

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : Contrôle de gestion

THEME :

**Contribution d'audit interne dans
la maitrise des risques
opérationnels
Cas : LAITERIE TELL**

Elaboré par :

BEDOUI Samiya

Encadré par Mr:

MOKRANI Abdelkrim

Lieu de stage : LAITERIE TELL de Sétif

Période du stage : de 15/ 4 /2016 au 20 /5 /2016

Promotion : 2015/ 2016



Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout pour terminer ce travail.

Je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.
A Mon encadreur Mr MOKRANI Abdelkrim pour ses conseils, et orientations.
A mon tuteur Mr BAOUZ Mabrouk, grâce a qui j'ai pu passer mon stage dans la société LAITERIE TELL, à Mr BADJI Elyazid, djaber, rima, hadjer, et à toute l'équipe de la structure approvisionnement.

Enfin un grand merci a tous le corps de l'ESC, professeurs, administration, agents de sécurité...etc.

Merci a tous ceux qui mon aidés a forgé mon quotidien tout simplement.

Dédicaces

Ce recueil est dédié à l'ensemble de ma famille et mes amis :

A la mémoire de mon père ...allah yerhamou.

A celle qui par amour et tendresse m'a élevé et fait de moi ce que je suis, ma très chère mère.

A mes très chères frères : Ammar, Abdelrzak et Ayach.

A mes très chères sœurs : Hayat, hadjira, razika et farida.

Je dédie également ce travail à toute ma famille mes tantes mes oncles.

Sans oublier mes très chères amies et sœurs : radhia , oumaima, ikram, ilham, et khawla .

A tous mes professeurs de l'ESC, je nommerai Mr MOKRANI Abdelkrim mon encadreur, Mr Oudai, Mr BENZIADI.

A toi qu'Allah te sème encore plus de gloire.

Samiya

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Table des matières... I

Liste des tableaux...IV

Liste des figures...V

Liste des abréviations...VII

Liste des annexes...VIII

Résumé... IX

Introduction générale...A

Chapitre 01 : le cadre théorique de l'audit interne...2

Section 01 : notion fondamentale d'audit interne...2

3 1.1. Historique, et la définition de l'audit interne...3

1.2. Les caractéristiques et les types d'audit interne...6

1.3. Le rôle et les objectifs de l'audit interne...7

Section 02 : le référentiel de l'audit interne...9

2.1. L'organisation internationale de la fonction...9

2.2. Le code déontologie...10

2.3. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.11

Section 03 : méthodologie et outil de l'audit interne...16

3.1. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne...16

3.2. Outils et technique de l'audit interne...24

Chapitre 02 : concepts de base sur les risques opérationnels...29

Section 01 : Généralités sur le risque...30

1.1. Origine, évolution, concept et typologie des risques.....	30
1.2 .Définition, composantes du risque opérationnel	32
1.3. Les caractéristiques du risque opérationnel.....	34
Section 02 : La gestion du risque opérationnel.....	35
2.1. Processus de gestion des risques.....	35
2.2 .Le dispositif de gestion des risques opérationnels.....	39
2.3. L'évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat.....	41
Section 03 : l'apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels	47
3.1. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	47
3.2. Les démarche de l'audit interne dont la maitrise des risques opérationnels.....	49
3.3. Les approches principales de l'audit interne.....	51
Chapitre 03 : Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de LAITERIE TELL.....	59
Section 01 : la présentation de l'entreprise Laiterie tell.....	60
1.1. Création, historique de l'entreprise Laiterie tell.....	60
1.2. Les chiffres clés de l'entreprise Laiterie tell.....	64
1.3. L'audit interne au sein de l'entreprise Laiterie tell.....	67
Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur « l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achat de l'entreprise Laiterie tell ».....	69
2.1. Première phase : la préparation de la mission.....	69
2.2. Deuxième phase : la réalisation de la mission.....	74
2.3. Troisième phase : la phase de conclusion.....	83
Conclusion générale.....	92
Bibliographie.....	96
Annexes	

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	normes de qualification	12
02	Tableau des normes de fonctionnement	13
03	Tableau des forces et des faiblesses apparentes	18
04	Tableau d'analyse des risques	38
05	Tableau des risques correspondant à la réception des marchandises	56
06	Tableau de fiche synoptique de la laiterie	61
07	Tableau d'évolution du chiffre d'affaires durant les six dernières années	65
08	Tableau d'évolution des effectifs	65
09	Tableau des procédures de la gestion des achats	71
10	Tableau d'identification des risques	77
11	Tableau de critère d'évaluations du dispositif de maîtrise des risques de leur probabilité de survenance	80
12	Tableau d'échelle de mesure de l'impact des risques	81
13	Tableau d'évaluation des risques inhérent de processus d'achat	82
14	Tableau de plan d'action de maîtrise des risques	88

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Figure de l'organigramme de l'entreprise	62
02	Figure de répartition du chiffre d'affaires par produits	64
03	Figure de répartition du personnel par secteur d'activité	66
04	Figure de l'organisation de la structure audit interne	68
05	Figure de la matrice de classification des risques	84

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
IIA	The Institute of Internal Auditors
IFACI	Institut français des auditeurs <i>consultants</i> internes
A.A.C.I.A	Association des auditeurs consultants internes Algériens
CIA	The Certified Internal Auditor examination
ECIIA	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne
UFAI	L'Union Francophone de l'Audit Interne
EPE	Entreprise pour l'environnement
TFFA	Tableau des forces et des faiblesses apparentes
QCI	Le questionnaire de contrôle interne
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème
LPC	lait pasteurisé conditionné en sachet
HPAAB	Holding Public Agroalimentaire de Base
CPE	Conseil des participations de l'état
MKDA	millions kilo Dinars
ONIL	Office national interprofessionnel du lait et produit laitiers
GDS	gestion des stocks
GIPLAIT	Groupe Industriel des Productions Laitières
DA	demande achats
TCO.	Le Tableau comparatif des offres
PV	procès verbal
DFC	direction financière et de la comptabilité
BDC	bon de commande
BDR	bon de réception

Liste des annexes

Annexe n° 1	Ordre de mission (lettre de mission)
Annexe n° 2	Un modèle d'une réunion d'ouverture
Annexe n° 3	L'interview (guide d'entretien)
Annexe n° 4	La grille d'analyse des taches
Annexe n° 5	Le questionnaire de contrôle interne
Annexe n° 6	un modèle de bon de commande

Résumé

L'audit interne est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes , d'observation ,de lecture ,d'évaluation , d'entretien , de communication et de synthèse ...tous ces actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulier pour bien maîtriser ces activités.

