiste à acquérir les biens et services nécessaires à l'activité d'une entreprise en provenance de l'extérieur. Il englobe l'identification des besoins, l'acquisition des produits et services, et le suivi des fournisseurs.

Le cycle d'achat peut varier en fonction de la taille de l'entreprise, avec un seul département gérant toutes les étapes dans une petite entreprise, tandis que dans une grande entreprise, les départements d'approvisionnement et de réception peuvent être séparés pour optimiser l'efficacité et l'exactitude des opérations.<sup>149</sup>

Le processus cherche à optimiser<sup>150</sup> :

- Le prix (appel d'offres) ;
- La qualité ;
- Les coûts (liés aux achats ou au stockage) ;
- Les délais (zéro délai).
- Les questions qui se posent à l'entreprise sont généralement les suivantes :
- Faut-il diversifier ou non ses sources d'approvisionnement ? (Fournisseur unique ou multiples) ;
- Faut-il fabriquer ou acheter, des composants ou des produits semi-finis ?

<sup>149</sup> GNAGBO Jonathan, définition et fonctions du cycle achat. Disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/définition-et-fonctions-du-cycle-achat>.

<sup>150</sup> AOUALI Hafida, DRIF Linda, « LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES OPERATIONNELS LIES AU PROCESSUS ACHAT DES MATIERES PREMIERES », mémoire de fin d'étude cycle master, Option : Audit & Contrôle De Gestion, UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU

- Appréhende-t-on la fonction rationnellement ?

Il apparaît clairement que, le processus achat ne peut être limité aux seules tâches directement prises en charge par les équipes comptables. Ce processus transverse implique plusieurs fonctions au sein de l'entreprise : les achats, le contrôle de gestion, l'opérationnel (consommateur et responsable budgétaire), le Risk management, la trésorerie. C'est pourquoi la performance du processus achat doit être mesurée dans son ensemble.

### **3.4.2. Les objectifs du processus achat**

Les objectifs généraux du processus d'achat restent constants, mais les priorités peuvent évoluer en fonction du temps. Les objectifs peuvent inclure les suivants<sup>151</sup> :

- S'adapter à un changement structurel ;
- S'adapter à un changement économique, politique ou social majeur ;
- Diversifier les sources d'approvisionnement ;
- Réduire les coûts d'achat ;
- Obtenir de la flexibilité ;
- Assurer la sécurité des achats en cas de pénurie ;
- Réduire les coûts de production ou les frais généraux de X% par an ;
- Respecter les délais de livraison à Y% en fixant des objectifs de planification de projets ;
- Améliorer la qualité des produits (réduire les non-conformités) ;
- Rationaliser la liste des fournisseurs en réduisant leur nombre. Ces indicateurs sont essentiels pour le service d'achats et sont souvent partagés par plusieurs services tels que la qualité, le bureau d'études, les projets et la logistique.

### **3.4.3. Les étapes de processus achat**

Le processus achat passe par plusieurs étapes qui sont au nombre de huit (8)<sup>152</sup> :

- **La détection des besoins** : La détection et l'identification des besoins dépendent de procédures de planification à court terme. Celles-ci comprennent des programmes de production, des référentiels, des normes, des nomenclatures de matières, des procédures

---

<sup>151</sup> BECOUR Jean Charles & al, « audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance », édition Economica, paris, 2008, p 137.

<sup>152</sup> BECOUR Jean Charles & al, « audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance », édition Economica, paris, 2008, p 128-137.

de gestion des stocks, des processus de déclenchement des demandes d'achat et des modalités de mise en œuvre pour la gestion des projets spéciaux.

- **La décision d'approvisionnement** : La décision d'approvisionnement est prise après une procédure qui doit permettre de vérifier la pertinence de la demande d'achat.
- **La sélection des fournisseurs** : Les acheteurs doivent examiner les offres des fournisseurs en fonction des politiques établies par l'entreprise.
- **La négociation** : La négociation est une étape clé du processus d'achat, visant à clarifier les offres et à définir le meilleur compromis possible pour l'acheteur en termes de spécifications, prix, délais, conditions de paiement, etc. Elle contribue au contrôle entrepreneurial, à la gouvernance et aux performances de l'entreprise.
- **La passation de commande** : consiste à formaliser les résultats de la négociation, incluant les prix, les conditions, les modalités de livraison, d'exécution, de paiement, les impôts, les droits et éventuellement la garantie liée aux services.
- **Le suivi du sort de la commande** : Les acheteurs sont chargés d'assurer le suivi de la commande depuis sa passation jusqu'à sa réception par l'entité. Ils doivent veiller au respect des conditions prévues et envisager des solutions alternatives optimales en cas de besoin.
- **La réception de la commande** : Il est de la responsabilité des réceptionnaires de l'entreprise de s'assurer que les produits livrés ou les services fournis sont conformes aux spécifications de la commande, en tenant compte des éventuelles modifications acceptées.
- **Le règlement** : Le processus d'achat est généralement lié à une chaîne administrative intégrée qui agit en tant que donneur d'ordre initial. Le processus de paiement fait alors suite logiquement à la commande passée, à la vérification de la réception et au respect des conditions convenues avec le fournisseur.

### **Conclusion du deuxième chapitre**

En conclusion, l'audit interne est une démarche essentielle pour évaluer et améliorer les processus de contrôle interne et la gestion des risques opérationnels au sein des entreprises. Il permet d'identifier les faiblesses, de recommander des mesures correctives et de renforcer la prévention et la réduction des risques. L'audit interne contribue également à sécuriser les actifs, à garantir la fiabilité des informations financières, à assurer la conformité aux lois et réglementations, et à promouvoir une culture de la maîtrise des risques et de l'amélioration continue. En somme, l'audit interne joue un rôle clé dans une gestion efficace et efficiente des risques opérationnels, créant ainsi de la valeur pour l'entreprise.

**Chapitre III :**  
**Cas Pratique au niveau**  
**COSIDER**

## **Introduction**

Dans ce troisième chapitre nous essayerons de mettre en pratique toutes les notions théoriques développées ci-dessus, dans le but de faire ressortir la contribution.

Dans ce chapitre, nous allons effectuer une mission d'audit interne de la procédure d'achat au sein de la direction générale de **COSIDER Canalisation**.

Pendant notre mission d'audit interne, nous allons travailler sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat.

Nous divisons notre travail de la manière suivante :

**Section 01** : Présentation et historique de l'entreprise COSIDER Canalisation.

**Section 02** : processus d'achat au sein de l'entreprise COSIDER Canalisation.

**Section 03** : déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat au niveau de l'entreprise COSIDER Canalisation.

**Section 1 : Présentation et historique de l'entreprise COSIDER****Canalisation****1.1. Historique de COSIDER Groupe**

COSIDER a été Créée le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S), et le groupe danois Christian et Nielsen. En 1982, elle devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois, dans le cadre de la restructuration organique et financière des entreprises publiques décidées par les autorités algériennes, elle est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en Octobre 1989, elle a su, finalement se distinguer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, COSIDER s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

Aujourd'hui COSIDER Groupe, par le biais de sa croissance interne et son évolution continue, est devenue le plus grand groupe algérien de BTPH avec un capital social de 17 800 000 000 DA (en 2015), un chiffre d'affaire évoluant de 73.5 milliards en 2013 à 112 milliards en 2014 pour arriver à atteindre les 141 milliards de DA en 2015 avec un taux de croissance d'à peu près 10% (en 2014) et en détenant 100% du capital de ses filiales.

**1.2. Filiales de COSIDER groupe et organigramme****1.2.1. Les filiales de COSIDER groupe**

COSIDER est organisé en dix (10) filiales, centrées chacune sur un métier de base.

Figure 5: les filiales du groupe COSIDER



Source : document interne de l'entreprise

- **COSIDER travaux publics**

COSIDER Travaux Publics, au capital de 4.000.000.000 DA, spécialisée dans la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Notamment :

- Travaux de réalisation de routes, autoroutes, des voies ferrées, de pistes d'aérodromes...
- La réalisation des ouvrages souterrains et maritimes.
- Les travaux de réalisation des grands ouvrages hydrauliques (barrages et transfert ...).
- Préparation et exécution des travaux de chantiers ferroviaires.

Elle à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle un leader incontesté au niveau national dans son domaine d'activité, position qu'elle ambitionne de garder.

- **COSIDER Canalisations**

COSIDER Canalisations est née de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics et ce, depuis le 1er janvier 2004. Filiale au capital de 4.000.000.000 DA elle est spécialisée dans la construction d'ouvrages pour le compte des secteurs de l'Énergie et de l'Hydraulique.

Dans le cadre de cette nouvelle organisation du Groupe COSIDER, la mission de COSIDER Canalisations consiste en la prise en charge de projets de construction de pipelines

pour le compte du secteur de l'énergie et de canalisations hydrauliques (A.E.P., Transferts, Périmètres d'irrigation, Réseaux d'Assainissement, etc.).

- **COSIDER Construction**

Filiale du groupe COSIDER, au capital de 3.279.000.000 DA, intervient sur tout territoire national. Elle étudie et réalise les logements et le génie civil et industriel.

Pour l'atteinte de ses objectifs et une meilleure capacité d'adaptation aux besoins de ses clients, les activités de COSIDER Construction sont réparties en divisions opérationnelles :

Génie Civil et Bâtiment. Outre ces divisions, COSIDER Construction dispose de structures d'appoint telles que : le Bureau d'Études, la Direction du Matériel et des Ateliers de Production Intermédiaire.

- **COSIDER Ouvrage d'Art**

COSIDER Ouvrages d'Art filiale du Groupe COSIDER est créée sous forme de société par actions le 30 Avril 2005, suite à la scission de COSIDER Construction.

Avec un capital social augmenté en 2013 à 1.200.000.000 DA et un chiffre d'affaire de 6 200 Millions de DA réalisé à la fin de cet exercice.

C'est une filiale, spécialisée dans les ponts et les fondations spéciales.

- **COSIDER Carrières**

Avant sa création en tant que filiale, COSIDER Carrières était un département rattaché à la Direction Générale. Au deuxième semestre de l'année 1995, COSIDER se filialise donnant lieu, à la naissance de COSIDER Carrières, société par action, au capital social de 745.500.000 DA. Elle est spécialisée dans la production des matériaux de carrières.

- **COSIDER Promotion**

L'Entreprise COSIDER Promotion S.P.A., au capital social de 600.000.000 DA, a été créée le 30 avril 1995, suite à la filialisation des activités de l'Entreprise mère COSIDER. Cette entité, répond à une stratégie d'intégration économique et de mise en œuvre d'une nouvelle dynamique de développement du logement et de la construction.

- **COSIDER Alrem**

L'Algérienne de Rénovation d'Entretien et de Maintenance, par abréviation COSIDER-ALREM, de statut EPE/SPA au capital social de 305.000.000 DA est issue de la restructuration de COSIDER et érigée en filiale de cette dernière le 26 mars 1995.

Ces activités se résument en :

- Maintenance et rénovation des matériels de travaux publics.
- Travaux d'usinage.
- Commercialisation de pièces de rechange.
- Prestations de conseil en maintenance : diagnostic, organisation, procédures et gestion environnementale profitable.
- Location de matériels de travaux publics, de transport et de manutention (en projet).

- **COSIDER Engineering**

Créée en 2011, au capital social de 100.000.000 DA en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions, COSIDER Engineering est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. La société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.

- **COSIDER Géotechnique**

COSIDER Spa et Teixeira Duarte, entreprise portugaise, ont créé en 2006 une société mixte dénommée TEIXCO Spa.

Spécialisée dans la Réalisation Fondations spéciales, Confortements et Soutènement, Forages hydrauliques, Campagne de Géotechnique.

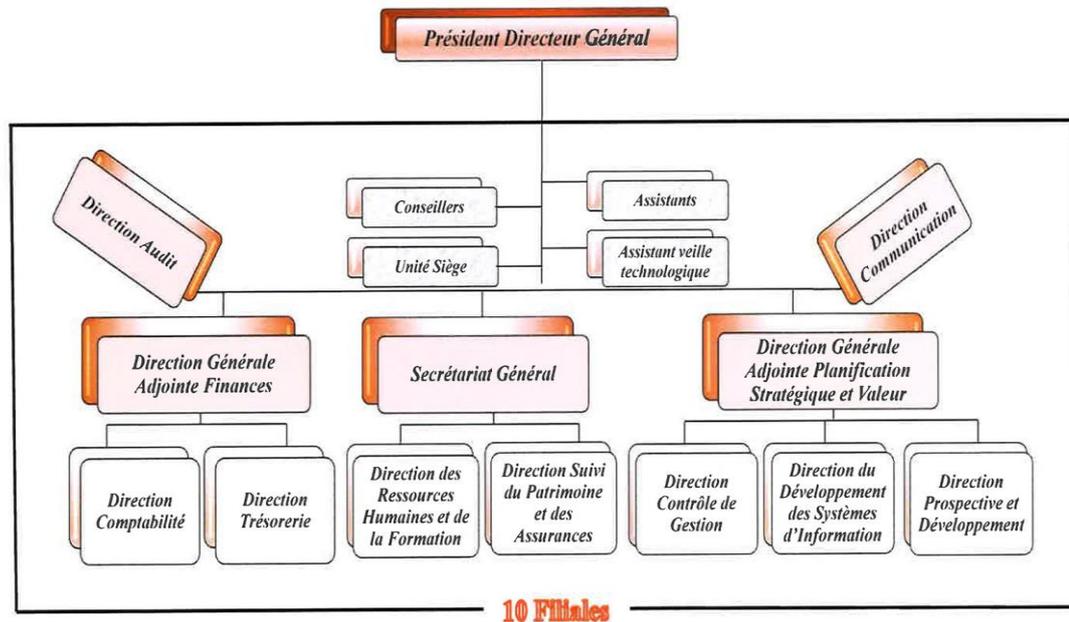
- **COSIDER AGRICO**

C'est la dernière-née des filiales de Cosider groupe et elle constitue à coup sûr le summum du management d'entreprise engagée par le PDG du Groupe qui a su faire le choix le plus durable, d'un côté, permettant l'extension vers d'autres activités pérennes, et, de l'autre, participer de manière effective à la relance économique par la diversification des activités.