Il se caractérise par une méthodologie rigoureuse permettant à l'auditeur interne de suivre ses missions avec un certain degré d'efficacité, tout en utilisant une boîte à outils large et diversifiée. En effet cette approche consiste à détecter toutes les anomalies et les dysfonctionnements possibles relatifs au processus, activité ou opération auditée, d'analyser les causes de survenances de ces faits, de prévoir les conséquences et enfin d'émettre des recommandations pertinentes visant l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle interne, instauré au niveau de l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne est d'une importance majeure considéré comme un véritable outil d'aide à la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise.

Dans ce cadre, nous avons participé à une mission au sein de l'entreprise LAITERIE TELL pour mettre en place une démarche globale d'évaluation des risques opérationnels du processus achats.

Les mots clés :

Audit Interne, Contrôle Interne, Auditeur interne, Risque opérationnel, Démarche globale, Entreprise.

ملخص

المراجعة الداخلية هي نتيجة لسلسلة من الإجراءات المتمثلة في الملاحظة، القراءة، التقييم، المحاورة والاستنتاج، كل هذه الإجراءات تتطلب من المراجع الداخلي معارف وإمكانيات خاصة من أجل التحكم الجيد في هذه الوظيفة.

وهي تتميز بمنهجية دقيقة تسمح للمراجع الداخلي القيهم بمهامه بفعالية و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل المختلفة. هذه الوظيفة تسعى إلى اكتشاف الاختلافات و التباينات المتعلقة بالنظام، النشاط أو الوظيفة المراد مراجعتها ومن ثم القيام بتحليل أسباب حدوثها و توقع النتائج التي تنجر عن هذه الاختلافات و في الأخير تقديم التوصيات بهدف تصحيح الأخطاء أو من أجل تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة.

المراجعة الداخلية لها أهمية كبيرة فهي تعتبر كوسيلة مثلى للمساهمة في تسيير المخاطر العملية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار قد شاركنا في مهمة داخل مؤسسة ملبنة التل من أجل تقييم المخاطر العملية المتعلقة بعملية الشراء.



Introduction générale

Introduction générale

Selon l'approche économique, l'entreprise est définie comme une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens et/ ou des services destinés à la consommation. Cette entité exerce dans un environnement concurrentiel, elle doit fixer des objectifs à atteindre.

D'après les économistes, Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité.

Le risque est au cœur de l'entreprise car celle -ci évolue dans un environnement de risque, le plus souvent complexe, dynamique et hostile. L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques n'est pas de les nier ou de les transférer à d'autres, mais « d'appivoiser » ses risques en les identifiant et en choisissant à la fois une approche stratégique et une organisation adaptée à leur existence. Nombreux sont les types de risques qui peuvent être rencontrés dans les entreprises notamment ceux liés à la multitude des opérations. Les risques opérationnels comportent des enjeux pour les entreprises notamment dans la mise en œuvre du dispositif de leur maîtrise. Le risque opérationnel devient alors une préoccupation majeure mais ne constitue pas un nouveau risque.

L'audit interne est une fonction permanente dans l'entreprise, mais c'est une fonction périodique pour les auditer car ceux-ci peuvent la rencontrer selon une certaine fréquence qui dépend de l'importance du risque dans l'activité auditée.

C'est dans cette perspective que nous avons essayé de répondre à la problématique suivante :

« Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise LAITERIE TELL ? ».

Compte tenu de la diversité des sujets à traiter dans ce cadre, il est important de poser les

questions partielles suivantes :

1. Quelle est la notion d'audit interne ?
2. Quelle est la procédure de la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise laiterie tell ?
3. Quelle est l'importance de la structure d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise Laiterie Tell ?

À fin de répondre à l'ensemble des questions précédentes, nous proposons les hypothèses ci-dessus ;

Hypothèse 01 : l'audit interne au niveau de l'entreprise LAITERIE TELL est une activité indépendante et objective qui donne une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations.

Hypothèse 02 : la procédure de la gestion des risques opérationnels au niveau de l'entreprise LAITERIE TELL passe par plusieurs étapes dont chacune nécessite des moyens, des outils et des techniques.

Hypothèse 03 : l'auditeur interne au sein de l'entreprise LAITERIE TELL a un rôle dans la gestion des risques opérationnels.

❖ Les raisons de choix du thème :

Parmi les raisons du choix de ce sujet on situe ce qui suit :

- La volonté d'éveiller la conscience des dirigeants algériens sur l'importance de la maîtrise de leurs risques opérationnels à l'organisation ;
- L'absence d'implication de l'audit interne dans le dispositif de maîtrise des risques opérationnels ;
- Proposer une démarche globale d'évaluation des risques opérationnels du processus achats.

❖ L'importance du thème et objectifs de l'étude :

Cette recherche provient de l'importance de la fonction d'audit interne où elle est considérée comme l'une des activités primordiales au sein de l'entreprise. L'audit interne est avant tout une forme de contrôle du fonctionnement s'appliquant à l'ensemble des investigations prévues dans l'entreprise.

L'objectif général que nous visons à travers cette étude consistera à faire face aux contraintes qui peuvent affecter le bon fonctionnement de l'entreprise Laiterie Tell, ainsi l'atteinte de ses objectifs à travers les dispositifs qu'elle met en œuvre pour les maîtriser. Pour ce faire nous nous intéresserons à l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

D'autre part ce travail permettra de fournir pour notre école une étude qui pourrait motiver les autres étudiants à s'approfondir sur ce sujet.

❖ La méthodologie de la recherche:

Pour mieux répondre à la problématique et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons choisi la méthode descriptive et analytique.

- Une démarche descriptive : a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches, selon leurs auteurs, sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.
- Une démarche analytique : pour utiliser les données collectées sur l'entreprise comme un outil d'analyse afin d'évaluer les risques opérationnels liés au processus achats.

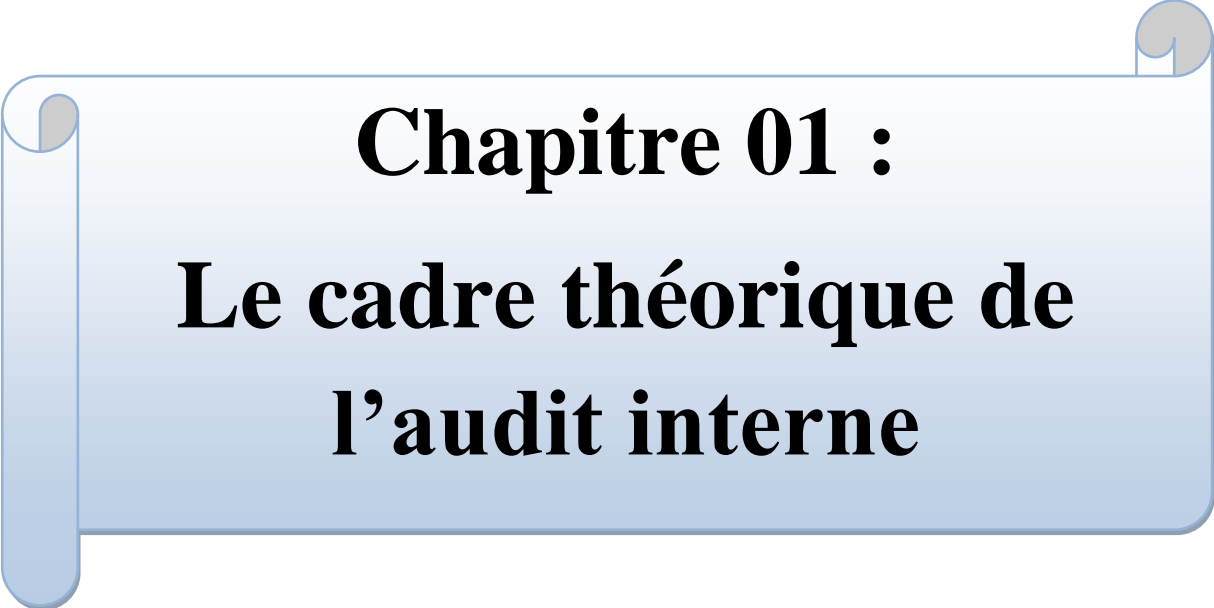
❖ Plan de travail :

Le plan adopté pour la rédaction de ce présent mémoire est constitué de trois chapitres :

Premier chapitre : est consacré au traitement de l'audit interne : historique, son rôle, le code déontologie, les normes internationales pour la pratique Professionnelle, et la méthodologie et outils de l'audit interne.

Deuxième chapitre : traitera la notion de risque, les différents types des risques pouvant exister dans l'entreprise, la gestion des risques opérationnels notamment ceux liés au processus achats, et l'apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

Troisième chapitre : portera sur le cas pratique qui se caractérise par la présentation du déroulement d'une mission d'audit interne sur : l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats au niveau de l'entreprise LAITERIE TELL.



Chapitre 01 :
**Le cadre théorique de
l'audit interne**

Introduction :

L'étude de l'audit interne répond à des attentes réelles des entreprises.

A l'heure de la mondialisation, des privatisations, des mises à niveau et des restructurations des entreprises et des groupes ... l'utilité de l'audit interne est de plus en plus évidente.

Le but essentiel de l'audit interne est de s'assurer de la maîtrise de la gestion des entreprises et proposer des actions de progrès pour les rendre plus performantes et compétitives.

L'audit interne est une technique d'évaluation et de diagnostic, est une démarche volontariste. Elle découle d'une volonté du sommet stratégique à cerner les points forts et les points faibles du management.

L'objectif de ce premier chapitre est de contribuer à mieux cerner les multiples aspects d'un concept lié à l'audit interne et les normes professionnelles pour la bonne pratique de l'audit interne. Il présente la revue de littérature sur laquelle nous nous sommes basé afin de collecter les informations nécessaires à notre étude, extraite essentiellement des différents ouvrages.

Dans ce chapitre nous tenterons de présenter :

Section 01 : Notions fondamentales d'audit interne.

Section 02 : Le référentiel de l'audit interne.

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

Section 01 : Notions fondamentales d'audit interne

L'audit interne est une activité d'assurance et de conseil à la gestion qui a beaucoup évolué depuis la seconde guerre mondiale. Elle touche toutes les activités de l'entreprise et assure par conséquent une grande variété de service d'audit interne et de conseil.

1.1. Historique et définition de l'audit interne

Progressivement, le terme d'audit a connu un élargissement à la fois horizontale et vertical en raison de l'image de rigueur qu'il véhicule, des risques qu'il parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement, de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser. Tout ces « vertus » associées au mot audit ont fortement contribué à son développement et à sa généralisation.

En effet, sur le plan vertical, le champ d'application ou les domaines d'intervention de l'audit ont été élargis. Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ou toutes les opérations de l'entreprise, tous les stades décisionnels. Certaines entreprises font même l'objet de plusieurs audits au cours d'un exercice ou d'une période. Sur le plan horizontal, la pratique de l'audit s'est étendue aux organisations publiques, aux associations et aux petites et moyennes entreprises.