C'est une filiale, spécialisée dans la Production Agricole, Animale et Aquacole.

### 1.2.2. L'organisation du Groupe COSIDER

Figure 6: l'organisme de COSIDER groupe



Source : document interne de l'entreprise

Après la présentation de l'organisme COSIDER groupe, la section suivante est consacrée à la présentation de l'entreprise COSIDER Canalisation avec un historique, les missions principales et son organigramme.

## 1.3. COSIDER Canalisation

### 1.3.1. Historique et présentation de COSIDER Canalisations

#### 1.3.1.1. Historique de COSIDER Canalisations

COSIDER Canalisations, entreprise publique économique, issue de la scission de la filiale COSIDER Travaux Publics a été créée en janvier 2004, est de par son activité la filiale la plus importante du Groupe COSIDER.

Depuis, la filiale COSIDER Canalisations s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national en rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations.

**1.3.1.2. Présentation de COSIDER Canalisations**

COSIDER Canalisations au capital social de 4.000.000.000 DA, est spécialisée dans la pose de pipes line et de Canalisations destinés respectivement aux secteurs de l'énergie et de l'hydraulique.

COSIDER Canalisations exploite également à Oued Sly, Wilaya de Chlef, une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint d'une capacité de production d'environ 40 km/an, pour des diamètres allant de 500 à 2000 mm qui répond en partie aux besoins de l'entreprise.

**1.3.2. Identification de COSIDER Canalisations**

Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement, et de concourir à relever de nouveaux défis, dans un marché qui se trouve extrêmement concurrentiel en assurant la rapidité d'exécution dans la livraison des ouvrages.

COSIDER Canalisations se fixe comme une exigence une compétitivité avérée sur tous les plans et fait de la satisfaction de ses clients une nécessité et un objectif prioritaire.

Pour cela, COSIDER CANALISATIONS enrichi constamment et pérennise son savoir-faire capitalisé depuis une quinzaine d'années (en incluant les années d'expérience précédent la création de la filiale), dans une perspective de toujours mieux faire en matière de maîtrise des méthodes et moyens utilisés, avec l'objectif permanent d'optimiser les coûts de réalisation des ouvrages et d'assurance dans l'application et l'amélioration de ses processus auprès de ses clients et de ses partenaires.

Les compétences sont certifiées et suivies dans le cadre d'un Système de Management de la Qualité qui a été consacré par la certification aux normes ISO 9001 depuis janvier 2015, ainsi que son admission à l'Association Internationale des Constructeurs de Pipe-line (IPLOCA).

Dans le souci d'accroître cette certification COSIDER Canalisations a entrepris, durant l'exercice 2016, la mise en place d'un système de management intégré conformément aux normes ISO 9001, ISO 14001 en 2015 et OHSAS 18001 en 2007.

La politique de l'entreprise met en avant la santé, la sécurité au travail, l'environnement et la qualité comme axes principaux dans la réalisation des projets.

**1.3.3. Missions principales de COSIDER Canalisations**

COSIDER Canalisations s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs qui consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs.
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques.
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de COSIDER Canalisations.

Le principal défi de COSIDER Canalisations est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Parmi les projets les plus importants réalisés les dernières années, il y a lieu de citer :

➤ **Projets Hydrocarbures**

- **2017** Travaux de réparation du Gazoduc GZ3 42" par la mise en fouille d'une baillonette sous lestage continu et de gabionnage pour le confortement de la berge « sud d'oued m'zi » au pk 110.500 (w. Laghouat)
- **2018** Travaux de construction en urgence de six 06 tronçons de 2717 ml et le raccordement de six (06) tronçons de 650 ml du Gazoduc RGG1 42" entre le PC4 Medjedel w. M'sila et PS6 Aïn chkiri/djebahia w. Bouira du pk 253 au pk 401 en parallèle au projet RGG1 d'une longueur 105 Km.
- **2018** Projet de développement des champs de TINRHERT vers OHANET « first Gas»

**Lot 1** : réalisation en ep du réseau de collecte et ouvrages concentres du projet & travaux de construction pour le raccordement de douze (12) puits.

- **2018** Projet de Développement des champs gaziers de la périphérie de GASSI TOUIL réalisation du réseau de collecte et installations de surfaces aux puits pour le raccordement de 25 puits sur les installations existantes au niveau de RHOURE-NOUSS

- **2018** Travaux d'extension de STC GPDF 48" Hassi R'mel - El Aricha.

➤ **Pour Sonatrach :**

- Le projet ROK1 - 34" : 383 Kms de Haoud El Hamra à Skikda
- Le projet OH3 - 30" : 167 Kms de Nezla à Haoud El Hamra
- Le projet LR1 - 24" : 182 Kms de Haoud El Hamra à Hassi R'mel
- Le projet GR2 - 42" /-48" : 432 Kms d'Adrar à Rhourd Ennousse
- Le projet OZ2 – 34" : 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat

- Le projet GEM 1 – 48" : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila)
  - Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 300 kms de Hassi R'mel à PC4 (Sougueur)
  - Le projet Gazoduc MED GAZ 2 - 48" : 127 kms de Sougueur à Mocta Douz
  - Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 122 kms de Mocta Douz à Béni Saf
  - Le projet GEM 2 – 48" : 256 Kms de Hassi R'mel à Oued Saf Saf
  - Le projet GR 4 : un gazoduc de 48" allant de Rhoud Nouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms
  - Le projet ELR 1 : un oléoduc de diamètre 24" allant de Hassi Messaoud à Hassi R"mel sur une longueur de 336 Kms.
- **Pour Sonelgaz :**
- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna - Arris
  - L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris - Menaa
  - L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
  - Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms
  - Linterconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms
- **Projets Hydraulique :**
- L'AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement
    - Ain El Beida - 100 Kms ;
    - La Protection de la ville de Batna ;
    - La Station de Traitement de la ville de Tiaret ;
    - La Station de Traitement de la ville de Jijel ;
    - Equipement du périmètre de la mitidja ouest tranche II ;
    - Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha ;
    - Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du perimetre d'El Tarf sur 12.415 ha ;
    - Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar ;
    - Approvisionnement en eau potable des centres de Batna,Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar ;
    - Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret ;
    - Etude, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel.

## **1.4. Fonctionnement et rôle de chaque direction et organigramme**

### **1.4.1. Fonctionnement et rôle de chaque direction**

Le PDG de COSIDER canalisations Fathi ZEROUALI est le gestionnaire principal.

Le comité du groupe espace de concertation, défini et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il se réunit autant de fois que nécessaire et au minimum une fois par trimestre, il suit l'évolution des plans d'actions, les performances des entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités du Groupe et de ses filiales.

**a. Assistant du PDG responsable système management qualité S.M.Q, chargé de :**

- Etablir le planning des audits ;
- Maintenir à jour le système documentaire ;
- Animer les revues du processus SMQ ;
- Suivre les indicateurs qualité de l'entreprise.

**a) Assistant du PDG chargé de l'hygiène et de la sécurité de l'environnement H.S.E**

Son travail consiste à mettre en œuvre la politique d'hygiène et la sécurité de l'entreprise, et proposer des solutions spécifiques.

**c) Direction des finances et de la comptabilité – cadre dirigeant – (DFC), chargé de :**

- Établir les bilans comptables
- Assurer la gestion de la trésorerie
- Mobiliser régulièrement les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise
- Assurer le suivi de la fiscalité.

**d) Direction Centrale de l'approvisionnement et de la sous-traitance (DAST) chargé de :**

- La réception des demandes d'approvisionnement ;
- La transmission des plis à la commission des marchés ;
- L'étude des demandes et/ou accords du groupe COSIDER pour les appels d'offre national.

**e) Direction centrale des moyens communs (DMC)**

Il définit la politique de gestion des moyens de l'entreprise, et assure la bonne exécution des contrats clients.

**f) Direction centrale de l'audit**

Ce dernier établit le programme annuel de l'audit, s'enquiert de l'efficacité des actions et analyse et transmet les rapports élaborés par les auditeurs.

**g) Direction centrale du contrôle de gestion**

Il contrôle et synthétise des tableaux de bord et la coordination et l'exploitation du processus budgétaire.

#### h) Direction centrale du matériel et logistique

Il assure la cohérence des activités entre les différents pôles et structures, élabore le plan d'investissement et de rénovation du matériel ainsi que le programme annuel des réformes.

#### i) Direction des travaux hydrauliques –cadre dirigeant –

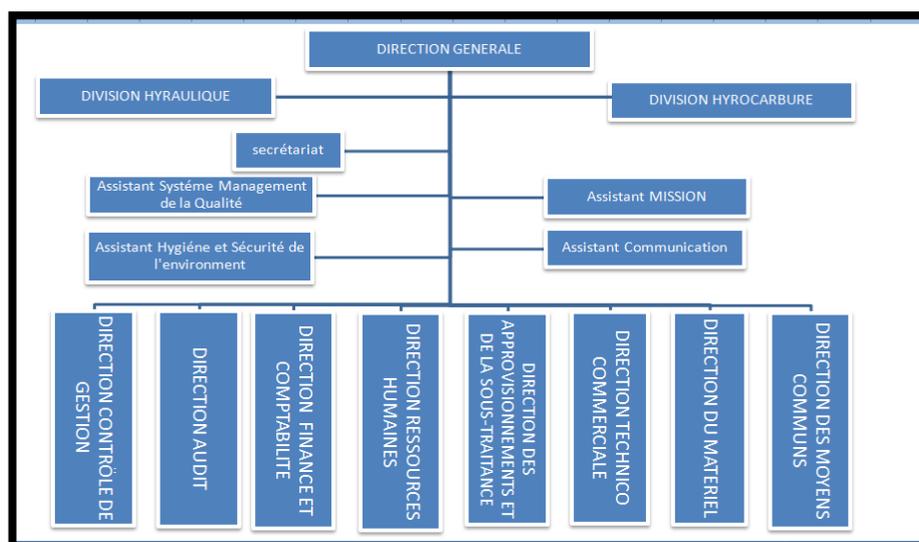
Analyse les flaches et les offres, élabore le budget et établi les cahiers de charges

#### j) Direction technico-commercial - cadre dirigeant -, chargé de

- Répondre aux avis d'appels d'offre ;
- Animer la partie technique et commerciale.

### 1.4.2. Organigramme de COSIDER Canalisation

Figure 7: Organigramme de COSIDER Canalisation



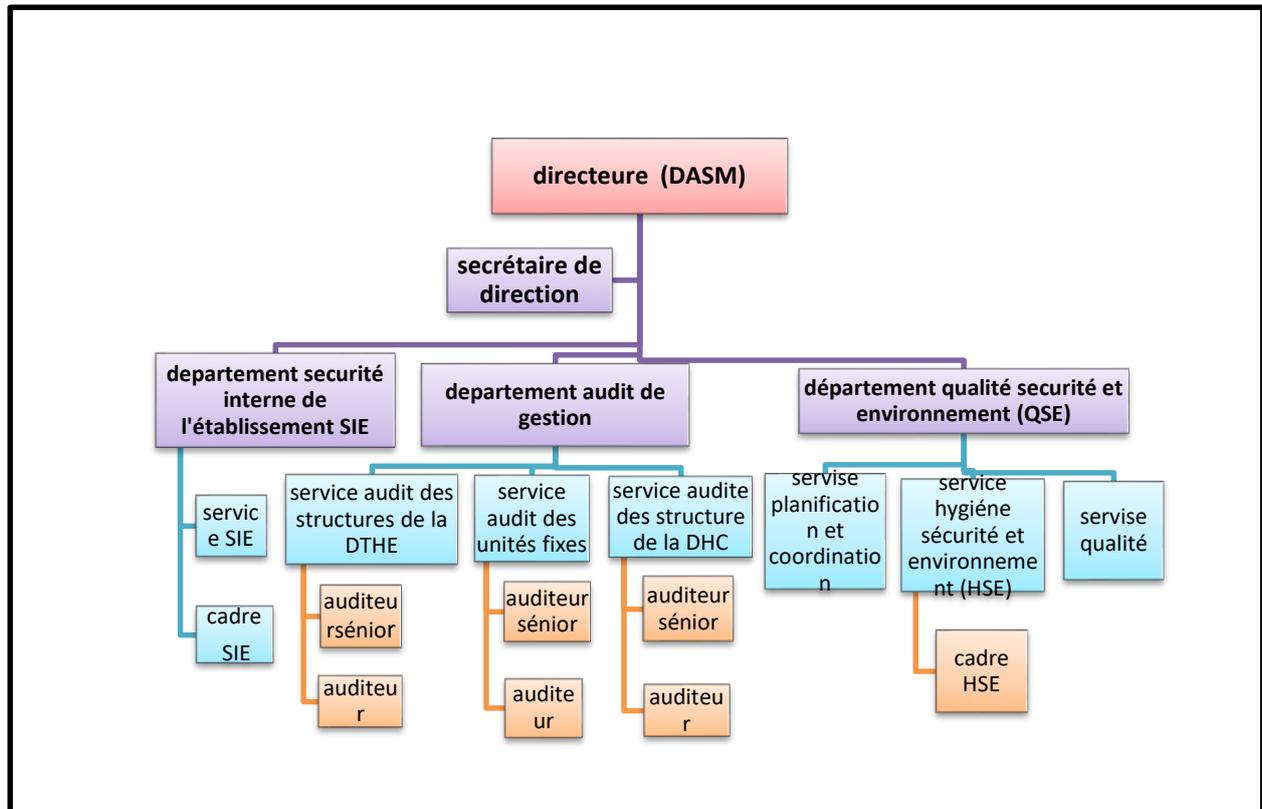
Source : document interne de l'entreprise

### 1.5. Direction de l'audit interne

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

## 1.5.1. L'Organigramme direction de l'audit interne

Figure 8 : l'Organigramme direction de l'audit interne



Source : documents interne de l'entreprise

- **Le Directeur de l'Audit Interne**

Les missions de Directeur de l'Audit Interne :

- Il définit et met en place la charte d'audit interne.
- Il contribue à la collecte des données pour l'élaboration du programme d'audit interne.
- Il supervise les missions d'audit interne dans les budgets temps impartis.
- Il analyse, identifie et évalue les risques par le biais d'un ensemble de règles et de procédures.
- Il effectue une synthèse des informations recueillies, identifie l'origine des anomalies éventuelles.
- Il suit la mise en application des recommandations et la levée des réserves des commissaires aux comptes.
- Il apporte des conseils pragmatiques aux différentes entités du Groupe dans le but de les assister dans la maîtrise de leurs opérations,
- Il identifie et évalue les risques significatifs inhérents à l'activité, aux procédures et à l'organisation.