1.1.1. Historique de l'audit interne :

« La fonction de l'audit interne est apparue pour la première fois aux États-Unis et cela après la fameuse crise économique de 1929, une forte récession économique a touché plusieurs entreprises c'est pourquoi l'établissement de l'ordre du jour était indispensable pour rétablir l'économie. »¹.

Jusque là, uniquement les cabinets d'audit externe exerçaient leurs métiers de certification des comptes, bilans états financiers, les entreprises qui subissaient cette récession cherchaient à minimiser leurs dépenses et donc à réduire les charges liées à la revue périodique de leurs comptes.

¹ RENARD, (Jacques) : « *Théorie et pratiques de l'audit interne* », Edition d'organisation, Paris, 2010, p.36.

Les entreprises cotées en bourse faisaient appel aux cabinets d'audit externe pour avoir la certification des états financiers. Avec la crise financière, ces entreprises ont eu la réflexion de confier les tâches assumées uniquement par les bureaux d'audit externe au personnel de l'entreprise donc le terme « interne » revient que les auditeurs sont des membres de l'entreprise.

Au fil des années, cette fonction s'est répandue dans tous les domaines et elle est passée du domaine purement comptable à l'ensemble des fonctions et des opérations de l'entreprise. « Ainsi le développement et la propagation de cette fonction à travers le monde est liée à l'existence de deux instituts : L'IIA en premier lieu et L'IFACI par la suite :

- **IIA (The Institute of Internal Auditors)** : c'est une association professionnelle fondée en 1941 aux USA. son rôle principal consiste à définir le cadre de référence de la pratique d'audit interne et d'assurer une diffusion des idées et des techniques les plus répandues en matière d'audit interne ;
- **IFACI (Institut français des auditeurs consultants internes)** : fondé en 1965 sous le statut associatif, elle rassemble plus de 5600 professionnels de l'audit et du contrôle interne et plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'institut favorise la diffusion des normes internationales de l'audit interne et des meilleures pratiques des métiers de la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à L'IIA qui bénéficie d'un réseau de 180000 adhérents. »¹.

➤ L'audit interne en Algérie :

Cette fonction est récente en Algérie, elle avait été pour bien longtemps mal connue et mal interprétée : souvent l'audit interne a été confondu à des métiers similaires tel l'audit externe et le contrôle interne sont assimilés aussi à un domaine administratif et comptable.

La mise en place d'une structure d'audit interne en Algérie a vu le jour dans un premier temps dans les entreprises publiques, et cela suite à la promulgation en 1988 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques pour Instituer cette fonction dans les entreprises, cette loi constitue le cadre réglementaire et législatif régissant cette fonction en Algérie.

¹<http://www.ifaci.org> (Consulter le 28/3/2016 à 22 : 34).

L'article 40 de cette loi stipule clairement que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer une structure d'audit d'entreprise, et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

❖ A.A.C.I.A : « association des auditeurs consultants internes Algériens » :

« Depuis sa création en juillet 1993, l'A.A.C.I.A multiplie 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.

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 les 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 ».¹

1.1.2. Définition de l'audit interne :

En 1999, l'IIA a donné une définition internationale de l'audit interne, la traduction faite par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI)² est la suivante : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. ».

¹ M, (Salim) : « *pratique de l'audit interne en milieu bancaire* », diplôme supérieur d'études bancaires, l'école supérieure des banques (ESB), Alger, 2011, p36.

² <http://www.ifaci.org> (Consulter le 28/ 3 /2016 à 22 : 34).

1.2. Les caractéristiques et les types de l'audit interne

1.2.1. Les caractéristiques de l'audit interne :

A partir de la définition officielle de l'audit interne, trois caractéristiques sont associées à la fonction de l'audit ¹:

1.2.1.1. Audit interne : fonction universelle :

La fonction d'audit interne s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions. En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite), sa nature (commerciale, industrielle, services), l'audit interne peut, sinon doit être utilisé pour maîtriser les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

1.2.1.2. Audit interne : 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.

1.2.1.3. Audit interne : 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.

1.2.2. Types d'audit interne :

On distingue l'audit opérationnel de l'audit financier et comptable ² :

1.2.2. 1. L'audit financier et comptable :

C'est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers.

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.28.

² M. ALIANE, (Merouane) : « *l'audit interne bancaire* », diplôme supérieur d'études bancaires, l'école supérieure des banques (ESB), Alger, 2012, p12.

- **La régularité** : conformité aux règles et procédures en vigueur définies par la législation et la réglementation comptable applicables aux banques et établissements financiers, de même qu'une conformité aux principes comptables généralement admis.
- **La sincérité** : application de bonne foi des règles et procédures applicables aux banques et établissements financiers et définies par la législation et la réglementation en vigueur.

1.2.2.2. L'audit opérationnel :

C'est une évaluation des systèmes de contrôle interne prévalant dans les principales activités, fonctions, structures par lesquelles la banque réalise son objet social.

L'audit opérationnel, qui est assimilé à l'audit interne dont il sera question dans ce travail, vise à apprécier la maîtrise des opérations de l'entreprise.

1.3. Le rôle et les objectifs de l'audit interne

1.3.1. Le rôle de l'audit interne :

- Evaluer les processus afin d'émettre des observations sur les risques, s'assurer du respect des principes édictés par la direction générale, par le comité d'audit, par le conseil d'administration ;
- Evaluer l'ensemble des opérations, c'est pourquoi il doit être présent partout dans l'entreprise ;
- Assister le management de l'entreprise dans la résolution des différents problèmes relatifs au fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, « considéré comme acteur de la mise en œuvre de la réglementation, l'audit interne un rôle qui consiste principalement :

- A présenter aux organes de direction et d'administration les objectifs et les enjeux du contrôle interne, non seulement du point de vue des obligations réglementaires mais surtout au regard de la maîtrise de l'activité de l'établissement, de sa pérennité et veiller à la correcte compréhension par l'ensemble des intervenants ;
- S'assurer, à travers des contrôles périodiques, de l'existence et de la correcte application des procédures de contrôle interne et de maîtrise des risques, d'identifier les éventuels dysfonctionnements et suggérer des axes d'administration ;
- Il rend compte de la mission à l'organe de direction et au comité d'audit »¹.