- Il présente les résultats des missions d'audit interne à la Direction Générale.

- **Chef de Département de l'Audit de Gestion**

Les missions de Chef de Département de l'Audit de Gestion

- Exécuter les missions d'audit planifiées.
- Evaluer les systèmes de contrôle interne mis en place au niveau des structures.
- Récouter les informations en identifiant les anomalies éventuelles.
- Consolider et synthétiser les rapports d'activité transmis par les filiales et préconiser des actions, Participer à la préparation du programme d'audit opérationnel.
- Dénomination du poste de travail.

**Section 2 : processus d'achat au sein de l'entreprise COSIDER Canalisation****2.1. La direction approvisionnement****2.1.1. Présentation**

Au cœur de l'entreprise, la fonction stratégique de la direction des approvisionnements se positionne en amont de la production dans le cycle d'exploitation. Sa mission consiste à fournir à l'entreprise les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services nécessaires à ses activités, en garantissant les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité. En d'autres termes, cette fonction répond aux besoins de l'entreprise en termes de produits ou de services indispensables à son fonctionnement.

Les objectifs du processus d'achat visent principalement à assurer la rentabilité de l'entreprise. Pour ce faire, la direction des approvisionnements cherche la qualité optimale des matières premières en fonction des besoins, analyse les besoins et travaille avec les fournisseurs pour répondre au mieux aux exigences, optimise les niveaux de stockage, choisit des fournisseurs flexibles capables de répondre à l'évolution de la demande, et respecte les lois et les règlements qui régissent les opérations commerciales.

La direction des approvisionnements est constituée de trois membres : le responsable des approvisionnements et deux agents polyvalents qui gèrent les stocks et le magasin. Le responsable des approvisionnements est en charge de définir la stratégie d'achat en collaboration avec la direction générale de l'entreprise, et s'assure de sa mise en œuvre grâce à un choix ciblé de produits, de services et de fournisseurs.

Le responsable des approvisionnements est également chargé des tâches suivantes :

- Fournir des conseils et un soutien à la direction générale dans l'élaboration de la politique d'achat et la définition des objectifs d'optimisation des coûts, de la qualité et des délais ;
- Définir les programmes et les procédures d'achat de produits et de services, et élaborer les cahiers des charges techniques pour exprimer les besoins de l'entreprise ;
- Identifier les fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise, en rédigeant les appels d'offres et en sélectionnant les fournisseurs ;
- Négocier avec les fournisseurs les conditions d'approvisionnement en termes de coûts, de qualité, de délais et de conditions de paiement ;

- Établir et gérer la qualité des fournisseurs et établir des relations à long terme avec des fournisseurs privilégiés ;
- Assurer la bonne livraison des matières et des fournitures jusqu'aux services concernés
- Mettre en place et suivre les indicateurs de performance de son activité ;
- Contrôler les procédures d'achat.

## **2.2. Les étapes de l'opération d'achat**

### **2.2.1- Identification des besoins**

La première étape du processus d'achat réussi consiste à identifier les besoins avec précision. Si ces besoins ne sont pas bien définis, les offres proposées risquent de ne pas répondre correctement aux attentes de l'entreprise et devront être rejetées. Par conséquent, cette étape est essentielle pour garantir la réussite du processus d'achat.

### **2.2.2- choisir un mode de passation**

Les contrats sont passés par appel à la concurrence, consultation écrite ou par achat direct.

- Achats directs, montant : (Le montant  $\leq$  1 000 000 da).
- La consultation : (le montant entre 1 000 000 da et 20 000 000 da).
- L'appel d'offre : (le montant  $\geq$  20 000 000da).

#### **2.2.2.1. Les achats directs**

Le texte prévoit également la possibilité de recourir à des achats directs pour un montant cumulé maximum de 1 000 000 DA TTC pour préserver le bon fonctionnement des services et des chantiers. L'acte de commande doit contenir les principales clauses contractuelles, et dans le cas de prestations d'études, un contrat doit être établi quel que soit le montant de la commande. La réception et l'évaluation des offres sont effectuées par une commission d'achat instituée à cet effet. Enfin, le texte précise que le service contractant peut recourir à des achats directs pour des prestations de transport aérien et terrestre, d'hôtellerie et de restauration, et de prestations juridiques dans les limites des seuils fixés, au-delà desquels une consultation écrite est nécessaire.

#### **a. La sélection des fournisseurs (Procédure d'évaluation des fournisseurs)**

Le choix des fournisseurs est une tâche cruciale pour l'acheteur et un élément essentiel pour garantir la compétitivité de l'entreprise. Cette étape implique de sélectionner les trois meilleurs partenaires en fonction de leur capacité à fournir des produits ou des services conformes aux exigences de l'entreprise, notamment en termes de quantité et de délai. (Choisir le mieux disant de 3 fournisseurs au minimum)

**b. Evaluation des fournisseur (les produits sont définis)**

Le responsable des achats doit contacter directement les fournisseurs et leur demander de fournir des factures proforma, afin de pouvoir évaluer les offres proposées.

Les demandes de factures proforma soient clairement communiquées aux fournisseurs et que les informations requises soient fournies de manière complète et précise. Cela permettra d'assurer que les offres évaluées sont comparables et cohérentes avec les exigences de l'entreprise. De plus, il peut être judicieux de mettre en place un système de suivi pour garantir que les fournisseurs ont bien envoyé les factures proforma dans les délais impartis.

**c. Exécution de marché****• Etablissement du bon de commande**

Oui, après avoir effectué une évaluation financière et technique des offres des différents fournisseurs, le responsable des achats choisira l'offre la plus avantageuse sur la base de plusieurs critères tels que la qualité des produits, les prix proposés, les délais de livraison, les conditions de paiement, etc. Cette offre sélectionnée sera ensuite utilisée pour établir le bon de commande et passer la commande auprès du fournisseur retenu. Il est important que le responsable des achats s'assure que toutes les conditions et exigences de l'entreprise sont respectées avant d'émettre le bon de commande, afin d'éviter tout malentendu ou désaccord ultérieur avec le fournisseur.

- Le bon de commande doit contenir : le nom et l'adresse du fournisseur, date et numéro de la commande, détails des matières achetées, prix unitaire et global, conditions de livraison et de paiement, signature de l'acheteur.

**2.2.2.2. La consultation**

La consultation écrite pour les prestations inférieures aux seuils de passation de marché pour les fournitures, études, services ou travaux. Les commandes doivent être soumises à une consultation d'au moins trois prestataires qualifiés inscrits au fichier fournisseur pour le choix de la meilleure offre en termes de qualité et de prix. Si le service bénéficiaire est contraint de passer plusieurs commandes auprès du même partenaire et que le montant est dépassé, un contrat de régularisation est passé et soumis à la Commission des marchés.

**a) La sélection des fournisseurs par la lettre de consultation**

La lettre de consultation est un document formel utilisé pour demander des propositions ou des offres à des fournisseurs potentiels. Elle est généralement utilisée lorsque vous

recherchez des offres pour un produit ou un service spécifique et que vous souhaitez évaluer les offres de plusieurs fournisseurs avant de prendre une décision finale.

**d. L'élaboration d'un cahier des charges**

Il définit clairement les spécifications et les exigences de l'entreprise pour les produits ou services à acheter.

Le responsable des achats pourra élaborer un cahier des charges précis et détaillé qui permettra aux fournisseurs de soumissionner pour les produits ou services requis par l'entreprise.

**e. Retrait du cahier des charges**

Lorsqu'une entreprise procède à une consultation pour des achats de biens ou de services, elle doit informer les fournisseurs potentiels de la disponibilité du cahier des charges et des modalités de retrait. Le retrait du cahier des charges est généralement effectué par les fournisseurs intéressés avant de soumettre leur offre.

Dans tous les cas, il est important que l'entreprise communique clairement les modalités de retrait du cahier des charges aux fournisseurs potentiels, y compris la date limite de retrait et les informations relatives à la procédure de réponse à la consultation. Cette communication peut être faite par le biais d'un avis de consultation, d'une publication en ligne ou d'une correspondance directe avec les fournisseurs intéressés.

**f. Dépôt des offres (le cas d'une consultation et d'appel d'offres)****Demande d'offre de service**

Elle est considérée comme une procédure, par laquelle nous allons demander à des différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée, en réponse à la formulation détaillée de notre besoin de produits ou services (la quantité voulue).

Le dépôt des offres doit être effectué à la date et à l'heure fixées dans le cahier des charges et l'avis d'appel d'offres. La date ne peut être inférieure à 15 jours à compter de la date de la première publication de l'avis d'appel d'offres. Le service contractant peut modifier les documents de consultation avant la date de dépôt des offres et doit informer les soumissionnaires de la nouvelle date. Les plis doivent être déposés au secrétariat de la commission d'ouverture des plis, doivent être anonymes et fermés, et enregistrés sur un registre.

Les offres ne répondant pas aux formalismes exigés sont rejetées par la commission d'ouverture des plis.

**a. Le choix de fournisseurs : par l'ouverture des plis**

Le choix de fournisseurs par l'ouverture des plis est une méthode courante utilisée par de nombreuses organisations pour sélectionner un fournisseur pour un produit ou un service. Cette méthode implique la soumission des offres par les fournisseurs en réponse à une demande de proposition ou une demande de cotation. Une fois que la date limite pour la soumission des offres est passée, les soumissions sont ouvertes en présence de témoins et examinées pour déterminer le fournisseur le plus approprié pour répondre aux besoins de l'organisation.

**• Modalités de l'évaluation**

Pour évaluer les fournisseurs il est nécessaire de considérer et consulter un ensemble de documents (Internes ou externes) tels que (les fournisseurs doivent fournir les documents et respectent les conditions du cahier des charges). L'évaluation par la commission de passation de marché.

**• Commission d'évaluation des offres.<sup>153</sup>**

Il est institué, pour la Société mère et pour chacune des filiales, par décision du Président Directeur Général concerné, une « Commission d'Evaluation des offres ». Le comité, composé de membres qualifiés, est chargé d'évaluer les offres et de sélectionner une ou plusieurs propositions à considérer pour le contrat. Les responsabilités du comité comprennent l'élimination des offres non conformes, l'analyse des offres restantes en fonction des critères définis dans le contrat, l'établissement d'un classement technique des offres et l'examen des offres financières des soumissionnaires présélectionnés. Dans le cas des concours d'architecture, l'évaluation des propositions se déroulera en deux ou trois phases. Les variations des termes du contrat ne sont prises en compte que si elles sont expressément autorisées dans le contrat et n'affecteront que le soumissionnaire temporairement sélectionné.

**2.2.2.3. L'appel d'offre**

Un appel d'offres est un processus par lequel une organisation COSIDER sollicite des propositions de la part de différents fournisseurs pour un projet, une acquisition ou un contrat. Les fournisseurs soumettent des propositions détaillées en réponse à l'appel d'offres, qui sont ensuite examinées par l'organisation qui lance l'appel d'offres. L'objectif de l'appel d'offres est

---

<sup>153</sup> ARTICLE 14 de procédure de passation de commande de cosider groupe

de permettre à l'organisation de sélectionner le fournisseur qui offre la meilleure combinaison de qualité, de prix et de services pour répondre à ses besoins.

- **Seuil de passation de marché :**

Est soumis à la présente procédure, tout Achat dont le montant est supérieur ou égal à.

- 30.000.000 DA, en toutes taxes comprises, pour les contrats de travaux,
- 20.000.000 DA, en toutes taxes comprises pour les contrats de fournitures,
- 15 000.000 DA, en toutes taxes comprises pour les contrats de prestations de services,
- 10.000.000 DA, en toutes taxes comprises, pour les contrats d'études.

**a) Sélection des fournisseurs par un appel d'offre soit national soit à l'international**

La sélection des fournisseurs par appel d'offres national ou international est une méthode courante utilisée par les organisations pour identifier des fournisseurs potentiels et sélectionner celui qui offre les meilleures conditions pour fournir un produit ou un service.

**b) Elaboration du cahier des charges**

**c) Publication**

Le recours à la publicité par voie de presse est obligatoire dans les cas d'appel d'offres ouvert ou restreint, d'appel à la présélection dans le cadre de la consultation sélective et de concours.

L'avis d'appel d'offres doit être rédigé en langue nationale et au moins une langue étrangère, publié dans au moins deux quotidiens nationaux pendant au moins une parution dans chaque quotidien, ainsi que sur le site Web du groupe de manière permanente pendant toute la période des délais de préparation des offres.

L'avis d'appel d'offres doit comporter des informations sur le service contractant, la forme de l'appel d'offres, les conditions d'éligibilité ou de présélection, l'objet de l'opération, la durée de préparation des offres et le lieu de dépôt des offres, la durée de validité des offres, l'obligation de caution de soumission le cas échéant, la présentation sous double pli cacheté avec mention "à ne pas ouvrir" et les références de l'appel d'offres, ainsi que le prix de la documentation.

**d) Retrait du cahier des charges**

Pour retirer le cahier des charges, les fournisseurs doivent généralement s'inscrire auprès de l'organisme qui lance l'appel d'offres et payer les frais d'inscription s'il y en a. Une fois

inscrits, les fournisseurs reçoivent un accès au cahier des charges et peuvent poser des questions ou demander des clarifications si nécessaire.

**e) Dépôt des offres.**

**f) Ouverture des plis**

L'ouverture des plis est une étape clé du processus d'appel d'offres. Elle fait référence à l'ouverture des enveloppes ou des paquets contenant les offres soumises par les fournisseurs intéressés par le projet ou le contrat en question.

L'ouverture des plis est généralement effectuée en présence des représentants des fournisseurs, afin de garantir la transparence et l'équité du processus. Lors de l'ouverture des plis, les représentants de l'organisme qui lance l'appel d'offres examinent les offres et s'assurent qu'elles sont complètes et conformes aux exigences spécifiées dans le cahier des charges.

**i) Choix des fournisseurs par ouverture des plis et évaluation financière et technique :**

**• COMMISSION D'OUVERTURE DES PLIS <sup>154</sup>**

Il est institué, pour la Société mère ou pour chacune des filiales, par décision du Président Directeur Général concerné, une « Commission d'Ouverture des Plis ».

La Commission a pour mission de :

- Constater la régularité de l'enregistrement des offres sur un registre ad hoc,
- Vérifier que les offres déposées émanent bien des soumissionnaires ayant retiré le cahier des charges,
- Dresser la liste des soumissionnaires dans l'ordre d'arrivée avec l'indication du contenu des propositions,
- De restituer aux soumissionnaires concernés, leurs plis non ouverts, lorsque l'offre n'est pas conforme au cahier des charges,
- Dresser une description détaillée des pièces constitutives de la soumission.
- De parapher tous les documents des plis ouverts qui constituent les informations d'appréciation et de fondement de l'offre.
- Dresser, séance tenante, le procès-verbal des opérations d'ouverture des plis des offres techniques et financières. Ce procès-verbal est signé par tous les membres présents de la Commission et comporte les éventuelles remarques des membres.

---

<sup>154</sup> ARTICLE 13 de procédure de passation de commande de cosider groupe

**2.2.3. Négociation, Attribution Et Recours**

- **Négociation** <sup>155</sup>

- a) Avec le soumissionnaire sélectionné**

La Commission d'Evaluation des Offres peut demander au service bénéficiaire de négocier sur des aspects techniques et/ou financiers de l'offre avec le soumissionnaire sélectionné provisoirement après l'évaluation des offres, et avant la publication de l'avis d'attribution provisoire, lorsque le montant de l'offre est supérieur au budget alloué, ou lorsqu'il est significativement supérieur à celui de l'offre du soumissionnaire suivant.

La demande de négociation portée dans le procès-verbal de la commission, doit indiquer clairement le(s) motif(s) de la demande de négociation et le(s) l'objectif(s) attendu(s).

Dans le cas où les négociations n'aboutissent pas à une amélioration de l'offre du soumissionnaire retenu, des négociations pourront alors être engagées avec les soumissionnaires qui suivent dans l'ordre du classement établi par la Commission d'Evaluation des Offres.

Si les négociations avec les soumissionnaires sollicités n'aboutissent pas, il sera procédé, soit à l'attribution du contrat au soumissionnaire présélectionné soit à l'annulation de l'appel à la concurrence. Dans ce cas, le service bénéficiaire doit reprendre l'appel à la concurrence.

Quel que soit l'issue des négociations, un procès-verbal, dûment signé par les négociateurs est établi.

- b) Avec les soumissionnaires consultés**

Dans le cadre d'une consultation, après appel d'offres infructueux et/ou pour les contrats dont les montants sont inférieurs aux seuils et, si les propositions des prix sont jugées excessives, il pourra être demandé, selon le cas, par la Commission d'Evaluation des Offres ou commission dite d'achat, aux soumissionnaires, de revoir en baisse leur proposition de prix (exp : le rabais) pour retenir l'offre le moins disant.

- **Attribution provisoire des marches**<sup>156</sup>

Après appel à la concurrence par voie publicitaire et à l'issue de négociations éventuelles, le contrat est attribué provisoirement par le service contractant au soumissionnaire retenu, dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date de réception du procès-verbal de la commission d'évaluation des offres.

---

<sup>155</sup> ARTICLE 17 de procédure de passation de commande de cosider groupe

<sup>156</sup> ARTICLE 18 de procédure de passation de commande de cosider groupe

En cas de défaillance établie de l'attributaire (retrait, condition de mise en Vigueur non remplie...), des négociations pourront alors être engagées avec les soumissionnaires qui suivent dans l'ordre de classement établi par la Commission d'Evaluation des Offres, en vue d'obtenir une offre acceptable, si ce n'est équivalente à celle du défaillant. Dans le cas contraire, il sera procédé à l'annulation de l'appel à la concurrence. Le service bénéficiaire doit, reprendre l'appel à la concurrence

Une fois l'attribution opérée, il sera publié sur le site Web du Groupe, le nom du titulaire et le montant du contrat, les autres soumissionnaires seront de ce fait informés.

Il leur est aussitôt restitué les cautions de soumission éventuellement émises.

#### **2.2.4. La réception de la commande (Procédure de Contrôle à la réception des produits Achetés)**

Les produits réceptionnés par l'entreprise doivent faire l'objet de contrôle à la réception, que ce soit au sein même de ses structures d'entreposage ou chez ses fournisseurs.

On s'accorde pour reconnaître quatre catégories de produits :

- Les produits matériels
- Les logiciels
- Les services
- **Contrôle Quantitatif**
  - Validation de la commande

La validation de la commande consiste à la vérification de la conformité après analyse des documents du fournisseur par rapport aux documents de la commande.

- **Contrôle Qualitatif.**

Ce contrôle porte surtout sur la conformité aux spécifications techniques telle que précisées dans le cahier des charges ou sur le bon de commande ainsi qu'aux normes appropriées du produit achetée.

Les contrôles menés doivent prendre en compte les éléments de contrôle ci-suivants :

- Instructions d'inspection
- Méthodes et équipements employés
- Qualification du personnel effectuant les contrôles
- Spécifications techniques
- Normes applicables

NB : la conservation des enregistrements (les preuves de vérification) est obligatoire.

Les résultats du contrôle peuvent être transmis le cas échéant au Fournisseur. Les mêmes résultats de contrôle peuvent faire l'objet d'un support d'information qui est ensuite pris en compte pour la classification des fournisseurs (voir : Procédure d'évaluation des fournisseurs).

- **Identification et stockage des produits**

1. A la réception de (s) produit(s) il est nécessaire de définir les lieux de stockage et les modalités spécifiques pour chaque catégorie de produits, ceci dans le but de la préservation de la conformité de se(s) produit(s)

2. Dans le cas d'une livraison d'un produit non-conforme :

Ils convient de définir le traitement spécifique que peut subir le produit à savoir acceptation partielle ou renvoi intégral au fournisseur.

Une zone "Produits à retourner/ doit être clairement identifiées et distinctes des zones de stockage habituelles.

- **Documents utilisés :**

Pour formaliser la démarche de contrôle réception, l'entreprise dispose de plusieurs documents d'origine interne ou externe :

- Copie de la commande - Facture. Avis de réception.
- Certificat de conformité délivré par le fournisseur.
- Spécifications techniques.
- Fiche de réception du produit acheté.

### **2.2.5. Le règlement**

Le règlement financier du marché s'opère par versement d'avances et/ou d'acomptes et par des règlements pour solde.

Le versement d'avances et/ou d'acomptes éventuels n'entraîne aucun effet de nature à atténuer la responsabilité du partenaire cocontractant quant à l'exécution entière conforme et loyale des prestations contractuelles.

A ce titre, ces versements ne constituent pas un paiement définitif.

- Au sens de l'alinéa ci-dessus, on entend par.

- **Avance** : toute somme versée avant exécution des prestations, objet du contrat et sans contrepartie d'une exécution physique de la prestation
- **Acompte** : tout versement consenti par le service contractant correspondant à une exécution partielle de l'objet du marché, règlement pour solde : le paiement à titre provisoire ou définitif du prix prévu dans le marché, après exécution entière et satisfaisante de l'objet du marché.

### **Section 03 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat au niveau de l'entreprise COSIDER**

Dans cette section nous procéderons à la réalisation d'une mission d'audit interne au niveau de la direction générale de COSIDER Canalisation, ceci afin d'apprécier l'application et le respect des procédures.

Durant cette mission nous allons respecter la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne en répartissant notre travail en trois phases à savoir :

- La phase de préparation
- La phase de réalisation
- La phase de conclusion

#### **3.1. Phase de préparation**

Cette phase aussi sollicitée à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir ou trouver la bonne information et à qui la demander

##### **3.1.1. Ordre de mission (lettre de mission)**

L'auditeur reçoit la lettre de mission (ordre de mission) qui est un document qui fait déclencher la mission d'audit, signé par le Directeur Général. Il s'agit d'un document d'information qui nous donne le droit d'accès au service d'approvisionnement à auditer (**Voir l'annexe n° 02**).

- **La prise de connaissance**

Dans cette étape, nous avons focalisé sur la collection de toutes les informations concernant l'entreprise en général et le déroulement de processus d'achat en particulier pour accomplir notre mission d'audit.

Pour réussir cette première étape, nous avons : le questionnaire

**Le questionnaire** : nous avons présenté un questionnaire au responsable de la direction approvisionnement, pour qu'on puisse élaborer un questionnaire sur le contrôle interne de l'entreprise : (**Voir l'annexe n° 03**).

3.1.2. Identification des risques du processus achat

La description de processus d’approvisionnement de COSIDER, nous a permis d’identifier les risques opérationnels qui y ont liés.

Tableau 7: risques opérationnels liés au processus d’achat

Taches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maitrise	Constat
Vérification des besoins	1-des achats inadéquats.	- Non fiabilité du besoin.	- Impliquer le service achat dans le processus budgétaire.	Oui
	2-Incohérence consommation et qualité.	- Perte financière.	- Existence d’une liste des personnes habilitées à signer les demandes achats.	Oui
	3-Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA.			
Saisie des demandes d’approvisionnement	4- Faute de saisie des données matérielles.	- Non fiabilité des informations	Implémenter un processus de double vérification où une autre personne vérifie les données saisies.	Oui
Sélection des fournisseurs	5- Absence ou Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs.	- Actifs non sécurisés	- Liste de fournisseurs agréé, connue, et régulièrement mise à jour.	Oui
	6- Non-respect des règles de	- Perte financière	- Existence d’une procédure d’appel d’offre au-delà d’un certain seuil.	Oui

	consultation des fournisseurs lors de passation de marché.		-Nombre suffisant de fournisseur consulté.	Non
Etablissement et suivi du BC	7-Faute de saisie la commande	- Retard ou Non	- Etablissement du BC à partir d'un logiciel	Non
	8- Absence de suivi de BC	traitement de la commande	- Liste des personnes autorisées à passer la commande	Oui
	9-Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	- Non-conformité de la commande	- Document standard pré numérotés	Oui
Traitement et Contrôle des réceptions	10- Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande	- Non fiabilité des informations	- Suivi par le système de toutes les réceptions (conformes ou pas)	Oui
	11- Réception non conforme à la commande	- Perte Financière	- Contrôle et optimisation des modalités de gestion des livraisons	Oui
	12- Absence ou retard de suivi particulier sur les			

	Produits réceptionnés			
Règlement	13- double paiement	- Perte Financière	-vérification manuelle minutieuse des factures et des relevés de compte  -Utilisation de systèmes de gestion de paiement	Oui  Non

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

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

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

- **Evaluation de la gravité**

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

Pour évaluer la gravité des risques identifiés dans notre tableau des risques, nous avons utilisé un tableau d'échelle d'évaluation de gravité de cinq niveaux

Tableau 8: Echelle d'évaluation de la gravité des risques.

Evaluation de la gravité		
Numéro	Niveau de gravité	Description
1	Non significatif	Impact très faible ou nul
2	Mineur	Impact faible
3	Modéré	Impact modéré
4	Majeur	Impact majeur
5	Très significatif	Impact extrême

- **Evaluation de la probabilité de survenance**

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

En ce qui concerne l'évaluation de la probabilité de survenance, nous avons utilisé un autre tableau d'échelle d'évaluation de probabilité d'occurrence de cinq niveaux

Tableau 9: Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques.

Evaluation de la probabilité		
Numéro	Niveau de probabilité	Description
1	Rare	(>10%) se produisant uniquement dans des cas exceptionnels
2	Peu probable	(10%-30%) se produisant uniquement à un moment donné
3	Possible	(30%-50%) se produisant dans certains cas
4	Probable	(50%-90%) se produisant dans un grand nombre de cas
5	Presque certain	(>90%) attendu dans la plupart des cas

• **Evaluation finale des risques de processus d'achat**

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

On peut donc l'évaluer comme étant Mineur, Modéré, Elevé, Critique et le tableau suivant résume les quatre zones de risque qui résultent.