¹M. ALIANE, (Merouane):Op.cit, p.21.

1.3.2. Les objectifs de l'audit interne :

Les objectifs de l'audit interne sont résumés comme suite : l'audit interne ¹:

- A pour objet d'assister les responsables de l'entreprise, dans l'exercice efficace de leurs missions. Dans cette optique, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ceci inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable ;
- Doit permettre d'évaluer avec indépendance et compétence, la conduite des opérations au sein d'une entité ainsi que la qualité de contrôle appliqués en vue de leurs éventuelles améliorations ;
- Doit être capable d'agir de manière préventive et consultative. Il doit en outre inciter les responsables à pratiquer le «contrôle interne », qui lui, doit être perçu comme une exigence et une partie intégrante de leurs structures ;
- Doit permettre "d'intéresser " et de " motiver" les responsables dans l'exercice de leurs fonction, grâce à des programmes de formations appropriés. Ils doivent toutefois prendre conscience que la mise en place et le bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne est également de leurs responsabilités ;
- Doit pouvoir examiner les opérations aux points de vue de la sécurité, de la sureté, de l'adéquation, de l'efficacité et de l'utilisation économique des ressources. Des lors, l'audit interne doit se préoccuper du rapport cout /bénéfice dans toutes ses évaluations et recommandations ;
- Enfin, l'audit interne doit favoriser l'amélioration des performances. Ses recommandations à la direction de l'entreprise doivent aider à renforcer la philosophie de celle-ci en matière de management.

¹ MEDDAHI, (Amina) : « Contribution d'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales et financières, Ecole supérieur de commerce, kolea, 2014, p.12.

Section 02 : Le référentiel de l'audit interne

Toute fonction est régie par un cadre réglementaire et des lois afin de l'organiser, c'est ainsi que l'audit interne qui est considéré comme une fonction normée, va aborder le cadre de référence de l'audit interne se matérialisant par un code de déontologie et des normes professionnelles internationales. Ce cadre établi par L'IIA « the Institut of internal auditors », est constitué pour l'essentiel trois documents :

- La définition internationale de l'audit interne ;¹
- Le code de déontologie ;
- les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

2.1. L'organisation internationale de la fonction

C'est en 1941 qu'a été fondé aux États-Unis « The Institute of Internal Auditors » (IIA). Longuement marqué par ses origines anglo-saxonnes, l'IIA s'est progressivement internationalisé au fur et à mesure qu'augmentait le nombre des Instituts nationaux affiliés. Il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche :

- ✓ Publie ouvrages et revue (*The Internal Auditor*) ;
- ✓ Organise un examen professionnel de plus en plus apprécié (The Certified Internal Auditor examination : CIA) ;
- ✓ Organise les conférences et colloques et définit pour l'ensemble de ses membres.

L'audit interne connaît d'autres regroupements que l'Institut International et ce en fonction des affinités et des besoins. Citons particulièrement la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECIIA regroupant 30 Instituts nationaux d'audit interne) et « L'Union Francophone de l'Audit Interne » (UFAI). Ces deux regroupements permettent des échanges fréquents et fructueux qui bénéficient à la Communauté internationale de l'audit interne.

¹ Déjà présentée dans la section précédente

2.2. Le code déontologie

2.2.1. La définition déontologie :

« Ensemble des principes et des devoirs qui régissent une profession ou un métier, la conduite de ceux qui l'exercent et les relations que ceux-ci entretiennent avec leurs clients et leur environnement. Lorsqu'on évoque la déontologie de l'audit, on pense généralement à l'indépendance d'esprit, à la recherche de l'objectivité et au devoir de discrétion »¹.

2.2.2 Définition du code déontologie :

« C'est un ensemble de règles, de principes édictant des comportements qu'un auditeur interne est tenu de respecter, ce code a été publié pour la première fois en 1968 par le conseil d'administration de L'IIA. Révisé en 1988, en 2000 et la dernière publication date de janvier 2009 »².

Le code déontologie comprend, des principes fondamentaux et des règles à conduite :³

a. Les principes fondamentaux :

Selon ce code de déontologie « code of ethics » de L'IIA traduit par L'IFACI, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les quatre principes fondamentaux suivants :

Intégrité, objectivité, confidentialité et compétences.

- **Intégrité** : L'intégrité de l'équipe d'audit interne est à la base de la confiance et de la crédibilité accordée à leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations liées à l'entreprise ou à l'activité auditée. Ils évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leurs jugements par leurs propres intérêts ou pour autrui.

¹[http / : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 23 :20).

² [http/ : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 23 :29).

³ [http/ : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 23 :54).

- **Confidentialité :** Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence :** Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour réalisation de leurs travaux.

b. Les règles de conduite :

Elles sont au nombre de douze (12), « Elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi :

- ✓ Accomplir leur mission avec honnêteté ;
- ✓ Respecter la loi ;
- ✓ Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- ✓ Respecter et contribuer aux objectifs éthiques ;
- ✓ Être impartial ;
- ✓ Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement professionnel ;
- ✓ Révéler les faits significatifs ;
- ✓ Protéger les informations ;
- ✓ Ne pas utiliser en tirer un bénéfice personnel ;
- ✓ Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- ✓ Améliorer ses compétences ;
- ✓ Respecter les normes. ».¹

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

Les auditeurs internes sont tenus de respecter et se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités. La première de ces normes a été faite en 1978 par les organes de l'IIA et cette publication a fait l'objet de plusieurs mises à jour.

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.108.

Les Normes sont des principes obligatoires constituées¹ :

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

« Les Normes utilisent des termes ayant un sens spécifique. En particulier les Normes utilisent le mot « must » pour spécifier une exigence impérative et le mot « should » lorsque le respect de la disposition est recommandé sauf si, en faisant preuve de jugement professionnel, des adaptations sont justifiées par les circonstances. Il est indispensable de prendre en considération les déclarations et les interprétations ainsi que les significations spécifiques des termes pour comprendre et appliquer correctement les Normes. »².