**Tableau 10: Tableau d'échelle de classification des risques**

<b>Evaluation finale de risque</b>		
<b>Zones de risque</b>	<b>Niveau de risque</b>	<b>Description</b>
<b>1-4</b>	Mineur	Risque Mineur
<b>5-9</b>	Modéré	Risque Modéré
<b>10-16</b>	Elevé	Risque élevé
<b>17-25</b>	Critique	Risque Critique

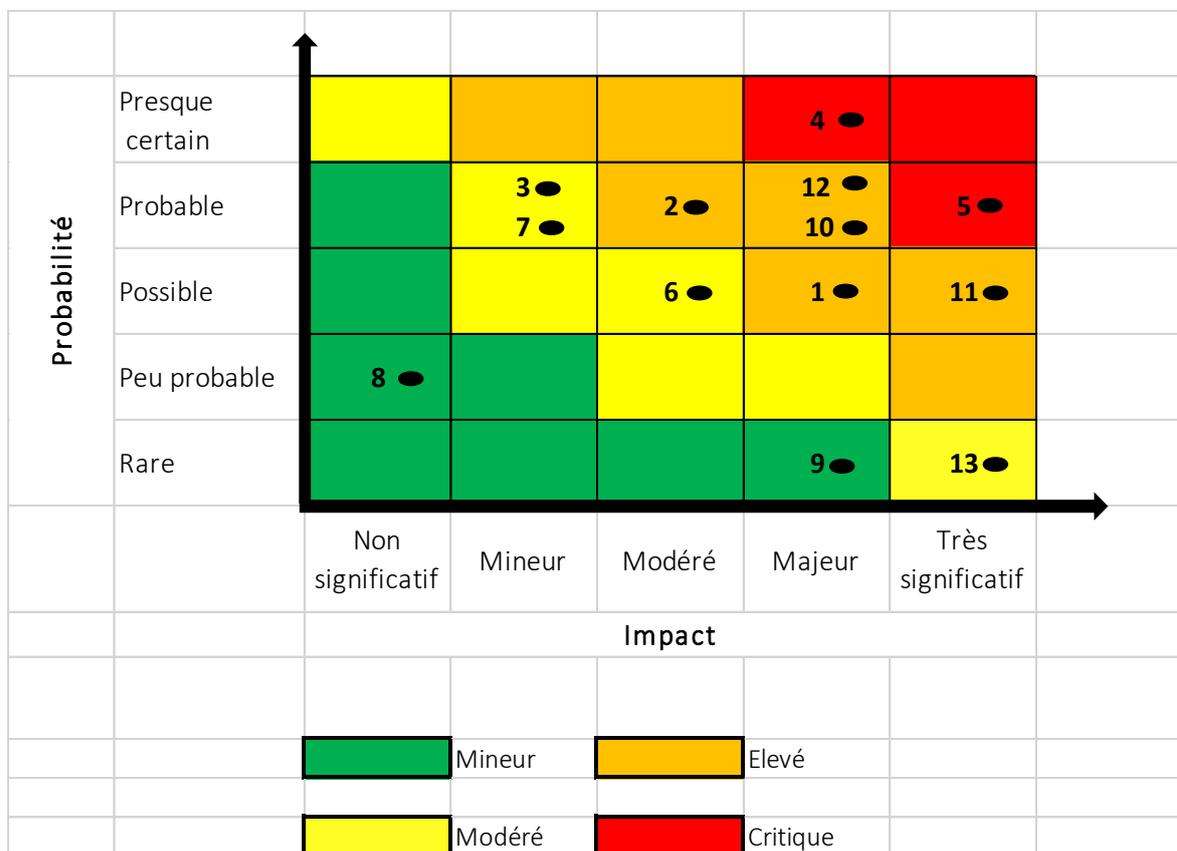
**Tableau 11: évaluation finale des risques.**

<b>N° de risque</b>	<b>Les risques opérationnels</b>	<b>Probabilité</b>	<b>Gravité</b>	<b>Niveau</b>
<b>1</b>	Des achats inadéquats	3	4	12
<b>2</b>	Incohérence consommation et qualité	4	3	12
<b>3</b>	Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	4	2	8
<b>4</b>	Faute de saisie des données matérielles	5	4	20
<b>5</b>	Absence ou Mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	4	5	20
<b>6</b>	Non-respect des règles de consultation des fournisseurs lors de passation de marché	3	3	9
<b>7</b>	Faute de saisie la commande	4	2	8
<b>8</b>	Absence de suivi de bon de commande	2	1	2
<b>9</b>	Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	1	4	4

10	Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande	4	4	16
11	Réception non conforme à la commande	3	5	15
12	Absence ou retard de suivi particulier sur les Produits réceptionné	4	4	16
13	Double paiement	1	5	5

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

**Figure 9:Représentation graphique de la classification des risques (Matrice).**



**3.1.3. Définition des objectifs**

Cette étape consiste la définition des objectifs de la mission d'audit interne dans un document appelé le « rapport d'orientation », où on va préciser les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et même le champ d'application de la mission d'audit.

Donc les objectifs spécifiques, de cette mission sont :

- Évaluer les contrôles internes de la structure d'approvisionnement

- Vérifier la documentation et les enregistrements associés aux achats pour assurer leur traçabilité et leur conformité.
- Évaluer la conformité de la structure d'approvisionnement aux lois, règlements et politiques internes de la direction générale
- Évaluer la gestion d'achat par rapport au mode de passation de commande de Cosider Canalisation
- Vérifier les registres de la structure approvisionnement, les fichiers fournisseurs, et suivi des fournisseurs
- Formuler des recommandations pour des actions correctives afin d'améliorer la structure d'approvisionnement et de renforcer les contrôles internes.

Les objectifs généraux de la mission d'audit sur la structure d'approvisionnement sont :

- D'évaluer la qualité de la structure d'approvisionnement de l'entreprise et de fournir des recommandations pour améliorer l'efficacité, la conformité, la gestion des risques
- Évaluer l'efficacité et l'efficience du processus d'achat de l'entreprise

### **3.2. La phase de réalisation**

Cette phase contient les trois étapes suivantes :

- Réunion d'ouverture
- Programme d'audit
- Travail sur terrain

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

La réunion d'ouverture est le démarrage de la phase de réalisation, elle s'est tenue le 12 mars 2023 à 10h au niveau de la direction approvisionnement à laquelle étaient présents :

- La direction d'approvisionnement et sous-traitance : Représentée par ses responsables.
- La direction de l'audit interne : Représentée par le chef départements d'audit interne et des auditeurs internes.
- Une présentation des auditeurs.
- Une présentation de point à auditer (processus achat de matières premières).
- Un rappel sur l'audit interne, ses missions et ses objectifs.
- La mise en œuvre des horaires de travail.

**(Voire l'annexe n° 04 feuille de présence de réunion d'ouverture).**

**3.2.2. Programme d'audit : (Voir l'annexe n° 05)****3.2.3. Travail sur terrain**

Suite à la tenue de la réunion d'ouverture, nous avons entrepris des vérifications du processus d'exploitation en utilisant divers outils d'audit interne durant cette étape

- **L'interview**

Afin d'obtenir des informations détaillées sur le processus d'approvisionnement, les méthodes utilisées et les procédures de traitement des opérations d'achats, nous avons mené des entretiens avec les différents acteurs impliqués dans le processus, tels que le directeur, les pointeurs, le chef de département, les chefs de services et les chefs de magasin.

Ces entretiens ont été préparés à l'aide de guides d'entretiens.

**(Voir l'annexe n° 06)**

- **L'observation physique**

La méthode d'observation physique est utilisée pour comprendre le fonctionnement d'une activité ou d'un service. Dans ce contexte, nous avons effectué une observation directe du processus d'achat au sein de la direction d'approvisionnement pour nous assurer de l'exactitude de toutes les informations et pour enquêter sur le déroulement global de l'opération d'achat ainsi que son contrôle.

- **L'échantillonnage**

Au cours de notre mission, nous avons vérifié les dossiers d'achats pour chaque filiale en effectuant des tests sur un échantillon aléatoire. Cette méthode d'échantillonnage nous a permis d'analyser un groupe représentatif de dossiers, de manière à tirer des conclusions sur l'ensemble de la population des dossiers sans avoir à examiner chaque dossier individuellement, ce qui aurait pris beaucoup plus de temps et de ressources.

**2.3.4. Interrogation des fichiers informatique**

En collaborant avec la direction de la planification et informatique, nous avons procédé à l'extraction des données des supports informatiques existants afin de détecter les dysfonctionnements, et pour identifier les causes sous-jacentes de ces problèmes. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre les sources des dysfonctionnements et de proposer des solutions appropriées pour y remédier.

**2.3.5. Rapprochement, vérification**

Une fois que les données ont été extraites des supports informatiques, nous avons effectué des rapprochements pour mettre en évidence les écarts et pour vérifier et comparer les informations avec les données disponibles sur les supports papiers. Par exemple, nous avons comparé les quantités mentionnées sur le bon de commande avec celles figurant sur la facture. Pour ce faire, nous avons choisi une facture d'achat au hasard et nous avons suivi le processus depuis l'émission de la demande d'achat jusqu'au règlement de la facture.

**2.3.6. La grille analyse des tâches**

**(Voir l'annexe n° 07)**

La grille d'analyse des tâches nous a permis d'avoir une bonne compréhension sur la répartition des fonctions entre les principaux acteurs de l'entreprise

En fragmentant le processus d'achat en unités distinctes, nous avons créé une grille d'analyse des tâches pour contrôler comment le travail est réparti et les tâches sont séparées pour chaque poste au sein de la structure d'approvisionnement. Cette grille nous a permis d'évaluer la structure organisationnelle existante en analysant les fonctions et les responsabilités de chaque poste, ainsi que d'évaluer son efficacité et son efficacité.

Au cours de notre mission, nous avons identifié plusieurs faiblesses pour lesquelles nous allons fournir des recommandations pour les corriger en utilisant des fiches d'observation.

Ces fiches nous permettent de documenter et de suivre les observations sur les problèmes identifiés, et de proposer des solutions pour y remédier.

**3.3. La phase de conclusion**

Après avoir effectué notre travail sur le terrain, nous passons à la dernière étape de notre mission, qui est l'étape de conclusion, où nous allons commencer par la réalisation d'un rapport d'audit, qui sera transmis à la DG pour validation et un autre à la structure auditée (service approvisionnement), élaborer le rapport pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer de l'application des recommandations retenues.

C'est la phase de clôture de la mission, elle comporte les étapes suivantes :

- Le projet du rapport d'audit
- La réunion de clôture ;
- Le rapport d'audit interne ;
- Le suivi du rapport.

- **Le projet du rapport d'audit**

Le projet du rapport est un document provisoire se construit à partir de l'ensemble de FRAP (Voir les annexes n° 08 et 09) classées par ordre d'importance.

Ce projet du rapport doit être à la disposition des responsables concernés pour qu'ils soient tenus informés avant la réunion de validation (clôture).

- **La réunion de clôture**

Les participant dans cette réunion sont les même que ceux de la réunion d'ouverture. L'ordre de jour est l'examen du rapport d'audit, approbation des recommandations et la détermination du programme de suivi des recommandations.

Cette réunion a été sanctionnée par un procès-verbal

- **Le rapport d'audit interne**

Ce rapport énumère les dysfonctionnements détectés, ainsi que les recommandations nécessaires pour pouvoir y remédier. Et il est soumis aux responsables concernés la lettre du président présente une conclusion de la mission d'audit, effectuée par les auditeurs, adressée à la direction générale.

Direction Centrale de l'audit

Et du système de management

## **Rapport d'audit interne**

**Parachèvement des travaux de viabilisation primaire étude et réalisation secondaire de**

**la ville nouvelle Sidi Abdellah**

**Audit du 12/03/2023 au 15/03/2023**

POLE audité : **POLE H31**

### **Structure auditée :**

- **Approvisionnement et sous-traitance**
  - Passation des commandes.
  - Gestion des stocks.

**Objet de la mission** : Cette mission fait partie Dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit de 2023, cette mission vise à effectuer une évaluation de l'exploitation et de la gestion des processus d'achat et de réception des commandes et biens.

### **Objectif de la mission**

La présente mission a pour objectifs de s'assurer :

- L'évaluation du contrôle interne du processus d'achat chapeauter par le pilote.
- La gestion des achats directes par apport au mode de passation de commande de Cosider canalisation.
- Le respect des procédures par le pilote, les notes de la direction générale et les règles et les lois.

- Vérifier les registres de la structure approvisionnement, les fichiers fournisseurs, suivi des fournisseurs.

#### **Supports Référentiels de l'audit :**

- Grille de rémunération : convention collective de COSIDER Canalisation en vigueur.
- Code du travail.
- Règlement intérieur de l'entreprise.

#### **Rapport établi par :**

- Mme **ABAI Hadjer**
- Mme **BACHA Raiane**

#### **Equipe Audités :**

- Mr **CHERGUI ABDELGHANI** : Directeur du pôle.
- Mr **HEBACI Khaled** : Responsable des approvisionnements et de sous-traitance.
- Mr **MOULAI Belaid** : Gestionnaire magasin.