Les normes d'audit interne se proposent de³ :

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Ils se composent des Normes de⁴:

- ✓ Qualification ;
- ✓ Fonctionnement ;
- ✓ Mise en œuvre.

2.3.1. Les normes de qualification :

Elles énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant les missions d'audit interne. A la dernière publication des normes, elles étaient au nombre de dix-huit (18) :

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.104.

² Ibid., p.105.

³ Ibid., p.106.

⁴ [http / : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 22 :00).

Tableau N° 1 : Les normes de qualification

Normes	Intitulés
1000	mission, pouvoirs et responsabilités
1010	reconnaissance de la définition de l'audit interne, du Code de Déontologie ainsi que des Normes dans la charte d'audit interne
1100	Indépendance et objectivité
1110	Indépendance dans l'organisation
1111	relation directe avec le Conseil
1120	objectivité individuelle
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
1200	Compétence et conscience professionnelle
1210	Compétence
1220	Conscience professionnelle
1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	Évaluations internes
1312	Évaluations externes
1320	rapports relatifs au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
1322	Indication de non-conformité

Source : [http / : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 23 :00).

2.3.2. Les normes de fonctionnement:

Elles décrivent la nature des activités s'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis :

Tableau N° 02: Les normes de fonctionnement

Normes	Intitulés
2000	gestion de l'audit interne
2010	Planification
2020	Communication et approbation
2030	gestion des ressources
2040	règles et procédures
2050	Coordination
2060	rapports à la direction générale et au Conseil
2070	responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne
2100	Nature du travail
2110	gouvernement d'entreprise
2120	management des risques
2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
2201	Considérations relatives à la planification.
2210	objectifs de la mission.
2220	Champ de la mission.
2230	ressources affectées à la mission
2240	Programme de travail de la mission
2300	Accomplissement de la mission
2310	Identification des informations
2320	Analyse et évaluation
2330	Documentation des informations
2340	Supervision de la mission
2400	Communication des résultats
2410	Contenu de la communication
2420	qualité de la communication
2421	Erreurs et omissions
2430	utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Acceptation des risques par la direction générale.

Source : [http / : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 22 :20).

2.3.3. Les normes de mise en œuvre :

Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et celles de fonctionnement applicables dans les activités d'assurances(A) ou de conseil (C)¹ :

- **Activités d'assurance :**

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

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en route indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération des missions s'assurance.

- **Activité de conseil :**

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent deux intervenants :

- ✓ La personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne.
- ✓ La personne ou le groupe donneur d'ordre au quelle ils sont destiné : client.

Lors de la réalisation de missions se conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune fonction de management.

¹[http/ : www.theiia.org](http://www.theiia.org):(consulté le : 23/4/2016 à 12 :33)

Section 03 : Méthodologie et outils d'audit interne

Pour l'accomplissement de ses missions l'auditeur interne fait appel à plusieurs étapes en se référant à une méthodologie de conduite de mission d'audit interne adoptée au niveau international, en essayant de l'adapter à l'environnement dans lequel il active, ainsi l'auditeur interne dispose d'une boîte à outils nécessaires durant la mission d'audit.

3.1. La méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne :

La méthodologie de l'auditeur présente la progression cohérente des actions de l'Audit Interne au long de la mission, en vue d'atteindre efficacement les résultats qu'attend l'entreprise des missions d'audit. Cette méthodologie permet donc de décrire à l'auditeur la méthode qu'il doit employer pour lancer sa mission, effectuer ses travaux, tirer les conclusions, les présenter, et obtenir que les actions en progrès se mettent en place.

Il s'agit donc d'une méthodologie à portée de plus en plus universelle qui fait partie intégrante d'un processus organisé, elle est caractérisé par trois phases à savoir ¹:

- Phase d'étude ;
- Phase de vérification ;
- Phase de conclusion. ».

Ces trois phases sont précédées par l'émission d'un ordre de mission.

❖ Le déclenchement de la mission :

« L'ordre de mission est le mandat donné par la Direction Générale à la Direction de l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs. Il comporte les éléments suivants :

- L'objet et les objectivités de la mission.
- Les entités concernées.
- Le responsable et les membres de la mission.
- La date du début de l'intervention.
- La durée de la mission. »².

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.213.

² LEMANT, (Oliver) : « *la conduite d'une mission d'Audit Interne* », Edition Dunod, Paris, 1999, p.11.

3.1.1. La phase d'étude ou de préparation :

Correspond au lancement de la mission d'audit, cette phase est centrée essentiellement sur la détection des principales forces et faiblesses apparentes du domaine audité.

Elle est composée de quatre étapes ¹:

- ✓ Etape de reconnaissance.
- ✓ Etape d'analyse des risques.
- ✓ L'étape de choix des objectifs.
- ✓ L'étape de détermination des tâches.

a. L'étape de reconnaissance :

C'est une étape de collecte d'informations utiles pour une prise de connaissance approfondie du domaine audité. La collecte portera notamment sur :

- L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des instructions, des directives, des notes ... relatives au domaine à auditer.
- La collecte des rapports d'inspection et d'audit.
- L'obtention ou l'établissement de l'organigramme de l'entité audité, des fiches, de postes...
- La consultation des informations comptables de gestion.

L'ensemble des informations collectées est rassemblé dans un dossier et constituera la partie descriptive.

L'étape de reconnaissance permet une prise des connaissances des risques et opportunités d'amélioration. Elle nécessite en outre la prise en compte des préoccupations de la direction générale et des responsables du domaine audité.

La fin de cette étape de reconnaissance est sanctionnée par la production d'un document appelé « le plan d'approche » dans lequel seront définis les modalités de mise en œuvre de l'analyse des risques correspondante :

- La décomposition de l'activité ou de la fonction en objet à auditer ;
- L'affectation et le planning des travaux de la phase d'étude ;
- Une démarche de travail correspondant aux différentes natures de preuves d'information recherchées ;
- Un budget d'heure et de frais.