Suite à notre mission, nous avons identifié plusieurs constats et nous souhaitons formuler les recommandations suivantes en réponse aux problématiques rencontrées :

**Constat 01 : achat des pièces de rechange** : plusieurs BC ont été établis au profit du même fournisseur à savoir HAMMADI Yousef portant sur l'achat des pièces de rechange. Le détail de ces opérations est indiqué ci-dessous :

N BC	Date du BC	Fournisseur	Montant/HT	Montant/ TTC	NT
112106	12/04/2022	HAMMADI Yousef	413 800,00	492 422,00	NT285
112107	12/04/2022	HAMMADI Yousef	244 300,00	290 717,00	NT285
112190	01/05/2022	HAMMADI Yousef	630 750,00	750 592,50	NT213
112191	01/05/2022	HAMMADI Yousef	188 300,00	224 077,00	NT213
112224	12/05/2022	HAMMADI Yousef	243 600,00	289 884,00	NT272
112225	12/05/2022	HAMMADI Yousef	458 400,00	545 496,00	NT272
112226	12/05/2022	HAMMADI Yousef	136 600,00	162 554,00	NT272
112252	23/05/2022	HAMMADI Yousef	97 600,00	116 144,00	NT295
112291	01/06/2022	HAMMADI Yousef	406 600,00	483 854,00	NT227
112292	01/06/2022	HAMMADI Yousef	392 500,00	467 075,00	NT227
112314	16/06/2022	HAMMADI Yousef	737 400,00	877 506,00	NT289

112315	16/06/2022	HAMMADI Yousef	9000,00	10 710,00	NT289
112466	01/08/2022	HAMMADI Yousef	196 100,00	233 359,00	NT302
112491	03/08/2022	HAMMADI Yousef	484 500,00	576 555,00	NT302
112492	03/08/2022	HAMMADI Yousef	271 600,00	323 204,00	NT260
112493	03/08/2022	HAMMADI Yousef	462 200,00	550 018,00	NT290
117680	04/09/2022	HAMMADI Yousef	Non facturée	Non facturée	NT290
117681	04/09/2022	HAMMADI Yousef	Non facturée	Non facturée	NT290
117689	08/09/2022	HAMMADI Yousef	Non facturée	Non facturée	NT260

Le montant total des BC engagés avec le fournisseur HAMMADI Youcef s'élève

6 394 167,00 da

**Constat 02** : achat des batteries : des BC ont été lancés pour l'achat des batteries auprès du fournisseur BM PIECES DE RECHANGE, sachant qu'en matière comptable et gestion des stocks ce produit fait partie de la pièce de rechange. Le détail de cas achats se résume comme suit :

N BC	Objet	Date BC	Montant/HT	Montant/TTC	NT
112186	BATTRIE	01/05/2022	344 800,00	410 312,00	NT226
112289	BATTRIE	01/06/2022	305 200,00	363 188,00	NT295
112467	BATTRIE	01/08/2022	157 900,00	187 901,00	NT227
112490	BATTRIE	03/08/2022	66 100,00	78 659,00	NT272
117679	BATTRIE	04/09/2022	Non facturée	Non facturée	NT227

**Constat 03** : achat de pneumatique : plusieurs BC ont été lancé pour le même objet auprès du même fournisseur.

N BC	Date BC	Fournisseur	Montant/HT	Montant/TTC	NT
112187	01/05/2022	BOULEGHLEM Redouane	830 950,00	988 830,00	NT284
112213	06/05/2022	BOULEGHLEM Redouane	360 500,00	428 995,00	NT285
112290	01/06/2022	BOULEGHLEM Redouane	374 500,00	445 655,00	NT285
112465	01/08/2022	BOULEGHLEM Redouane	277 500,00	330 225,00	NT272
112489	03/08/2022	BOULEGHLEM Redouane	60 000,00	71 400,00	NT272
117678	04/09/2022	BOULEGHLEM Redouane	Non facturée	Non facturée	NT272

**Recommandation pour le cas des achats directs :**

En tenant compte de la récurrence des achats de pneumatique, de PDR, de batterie, et vu le fait que le pôle H31 va entamer plusieurs NT, on recommande le plus possible de lancer des consultations suivant les seuils autorisés par la procédure afin d'avoir les meilleurs fournisseurs possibles, ainsi que gagner en efficacité et en temps pour la gestion des contrats d'achats et de sous-traitance, gagner dans les délais de mise en place des commandes, obtenir les meilleurs offres en qualité et prix.

**Constat 04** : une consultation a été lancée pour l'achat d'un ciment pour béton auprès d'un seul fournisseur SPA LA FARGE CIMENT DE M'SILA, la **facture N : 123876** du 15/01/2023, BC N : 118096, Bon d'entrée N : 310039, et feuille de route N : 83355 du 15/01/2023. Le détail de cas achats se résume comme suit :

Produit	Quantité	Unité	Prix unitaire (HT)	Montant remise (HT)	Montant (HT)	Taux TVA	Montant TVA
MATINE-Vrac /Ciment pour béton exigeant, Rendu	40.00	Tonne	6,200.00	0.00	248,000.00	19%	47,120.00
					Montant TTC		295,120.00

➤ Ce dossier est incomplet.

**Constat 05** : une consultation a été lancée pour l'achat des câbles électrique auprès de trois fournisseurs : EURL QUINTEX DZ, OASIS TRADE AND SUPPLY, et MERAZGA YOUCEF.

**Les factures proforma de chaque fournisseur ont été envoyées comme suit :**

Fournisseur	Num facture	Date facture
EURL QUINTEX DZ	0036/20	20/02/2023
OASIS TRADE AND SUPPLY	0017	01/02/2023
MERAZGA YOUCEF	024/23	04/02/2023

Les cables :

N	Désignation	UNIT	Q
1	Cable regide 4*50	ML	50
2	Cable regide 1*240	ML	100
3	Cable regide 3*1,15	ML	400
4	Cable souple 3*2,5	ML	100

Le tableau comparatif des offres (TCO) :

EURL QUINTEX DZ		OASIS TRADE AND SUPPLY		MERAZGA YUCEF	
Prix unitaire	Montant	Prix unitaire	Montant	Prix unitaire	Montant
4 375,00	218 750,00	4500,00	225 000,00	4 635,00	231 750,00
5 200,00	520 000,00	5 350,00	535 000,00	5 425,00	542 500,00
145,00	58 000,00	160,00	64 000,00	168,00	67 200,00
165,00	16 500,00	170,00	17 000,00	188,00	18 800,00
<b>Montant HT</b>	813 250,00		841 000,00		841 450,00
<b>TVA 19%</b>	154 517,50		159 790,00		159 875,50
<b>Montant TTC</b>	967 767,00		1 000 790,00		1 001 325,50

1

2

3

Le moins disant est : EURL QUINTEX DZ

➤ Alors ce dossier est complet.

**Recommandation :**

**ARTICLE 5 : PRESTATIONS INFÉRIEURE AU SEUIL DE PASSATION DE MARCHES**

Les commandes visées ci-dessus doivent faire l'objet d'une consultation d'au moins trois prestataires qualifiés, en priorité, inscrits au fichier fournisseur du groupe et/ou de la filiale concernée, pour le choix de la meilleure offre en termes de qualité et de prix.

Lorsque le service contractant est dans l'impossibilité de consulter au moins trois prestataires, il doit préciser les circonstances la justifiant dans un rapport de présentation.

- **Le suivi du rapport**

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

- a) Suivi des recommandations**

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

- Vérifier que toutes les parties intéressées ont une copie du rapport d'audit ;
- Veiller à ce que le service d'achat a remis une réponse écrite au rapport d'audit ;
- Vérifier la réalisation de l'action corrective dans les délais fixés ;
- Observer et évaluer l'efficacité de l'action corrective mise en œuvre.

- b) Le plan d'action**

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

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

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

## **Conclusion**

Ce chapitre a présenté de manière théorique la notion des risques opérationnels et leur processus de gestion, qui comprend plusieurs étapes. Il a également souligné le rôle de l'audit interne dans ce processus de gestion.

Les risques opérationnels englobent toutes les situations potentielles qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'audit interne est un moyen d'évaluer le système de contrôle et de garantir son efficacité et son efficience. Il est donc chargé de maîtriser ces risques en les traitant. Le rôle de l'auditeur interne consiste à vérifier l'infrastructure de gestion des risques opérationnels, puis à effectuer sa propre évaluation afin de garantir la fiabilité de la gestion des risques et la rigueur du système de contrôle. Son objectif est de s'assurer que tous les risques sont évalués et traités de manière appropriée.

## **Conclusion Générale**

Notre travail consistait à examiner le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, en se basant sur les données de l'entreprise Cosider Canalisation. Après avoir présenté les concepts d'audit interne et de risques opérationnels dans la partie théorique, nous avons cherché à les relier dans la partie pratique du troisième chapitre. Nous avons étudié une mission d'audit interne et son apport dans la gestion des risques opérationnels liés au processus d'achat, en identifiant les risques les plus critiques susceptibles d'affecter les objectifs fixés par la direction générale.

Notre recherche avait plusieurs objectifs. D'une part, elle nous a permis d'appliquer et d'approfondir nos connaissances sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, ainsi que de comprendre la démarche d'une mission d'audit. D'autre part, elle nous a offert une expérience pratique au sein d'une grande entreprise. Nous avons établi la relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en étudiant le rôle de l'audit interne dans la direction des approvisionnements de l'entreprise Cosider.

Pour Cosider, notre travail a permis d'identifier les risques opérationnels liés au processus d'achat, d'évaluer leur impact et leur probabilité d'occurrence, afin d'améliorer la performance de l'entreprise, d'appliquer efficacement les procédures et de prévenir les risques potentiels et leurs conséquences.

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons suivi une méthodologie qui nous a permis de :

- Faire une revue théorique des notions fondamentales liées à notre thème.
- Identifier et évaluer les risques potentiels liés au cycle d'achat lors d'une mission d'audit interne dans le cas pratique de Cosider Canalisation.
- Classer les risques identifiés afin de prioriser leur traitement.
- Formuler des recommandations et suivre leur mise en œuvre par les responsables des achats et autres parties prenantes.

Cette étude a démontré l'importance de la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise et le rôle crucial de l'auditeur interne dans l'évaluation de ces risques et l'amélioration des dispositifs de gestion. Notre démarche d'évaluation a permis de hiérarchiser les risques et de définir les priorités d'action.

Nous avons conclu notre recherche en formulant des recommandations précieuses visant à prendre des mesures correctives et à sécuriser le cycle d'achat et l'ensemble de l'entreprise.

Ces recommandations permettent d'améliorer le système de contrôle de l'entreprise et de veiller à la réalisation de ses objectifs.

Nous espérons que notre travail sera bénéfique pour Cosider et qu'elle l'utilisera pour organiser son cycle d'achat et de fournisseurs, notamment dans le contexte de sa réorganisation actuelle et de la gestion de ses risques opérationnels.

L'audit interne, par son évaluation du système de contrôle interne, contribue à renforcer la gestion des risques, améliorer la conformité réglementaire, renforcer la gouvernance d'entreprise et optimiser l'efficacité opérationnelle. Ainsi, il a un impact positif global sur l'entreprise en renforçant sa capacité à atteindre ses objectifs et à assurer une gestion efficace des risques (Hypothèse 01 confirmée)

L'audit interne joue un rôle essentiel en tant qu'outil principal dans la prévention et la maîtrise des risques opérationnels. En évaluant les processus, en identifiant les lacunes et en proposant des mesures d'atténuation, l'audit interne aide à prévenir les risques et à renforcer les contrôles internes. Il offre une assurance indépendante et objective, permettant ainsi à l'entreprise de prendre des mesures proactives pour minimiser les risques et garantir une gestion opérationnelle efficace. (Hypothèse 02 confirmée)

L'entreprise, en identifiant et en gérant convenablement les risques opérationnels, assure une gestion efficace de ces risques. Elle met en place des processus de gestion des risques, des contrôles internes et des mesures de prévention pour minimiser les impacts négatifs sur ses opérations. Ainsi, elle parvient à prendre des décisions éclairées, à prévenir les pertes financières et à maintenir la continuité de ses activités dans un environnement en constante évolution. (Hypothèse 02 confirmée)

Ce qu'on a pu constater d'après notre mission d'audit menée au niveau de cette entreprise, que l'audit interne apporte une vraie valeur à l'amélioration du système du contrôle interne en termes d'efficacité, à travers la détection des insuffisances, les forces et les faiblesses des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques opérationnels

La fonction de l'audit interne veille sur l'efficacité du système du contrôle interne en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et défaillances du système de contrôle

# **Bibliographie**

**Bibliographie :****Ouvrages :**

- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne' ». 8<sup>en éd.</sup> Paris : Edition Eyrolles, 2013.
- RENARD Jaques, NUSSBAUMEM Sophie, « Audit interne et contrôle de gestion », Edition Eyrolles, Paris, 2011.
- RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », Maxima, Paris.
- SCHICK Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, Edition DUNOD, Paris, 2007.
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010.
- SHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, France, 2007.
- SHICK Pierre, VERA Jacques, BOUROUIULH-PAREGE Olivier, « l'audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2014.
- Henri PIERRE, MADERS et autres, « AUDITEUR INTERNE ET CONTROLEUR PERMANENT », Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, contrôle interne des risques, Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- BERTIN Élisabeth, « Audit interne ; enjeux et pratiques à l'international », Edition ORGANISATION, Paris, 2007.
- Élisabeth BERTIN, Christophe GODOWSKI et Rédha KHELASSI, « Manuel comptabilité et audit », Edition BERTI, Alger, 2013.
- KURT. F, Reding et autres, manuel d'audit interne, Edition Eyrolles, paris, 2015.
- MIKOL A, 2000, "forme d'audit : L'audit interne", encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, Paris.
- Ammar. S, « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne », IHEC, 2007.
- Thierry-Dubuisson Stéphanie, « audit ». Édition la découverte, 2004, Paris.
- OBERT Robert, MAIRESSE Marie Pierre, comptabilité et audit manuel et application, Edition DUNOD, paris, 2009.
- KHELASSI.R, « Les Applications de l'Audit interne », Edition HOUMA, Alger, 2010.

- KHELASSI. Reda, « L’audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 -ème éditions Houma, Alger, 2007.
- GRAND Bernard, VERDALLE Bernard. Audit comptable et financier. Paris : Edition Economica, 1999.
- BENEDICT / KERAVEL (Guy, René), Évaluation du contrôle interne, édition Comptables Malesherbes, Paris, 1996.
- Stéphanie Thiery-Dubuisson, " L'audit ", Editions La Découverte, Paris. 2004.
- SIRUGUET Jean-Luc, et al, « le contrôle interne bancaire et fraude », édition, DUNOD, 2006.
- DESROCHES Alain et autres, La gestion des risques : Principes et pratiques, Edition Lavoisier, Paris, 2015.
- Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « La gestion des risques », Edition LAVOISIER, Paris, 2007.
- Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l’entreprise », GERESO, France, 4e édition 2013.
- SEAN. Cleary, Thierry. Malleret, Risques : perception-Evaluation-Gestion, Edition Maxima, Paris, 2006.
- Laurent PIERANDREI, « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance », Edition DUNOD, Paris, 2015.
- JIMENEZ Christian & al, « prévention et gestion des risques opérationnels », édition revue banque, Paris, France, 2004.
- Jean-David DARSA, « Les risques opérationnels de l’entreprise », GERESO, France, 4e édition 2013.
- Pascal KEREBEL, « Management des risques », Edition EYROLLES, Paris, 2009.
- Pigé BENOIT, « Audit et contrôle interne », Edition EMS, 4e édition 2017.
- BECOUR Jean Charles & al, « audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance », édition Economica, paris, 2008.

**Articles et Revues :**

- SAIDJ. Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l’audit interne, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014.
- 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.

**Documents institutionnels:**

- Institute of Internal Auditors, 4002, "Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. Altamonte.
- IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles.
- IFACI, « Les Outils de L'Audit Interne : 40 Fiches pour conduire une mission d'audit », Edition EYROLLES, Paris, 2013.
- IFACI, la cartographie des risques (cahier de recherche), Ifaci, 2 -ème édition, Paris, 2013.
- IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, paris, 2012.
- Document de l'autorité des marchés financiers (AMF), « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », 22 juillet 2010.

**Travaux universitaires :**

- Mémoire de l'école supérieure des banques (ESB) « pratique de l'audit interne en milieu bancaire », Décembre 2011.
- KALACHE.M, « l'appréciation de la performance de la fonction d'audit interne », Mémoire en vue d'obtention diplôme Master, Comptabilité et Finance, Ecole Supérieure de commerce, Alger, 2016.
- HADDAD Hind, « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration du contrôle interne », mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2017.
- REMADNIA Hana, « Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels », mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2018.
- AHMED GAID Zakaria, « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de la banque », mémoire en vue d'obtention diplôme master, comptabilité et finance, école supérieure de commerce, Alger, 2019.
- TABBECH.F, Le rôle de l'audit interne dans le management des risques, Mémoire de magister en sciences commerciales et financière, Ecole Supérieure de Commerce, 2017.
- BENAÏSSA Mourad & al, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013.

- SAIDANI Zahir, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », Mémoire Magister en Monnaie Finance et Banque, 2012.
- AOUALI Hafida, DRIF Linda, « la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus achat des matières premières », mémoire de fin d'étude cycle master, Option : Audit & Contrôle De Gestion, Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou.
- CHEKROUN, Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Thèse de doctorat LMD, Tlemcen, 2013.
- MOHAMAD Attoua Regina Emma, « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », cas de la banque de France, mémoire de fin d'étude, 2004-2005.

### **Webographie :**

- [www.oecd.org](http://www.oecd.org) ,Rapport, « Contrôle et audit internes : assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public », Centre de conférences de l'OCDE, Paris, France, 2011.
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
- <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>
- <http://www.auditsocial.net>
- <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/>
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) , « Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013.
- [www.theiia.org](http://www.theiia.org) , « Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles », 2017.
- Mandzila, W.E., "Audit interne et gouvernance d'entreprise : lectures théoriques et enjeux pratiques" disponible à : [http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication\\_Eustache\\_Wa\\_Mandzila .PDF](http://cermat/iae.univ-tours.fr//IMG//pdf//Communication_Eustache_Wa_Mandzila .PDF)
- Serigne NDIAYE, « Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels du cycle personnel », Mémoire de fin d'étude, Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance – Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion, 2007/2008. [www.Bibliothèque.vesag.sn](http://www.Bibliothèque.vesag.sn)
- [www.Amf-France.org](http://www.Amf-France.org) , « Cadre de référence : Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ».

- [https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/afa/\\_Recommandations\\_cartographie\\_vd.pdf](https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/_Recommandations_cartographie_vd.pdf)
- GNAGBO Jonathan, définition et fonctions du cycle achat. Disponible sur <https://www.linkedin.com/pulse/définition-et-fonctions-du-cycle-achat>
- MOUSICA Sébastien « le contrôle interne ». Disponible sur [http://sebastienmousica-contrôle interne.weebly.com](http://sebastienmousica-contrôle_interne.weebly.com)

# **Annexes**

**Annexe N°01 : Les normes d'audit interne**

<b>Les normes de qualification :</b>	<b>Les normes de fonctionnement</b>
<p>1000 – Mission, pouvoirs et responsabilités.</p> <p>1010 – Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne.</p> <p>1100 – Indépendance et objectivité.</p> <p>1110 – Indépendance dans l'organisation.</p> <p>1111 – Relation directe avec le conseil.</p> <p>1112 – Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne.</p> <p>1120 – Objectivité individuelle.</p> <p>1130 – Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité.</p> <p>1200 – Compétence et conscience professionnelle.</p> <p>1210 – Compétence.</p> <p>1220 – Conscience professionnelle.</p> <p>1230 – Formation professionnelle continue.</p> <p>1300 – Programme d'assurance et d'amélioration qualité.</p> <p>1310 – Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité.</p> <p>1311 – Evaluation internes.</p> <p>1312 – Evaluation externe.</p> <p>1320 – Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité.</p> <p>1321 – Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».</p> <p>1322 – Indication de non-conformité.</p>	<p>2000 – Gestion de l'audit interne.</p> <p>2010 – planification.</p> <p>2020 – Communication et approbation.</p> <p>2030 – Gestion des ressources.</p> <p>2040 – Règles et procédures.</p> <p>2050 – Coordination et utilisation d'autres travaux.</p> <p>2060 – Communication à la direction générale et au conseil.</p> <p>2070 – Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne.</p> <p>2100 – Nature du travail.</p> <p>2110 – Gouvernance.</p> <p>2120 – Management des risques.</p> <p>2130 – Contrôle.</p> <p>2200 – Planification de la mission.</p> <p>2201 – Considérations relatives à la planification.</p> <p>2210 – Objectifs de la mission.</p> <p>2220 – Périmètre d'intervention de la mission.</p> <p>2230 – Ressources affectées à la mission.</p> <p>2240 – Programme de travail de la mission.</p> <p>2300 – Réalisation de la mission.</p> <p>2310 – Identification des informations.</p>

	<p>2320 – Analyse et évaluation.</p> <p>2330 – Documentation des informations.</p> <p>2340 – Supervision de la mission.</p> <p>2400 – Communication des résultats.</p> <p>2410 – Contenu de la communication.</p> <p>2420 – Qualité de la communication.</p> <p>2421 – Erreurs et omissions.</p> <p>2430 – Utilisation de la mention « conduite conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne ».</p> <p>2431 – Indication de non-conformité.</p> <p>2440 – Diffusion des résultats.</p> <p>2450 – Les opinions globales.</p> <p>2500 – Surveillance des actions de progrès.</p> <p>2600 – Communication relative à l’acceptation des risques.</p>
--	---

**Annexe n°02 : Lettre de mission**

Direction de l'Audit Interne Groupe

N° \_\_\_\_\_/DAI/23

Destinataire :

Le Président Directeur Général de la  
structure ou filiale à auditer

Objet : Objet de la Mission

Conformément au programme d'audit approuvé par le Président, la Direction de l'Audit est chargée de l'audit de xxxxxxxxxx (intitulé).

Les objectifs généraux de la mission sont :

- d'évaluer la qualité de la structure d'approvisionnement de l'entreprise et de fournir des recommandations pour améliorer l'efficacité, la conformité, la gestion des risques

- Évaluer l'efficacité et l'efficience du processus d'achat de l'entreprise

Cette mission, supervisée par Le Directeur de l'Audit sera conduite par M. BOUHADJA Mohamed, chef de mission.

Les autres membres de l'équipe d'audit sont :

MMe.

BACHA Raiane

ABAI Hadjer

La mission se déroulera du 10/05/2023 au 16/05/2023.

Nous vous demandons de bien vouloir nous désigner vos principaux collaborateurs, et vous remercions d'avance pour votre concours actif au bon déroulement de cet audit.

Le Directeur de l'Audit Interne,

Copie :

**Annexe N° 03 : Un questionnaire sur le contrôle interne**

Question	Oui	Non
Les prévisions d'achats sont faites annuellement ?	X	
Procédez-vous à une évaluation périodique de vos fournisseurs ?	X	
Est-ce que les prix proposés par vos fournisseurs sont comparés et étudiés par rapport aux autres prix du marché ?	X	
Avez-vous un système de suivi des données avant la réception de la demande d'approvisionnement ?		X
Les factures émanant des fournisseurs sont-elles :		
- rapprochées aux PV de réception en ce qui concerne la quantité et la conformité ?	X	
- comparées aux bons de commande en ce qui concerne les prix et les quantités ?	X	
Qu'elles sont les procédures de vérification des biens reçues par rapport aux lois ?	X	
-Existe-il un manuel des procédures internes ?		X
-Existe-il un respect des répartitions des tâches des services suivants :		
- Le service approvisionnement	X	
- Le service finance et comptabilité	X	
- Le service réception (magasinier)	X	
-Existe-t-il un fichier d'inventaire fournisseurs répertorié par catégories ?		X
- Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	X	
Les fiches de stock reflètent elles la réalité du stock physique ?	X	
Est-ce que les signataires des bons de commandes préparés par le service approvisionnement sont identifiables ?	X	
Est-ce que les exemplaires du bon établi par les Services sont archivés ?	X	
Est-ce que la procédure de passation de la commande est toujours respectée ?		X
Les procédures d'enregistrement et de règlement de la commande sont-elles toujours respectées par le service de comptabilité et finance ?		X

---

-Existe-t-il une liste des personnes habilitées à signer les documents ?	X	
-Est-ce que tout le personnel de la direction approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dictées ?	X	

## Annexe n° 04 : Feuille de présence dans la réunion d'ouverture



## - FEUILLE DE PRESENCE -

Indice : FM QSE 006 03

Date : 14.02.2022

Page : 1 sur 1

Réunion le 10/05/2023 à Sidi ABD ELLAH  
 Objet : Mission d'audit (chantier H31).

Noms et prénom	Fonction	Emplacement
CHEROUFI IGHANI	Directeur du PLO	
YOUSSEF JAMES	Resp TRAVAIL	
Bouhadjar M. ad	chef de mission	
CHASOMI Samir	RESP. ADIT.	
HEBACI KHALID	Resp APPLQ	
MEOHAKA Houssein	Resp H.E	
BORGHINE Medehi	R/ FINANCES	
DMKhalife Nefza	Contrôle de site	
TEKLI KADOUSSI	chef site Enge	
SEMMAR D. ad	Resp/Tech	
ATMIL WALID	Resp. HSE	
MEROUK M. ad IGHAN	CMO	
Quadrilouev Staline	Res/c. GESTION	
Bacha Raiane	stagiaire	
ABAI Hadjer	stagiaire	
BenKouider elcheikhline Boudjelal	stagiaire cosider canalisation	

Clôture de la séance à 10 h 00



Siège social : Route de la base Aérienne Chéraga Alger - Algérie  
 Tél : (213) 023 36 04 64 Fax : (213) 023 36 04 57/58  
 Email : canalisation.dg.a.cosidercanalisation.dz  
 cosider.canalisation.dg@gmail.com



Intertek



Intertek



Intertek



**Annexe N°05 : Programme d'audit**

Date	Lieu			L'objet d'audit
	Service	Zone	Bureau / magasin	
<b>Du</b> <b>10/05/2023</b> <b>jusqu'au</b> <b>14/05/2023</b>	Service d'approvisionnement	Chantier H31	Bureau de responsable d'approvisionnement	-Le respect par apport les registre et les notes de DG
<b>15/05/2023</b>	Service d'approvisionnement	Chantier H31	Bureau de responsable d'approvisionnement	- Echantillonnage sur certains BC -Vérification et consultation de 4 dossiers d'achat et suivie de constats et de recommandations.
<b>16/05/2023</b>	Service d'approvisionnement	Chantier H31	Magasin	- Rapprochement des bons d'entrée avec les états de -La sécurité du système de traitement de toutes les opérations. -Vérification de l'existence de suivi du pointage des marchandises. - Vérification de l'existence des bons de sortie en double.