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.214.

b. L'étape d'analyse des risques :

Toutes les informations collectées au cours de l'étape précédente, sont analysées dans cette étape en vue d'émettre une opinion sur les forces et les faiblesses apparentes.

La fin de cette étape est sanctionnée par un TFFA «un tableau de forces et de faiblesses apparentes».

Le TFFA se présente comme suit :

Tableau N° 0 3: Tableau des forces et des faiblesses apparentes¹

Domaine audité	Objectifs de contrôle	Indicateurs		Opinions		Commentaires
			Forces et faiblesses	Conséquences	Degré de confiance	

Source : BERTIN Elisabeth, « Audit interne : enjeux et pratique à l'international », p 41.

- **Domaine audité :** reprend chaque objet auditable après la décomposition de l'activité par objet.
- **Objectifs de contrôle :** définissent la situation théorique « idéale » qui indique l'atteinte des objectifs.
- **Indicateurs :** traduction concrète des critères d'évaluation permettant d'apprécier en termes de risque l'atteinte d'un objectif de Contrôle Interne.
- **Forces et faiblesses :** elles sont définies par rapport à un objectif de Contrôle Interne ou une caractéristique attendue pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation.
- **Conséquences :** elles situent la portée de l'insuffisance ou de la faiblesse constatée.
- **Degré de confiance :** le degré de certitude de l'avis émis par l'auditeur sur la force ou la faiblesse.
- **Commentaires :** ils doivent justifier et expliquer le jugement porté.

¹ BERTIN, (Elisabeth) : « *Audit interne : enjeux et pratique à l'international* », éditions d'organisation, 2007, p.41.

c. L'étape de choix des objectifs :

Afin de se concentrer sur les points essentiels du domaine à auditer, les objectifs spécifiques de la mission doivent être déterminés.

Le choix des objectifs est effectué à partir :

- Des conditions hiérarchisées du TFFA ;
- Des propriétés d'actualités ;
- Des préoccupations de la direction générale.

La formulation des objectifs est généralement la suivante :

- « S'assurer que... » Lorsqu'il s'agit de confirmer l'existence d'une force ;
- « Apprécier si ... » Lorsqu'il s'agit de vérifier l'existence d'une faiblesse et d'en évaluer l'impact.

La fin de cette étape est sanctionnée par un document appelé « le rapport d'orientation », ce rapport définit les axes d'investigation et les exprime en terme d'objectifs à atteindre. il constitue le contrat de prestation de Services liant entre la Direction Générale et la structure d'Audit Interne.

d. L'étape de détermination des tâches :

Cette dernière étape de la phase d'étude, consiste à lister les tâches à réaliser, en d'autres termes l'ensemble des travaux à exécuter par les auditeurs sur le terrain à savoir :

- Les tâches à réaliser ;
- Les investigations à mener ;
- Les tests à effectuer ;
- Les procédures complémentaires à rechercher ;
- Les points de contrôle à approfondir.

Cette étape se matérialise par l'élaboration d'un document interne à la structure d'audit interne appelé « Programme de vérification », ce dernier est constitué d'un ensemble de feuilles reprenant chacune un objectif du rapport d'orientation ainsi que les travaux nécessaires à sa réalisation.

3.1.2. La phase de réalisation :

Elle consiste à réaliser des travaux de vérification sur le terrain, et à collecter des informations fiables et pertinentes qui vont permettre d'atteindre les objectifs fixés dans la première phase.

Cette phase est constituée de quatre étapes¹ :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire du contrôle interne ;
- Le travail sur le terrain.

a. La réunion d'ouverture :

Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée ici « réunion d'ouverture » ; cette réunion marque non pas le début de la mission mais le commencement des opérations de réalisation et on ne peut la tenir tant qu'il n'y a pas de « programme » à présenter à l'audit.

Cette réunion doit nécessairement se tenir chez l'audité sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler.

b. Le programme d'audit

Appelé aussi « Programme de vérification », le programme d'audit est un document interne au service et dans lequel on va procéder à la détermination et à la répartition des tâches.

Ce programme d'audit est établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission et en général au cours d'un bref retour dans les bureaux du service.

c. Le questionnaire de contrôle interne « QCI » :

Le QCI est un outil très important pour l'auditeur, il l'aide à réaliser les objectifs suivant :

- Mesurer le niveau de contrôle interne de l'entité auditée afin de donner une assurance raisonnable, que les risques associés à l'activité sont maîtrisés ;
- Identifier les points faibles du système de contrôle interne pour engager des actions correctrices ;

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, pp.245-247.

- Fournir un cadre d'analyse unique, à la fois proche des préoccupations des audités et des auditeurs ;
- Planifier les programmes d'audit et les approches à retenir, pour les futures missions ;
- Dresser une cartographie des risques utile à la direction des risques.

Les questions sont rédigées de façon à ce qu'une réponse positive indique une situation favorable et une réponse négative une situation défavorable.

d. Le travail sur terrain :

Une fois que la réunion d'ouverture est achevée et l'ordre du jour bien assimilé par les audités, l'unité d'audit met en œuvre les grandes orientations retenues dans le rapport d'orientation.

✓ Les observations :

Sur la base des zones à risque identifiées et du questionnaire de contrôle interne, les auditeurs effectueront des tests, en choisissant un certain nombre d'opérations ou de processus relatifs à certaines périodes. Ce choix doit être suffisamment riche et significatif pour pouvoir élaborer une opinion, sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit définis en principe lors de l'élaboration du Programme d'audit.

✓ La fiche d'observation :

La fiche d'observation, appelée aussi FRAP « Feuille de Révélation et d'Analyse du Problème » est un document très utilisé par les services d'audit pour synthétiser les informations relatives à un risque ou à un dysfonctionnement constaté.