**Annexe N°06 : Guide d'entretien**

Question principale :	Questions subsidiaires :
<p><b>Service d'Approvisionnement :</b> Comment se déroule une opération d'achat à l'entreprise COSIDER-canalisation (chantier H31) ?</p>	<p>1-Est-ce que l'organisme met en place un programme d'achat ?</p> <p>2- Quels sont les principaux objectifs du service d'approvisionnement dans notre entreprise ?</p> <p>3- Qui est chargé de mettre en œuvre et de surveiller ce programme ?</p> <p>4- Qui est responsable de définir les conditions de demande en vigueur ?</p> <p>5- Qui sont les acteurs impliqués dans ce processus ?</p> <p>6- Comment les tâches des différents acteurs sont-elles réparties ?</p> <p>7- Comment le service d'approvisionnement contribue-t-il à la gestion des coûts et à l'optimisation des ressources ?</p> <p>8- Quelles sont les étapes clés du processus d'approvisionnement dans notre entreprise ?</p> <p>9- Comment le service d'approvisionnement évalue-t-il les fournisseurs potentiels et sélectionne-t-il les meilleurs partenaires ?</p> <p>10- Quels critères sont pris en compte lors de l'évaluation des fournisseurs et comment ces critères sont-ils pondérés ?</p> <p>11- Comment le service d'approvisionnement gère-t-il les risques liés à la chaîne d'approvisionnement ?</p> <p>12- Quels sont les principaux défis auxquels notre service d'approvisionnement est confronté actuellement et comment y fait-il face ?</p> <p>13- Comment le service d'approvisionnement collabore-t-il avec les autres départements de</p>

	<p>l'entreprise, tels que la production, la logistique et les finances ?</p> <p>14-Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la qualité des produits et services fournis par nos fournisseurs ?</p> <p>15-Comment le service d'approvisionnement suit-il les performances des fournisseurs et quels sont les indicateurs clés utilisés à cet effet ?</p>
<p><b>Magasin (chantier H31)</b></p>	<p>1-Pouvez-vous décrire votre rôle et vos responsabilités en tant que chef du magasin dans le service approvisionnement ?</p> <p>2-Quelles sont les principales tâches et activités que vous supervisez dans le magasin ?</p> <p>3-Comment gérez-vous les demandes d'achat et les approbations au sein du magasin ? Y a-t-il des contrôles ou des vérifications spécifiques mis en place ?</p> <p>4-Comment procédez-vous à la gestion des stocks et à l'inventaire des produits achetés ? Quels sont les outils ou systèmes utilisés pour suivre et contrôler les mouvements des stocks ?</p> <p>5-Quelles mesures prenez-vous pour assurer la conformité aux politiques et procédures d'achat de l'entreprise ? Comment vous assurez-vous de respecter les budgets alloués ?</p> <p>6-Comment maintenez-vous la conformité aux normes de sécurité et de santé dans le magasin ?</p> <p>7-Comment gérez-vous les retours de produits ou les problèmes de qualité avec les fournisseurs ?</p>

<p>Est-ce que l'organisme met en place une politique de gestion des risques associés aux achats ?</p>	<p>1-Est-ce que la politique d'achat inclut la gestion des risques liés aux achats ?</p> <p>2-Est-ce que l'organisme a mis en place une politique spécifique pour gérer les risques liés aux achats ?</p> <p>3-Les responsables du service d'approvisionnement accordent-ils de l'importance à la gestion des risques ?</p> <p>4-Existe-t-il une cartographie des risques spécifiquement liés aux achats ?</p> <p>5-Quels sont les changements survenus depuis le dernier audit commercial en ce qui concerne les achats ?</p>

**Annexe N°07 : La grille analyse des tâches**

Fonctions/ personnes concernés	Responsable de structure demandeur	Responsable de service achat	Chargés d'achat	Service réception (magasin )	Service gestion des stocks	Comptable Et financier	Fondé de pouvoir DG
<b>Etablissement du bon de commande</b> - Expression d'une demande d'achat. - Vérification de la demande d'achat. - Etablissement des bons de commandes et leurs signatures.	X	X  X			X		
<b>Passation de la commande</b> - Consultation des fournisseurs. - Choix des fournisseurs. - Contact des fournisseurs		X  X  X	X				
<b>Réception des commandes</b> - Réception de la commande.				X			



l'achat. - Signature des chèques. - Règlement des fournisseurs.							<b>X</b>
---	--	--	--	--	--	--	----------

**Annexe N°08 : FRAP N°1**

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

## F.R.A.P. N° 01

problème :

- g) Le processus d'achat ne respecte pas la politique interne qui exige la consultation d'au moins trois fournisseurs pour chaque demande d'achat.

Constat :

- Dans le processus d'achat en place, il n'y a pas de consultation régulière d'au moins trois fournisseurs comme l'exige la politique interne de l'organisation.

Causes possibles :

- Manque de sensibilisation ou de formation sur la politique interne d'achat.
- Pression pour des décisions d'achat rapides et non rigoureuses.
- Manque de temps ou de ressources pour effectuer une consultation approfondie.

Conséquences possibles :

- Risque accru de prendre des décisions d'achat sub-optimales.
- Perte de confiance des parties prenantes internes et externes dans l'intégrité du processus d'achat.
- Non-conformité aux politiques internes de l'organisation

Recommandation :

- h) Sensibiliser et former les employés impliqués dans le processus d'achat sur la politique interne qui exige la consultation de trois fournisseurs.
- i) Mettre en place des procédures et des contrôles pour s'assurer que la consultation de trois fournisseurs est effectuée de manière systématique
- j) Mettre en place un suivi et une supervision réguliers du processus d'achat pour garantir le respect de la politique interne.

Soumise à avis de l'audité :

Nom :

Date :

**Annexe N°09 : FRAP N°2**

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème FRAP

## Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

## F.R.A.P. N° 02

## Problème :

- Le processus d'achat actuel ne respecte pas le seuil établi pour les achats.

## Constat :

- j) Le processus d'achat en place ne parvient pas à suivre les directives ou les seuils établis pour les achats dans l'organisation

## Causes :

- Manque de sensibilisation ou de formation sur les seuils établis pour les achats au sein de l'organisation.
- Absence de contrôles suffisants pour vérifier et autoriser les achats.
- Manque de communication ou de coordination entre les différents départements concernés par le processus d'achat.
- Manque de transparence dans le processus de sélection des fournisseurs.
- Manque de responsabilité ou de supervision adéquate du processus d'achat.

## Conséquences possibles :

- Dépassement du budget alloué pour les achats.
- Risque accru de fraude ou de mauvaise utilisation des ressources.
- Perte de confiance des parties prenantes internes et externes.
- Retards dans l'exécution des projets en raison de problèmes liés aux achats.

## Recommandation :

- k) Mettre en place des formations et des sessions de sensibilisation régulières sur les seuils établis pour les achats, en insistant sur l'importance du respect de ces seuils.
- l) Renforcer les contrôles internes en matière d'autorisation des achats, en s'assurant que seules les personnes autorisées peuvent effectuer des achats au nom de l'organisation.
- m) Mettre en place des mécanismes de communication et de coordination efficaces entre les différents départements impliqués dans le processus d'achat.

## Soumise à avis de l'audité :

Nom :                      Date

# **Table des matières**

**Table des matières****Remerciement****Dédicace****Dédicace****SOMMAIRE**

<b>Liste d'abréviation .....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>II</b>
<b>Liste de figures.....</b>	<b>III</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>IV</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE I : Généralités sur l'audit Interne et le contrôle interne .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction : .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 01 : Généralité sur l'audit interne .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Historique de l'audit interne .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Les définitions de l'audit interne :.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Objectifs de l'audit interne : .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Caractéristiques de l'audit interne :.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.1. Fonction universelle.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.2. Fonction périodique.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.3. Fonction indépendante .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4.4. Fonction objective.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Les formes de l'audit interne .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.1 Les audits financiers et comptables .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5.2 L'audit de la gestion .....</b>	<b>9</b>

1.5.3 L'audit opérationnel.....	9
1.5.4 L'audit de stratégie.....	9
1.5.5 Audit social.....	10
1.6. L'organisation d'audit interne .....	10
1.6.1. La charte d'audit interne.....	10
1.6.2. Manuel d'audit interne .....	11
1.6.3 Dossiers d'audit.....	11
1.6.4. Papiers de travail.....	11
1.6.5. Les moyens matériels .....	12
1.7. Le code déontologie.....	12
1.7.1. Les principes fondamentaux du code déontologie.....	12
1.7.2. Règles de conduite : .....	13
Section 2 : les pratiques d'audit interne, mission et outils.....	14
2.1. Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne :14	
2.2. Définition d'une mission d'audit interne : .....	15
2.2.1. Appréciation de la mission d'audit :.....	16
2.2.2. Phases fondamentales de la mission d'audit interne : .....	17
2.2. Outils d'audit interne : .....	24
2.3.1 Les outils d'interrogation : .....	25
2.3.2. Les outils de description : .....	28
Section 3 : le contrôle interne.....	31
3.1. Définition de contrôle interne .....	31
3.2. Objectifs de contrôle interne : .....	32
3.3. Dispositif de contrôle interne et ses composantes :.....	33
3.3.1. Le dispositif de contrôle interne : .....	33

3.3.2. Les composantes de contrôle interne :.....	34
3.4. Les acteurs du contrôle interne :.....	36
3.5. Les types et les niveaux du contrôle interne : .....	37
3.5.1. Les types du contrôle interne : .....	37
3.5.2. Les niveaux du système de contrôle interne : .....	38
3.5.3. Relation entre audit interne et contrôle interne .....	38
<b>Chapitre II : La démarche de l’audit interne et ses apports sur la gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>41</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>42</b>
<b>Section 1 : généralité sur les risques.....</b>	<b>42</b>
1.1. Généralité sur les risques : .....	42
1.1.1. La définition d’un risque : .....	42
1.1.2. Les origines d’un risque : .....	43
1.1.3. Classification des risques.....	44
1.1.4. Typologie des risques :.....	46
1.2. Les risques liés à l’audit interne : .....	46
1.2.1. Le risque lié à l’audit :.....	47
1.2.2. Le risque lié à la gestion des programmes : .....	47
1.3. Le risque opérationnel : .....	48
1.3.1. Définitions des risques opérationnels :.....	48
1.3.2. Les facteurs de développement des risques opérationnels : .....	49
1.3.3. Les types des risques opérationnels : .....	50
1.3.4. Les composantes des risques opérationnels : .....	52
<b>Section 2 : la gestion des risques opérationnels.....</b>	<b>53</b>
2.1. Définition de la gestion des risques :.....	53

<b>2.2. Les objectifs de la gestion des risques : .....</b>	<b>53</b>
<b>2.3. Le processus de gestion des risques : .....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.1. L'identification et l'évaluation des risques :.....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.2. L'identification des risques : .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.3. L'évaluation des risques opérationnels .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.4. Le traitement du risque.....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.5. Le pilotage .....</b>	<b>58</b>
<b>2.4. L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels :.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.1. Première ligne de maitrise : Les métiers .....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.2. Deuxième ligne de maitrise : les contrôleurs.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3. Troisième ligne de maitrise : les auditeurs internes : .....</b>	<b>60</b>
<b>2.5. Les acteurs de la gestion des risques opérationnels : .....</b>	<b>60</b>
<b>2.6. La cartographie des risques opérationnels : .....</b>	<b>61</b>
<b>2.6.1. Définition :.....</b>	<b>61</b>
<b>2.6.2. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels :.....</b>	<b>62</b>
<b>2.6.3. Les objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques .....</b>	<b>63</b>
<b>2.6.4. Caractéristiques de la cartographie des risques.....</b>	<b>64</b>
<b>2.6.5. Les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques....</b>	<b>64</b>
<b>2.6.6. La démarche de la mise en place d'une cartographie des risques :.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 3 : Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et généralité sur le processus achat .....</b>	<b>67</b>

<b>3.1. Le rôle de l’audit interne dans la gestion des risques opérationnels</b>	<b>67</b>
.....	
<b>3.1.1 Les principaux rôles de l’audit interne.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1.2. Le rôle légitime de l’audit interne.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1.3. Rôles que l’auditeur interne ne doit pas jouer : .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1.4. L’audit interne et le management des risques .....</b>	<b>69</b>
<b>3.2. Démarche d’audit interne dans la gestion des risques</b>	
<b>opérationnels : .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3. Démarche de l’audit interne dans l’évaluation du processus de</b>	
<b>management des risques (le contrôle interne) : .....</b>	<b>74</b>
<b>3.4. Le processus achat .....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.1. Définition du processus achat.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4.2. Les objectifs du processus achat .....</b>	<b>77</b>
<b>3.4.3. Les étapes de processus achat.....</b>	<b>77</b>
<b>Chapitre III :.....</b>	<b>80</b>
<b>Cas Pratique au niveau COSIDER.....</b>	<b>80</b>
<b>Introduction : .....</b>	<b>81</b>
<b>Section 1 : Présentation et historique de l’entreprise COSIDER</b>	
<b>Canalisation .....</b>	<b>82</b>
<b>1.1. Historique de COSIDER Groupe .....</b>	<b>82</b>
<b>1.2. Filiales de COSIDER groupe et organigramme.....</b>	<b>82</b>
<b>1.2.1. Les filiales de COSIDER groupe .....</b>	<b>82</b>
<b>1.2.2. L’organisation du Groupe COSIDER .....</b>	<b>86</b>
<b>1.3. COSIDER Canalisation.....</b>	<b>86</b>
<b>1.3.2. Identification de COSIDER Canalisations .....</b>	<b>87</b>
<b>1.3.3. Missions principales de COSIDER Canalisations.....</b>	<b>87</b>

<b>1.4. Fonctionnement et rôle de chaque direction et organigramme ...</b>	<b>89</b>
<b>1.4.1. Fonctionnement et rôle de chaque direction.....</b>	<b>89</b>
<b>1.4.2. Organigramme de COSIDER Canalisation.....</b>	<b>91</b>
<b>1.5. Direction de l’audit interne .....</b>	<b>91</b>
<b>1.5.1. L’Organigramme direction de l’audit interne.....</b>	<b>92</b>
<b>Section 2 : processus d’achat au sein de l’entreprise COSIDER</b>	
<b>Canalisation .....</b>	<b>94</b>
<b>2.1. La direction approvisionnement .....</b>	<b>94</b>
<b>2.1.1. Présentation.....</b>	<b>94</b>
<b>2.2. Les étapes de l’opération d’achat : .....</b>	<b>95</b>
<b>2.2.1- Identification des besoins : .....</b>	<b>95</b>
<b>2.2.2- choisir un mode de passation .....</b>	<b>95</b>
<b>2.2.4. La réception de la commande (Procédure de Contrôle à la</b>	
<b>réception des produits .....</b>	<b>102</b>
<b>Achetés).....</b>	<b>102</b>
<b>2.2.5. Le règlement.....</b>	<b>103</b>
<b>Section 03 : Déroulement d’une mission d’audit interne sur l’évaluation des</b>	
<b>risques opérationnels lies au processus d’achat au niveau de l’entreprise</b>	
<b>COSIDER.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1. Phase de préparation :.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1.1. Ordre de mission (lettre de mission).....</b>	<b>105</b>
<b>3.1.2. Identification des risques du processus achat.....</b>	<b>106</b>
<b>3.1.3. Définition des objectifs .....</b>	<b>111</b>
<b>3.2. La phase de réalisation :.....</b>	<b>112</b>
<b>3.2.1. La réunion d’ouverture : .....</b>	<b>112</b>
<b>3.2.2. Programme d’audit :.....</b>	<b>113</b>

2.3.4. Interrogation des fichiers informatique .....	113
2.3.5. Rapprochement, vérification .....	114
2.3.6. La grille analyse des tâches.....	114
3.3. La phase de conclusion.....	114
Conclusion.....	122
Conclusion Générale .....	123
Bibliographie.....	126
Annexes.....	132