L'objectif de la fiche d'observation est de synthétiser sur un document unique toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse des travaux de l'auditeur qui met l'accent sur les conséquences des faiblesses rencontrées et qui sert d'outil de communication, à la fois en cours et en fin de mission.

Une fiche d'observation doit tenir au maximum sur 1 feuille et respecter la structure suivante¹ :

¹ SCHICK, (pierre) : « *mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission* », édition DUNOD, paris, 2007, p.109.

- **Les critères de contrôle interne** : le référentiel
- **Le fait** : il s'agit de la restitution objective de la situation identifiée.
- **Les causes** : il est important d'isoler la ou les causes exactes ayant généré la situation observée. L'identification de la bonne cause permettra de trouver plus facilement la meilleure recommandation.
- **Les conséquences** : il s'agit des conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir si rien n'était fait.
- **La recommandation** : elle a pour objectif de faire disparaître de façon durable les manifestations de la cause identifiée. Si l'audité est convaincu de la justesse de l'analyse, il adhérera facilement à la solution proposée, l'idéal étant qu'il devienne acheteur et non que l'auditeur ait à lui vendre la solution.

3.1.2. La phase de conclusion :

C'est la phase de la clôture de la mission, l'auditeur interne aura à utiliser ses capacités de synthèse et de rédaction afin de construire ¹:

a. L'ossature du rapport :

Elle est élaborée à partir des « problèmes » et « conclusions » préétablis dans les documents précédents (FRAP et feuilles de couvertures). L'ossature du rapport est un document synthétique et cohérent qui doit recenser les FRAP et les réordonner par thèmes afin de permettre à l'équipe d'audit d'organiser et de structurer sa réflexion avant de rendre compte aux audités et à la Direction Générale.

Elle doit être discutée avec le responsable de l'audit et validée par celui-ci.

b. Le compte rendu final au site :

C'est la présentation orale par le chef de mission aux principaux responsables du domaine audité, des conclusions et des résultats les plus importants.

Il faut noter que le compte rendu final au site est parfois précédé ou remplacé par des comptes rendus provisoires dans le cas d'un audit portant sur plusieurs sites.

¹ SCHICK, (pierre) : Op.cit, p.113.

c. Le rapport d'audit :

C'est le document le plus important produit par les auditeurs internes, Il communique à la Direction Générale et aux principaux responsables du domaine audité les conclusions et les constats de la mission tout en mettant en évidence les dysfonctionnements observés ainsi que les actions à entreprendre pour y parer.

Le rapport d'audit doit comporter un certain nombre d'informations essentielles et suivre certaines règles de rédaction et de présentation.

➤ Le contenu du rapport :

Le rapport d'audit doit comporter :

- Une partie détaillée qui est constituée par l'ensemble des FRAP réunies. On obtient alors un bloc cohérent comprenant faits, causes, conséquences et recommandations.
- Une partie synthétique qui s'agit d'un court résumé de la partie détaillée, destiné à faire ressortir les points les plus importants. Cette synthèse, vise à informer la hiérarchie sur les résultats de la mission et permet de faire le point sur la qualité du contrôle interne observé.

d. Le suivi des recommandations :

La norme 2500.A1 stipule que : « Le responsable de l'Audit Interne doit mettre en place un processus de suivi permettant de surveiller et de garantir que des mesures ont été effectivement mises en œuvre par le management ou que la Direction Générale a accepté le risque de ne rien faire » .

En pratique, le suivi peut s'exercer par un retour sur les lieux soit par un « mini audit » quelques mois après la fin de la mission, ou bien lors de la phase préliminaire de conduite d'une mission d'audit en identifiant les recommandations antérieures.

3.2. Les outils de l'auditeur interne

L'auditeur interne au cours des différentes phases que nous avons décrites auparavant, utilise des outils et des techniques afin de mener à bien sa mission. L'auditeur doit faire preuve de compétence dans le choix de l'outil à utiliser durant la mission pour atteindre les objectifs fixés.

On peut distinguer deux types d'outils¹:

- les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- les outils de description qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

3.2.1. Les outils d'interrogation

3.2.1.1. L'interview :

C'est une communication entre deux personnes avec un objectif précis, ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire. L'interview doit être coopérative.

L'interview permet à l'auditeur de recueillir les informations nécessaires auprès de l'audité dans le but d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations.

L'auditeur interne peut mener des interviews à chaque fois que la nécessité se présente, à divers moments de la mission.

3.2.1.2. La confirmation directe :

C'est une technique qui consiste à obtenir directement, auprès des tiers qui entretiennent des relations avec la banque, des informations sur le solde de leurs comptes ou sur des opérations effectuées avec elles.

Du fait de son caractère externe, la confirmation directe représente un élément de preuve assez concluant.

3.2.1.3. Le questionnaire du contrôle interne :

Le QCI est l'outil privilégié pour l'évaluation du système de Contrôle Interne ou bien le traitement d'une opération donnée.

C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne du domaine audité (structures, fonctions, processus, opérations ...).

Le QCI est composé d'une liste de questions n'admettant-en principe- que les réponses « oui » ou « non ».

¹ Jacques, (RENARD) : Op.cit, pp. 330-331.

Le questionnaire est élaboré de façon à ce que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de Contrôle Interne, et que les réponses positives désignent les points forts.

L'exploitation du QCI consiste ensuite, à évaluer l'impact des réponses négatives et à vérifier la réalité des réponses positives. Le service d'Audit Interne doit élaborer ses propres questionnaires.

3.2.1.4. Le sondage statistique :

C'est une technique qui permet, à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence, d'extrapoler à la population les observations effectuées sur l'échantillon avec une certitude spécifiée et une précision souhaitée.

3.2.2. Les outils de descriptions

3.2.2.1. L'observation physique :

« Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée et du fonctionnement : d'un processus, d'un bien, d'une valeur..... »¹.

Elle doit être :

- Pratiquée en toute transparence ;
- Validée par autre outil sauf si elle-même fait l'objet d'une validation.

3.2.2.2. Le narratif :

La description de certaines opérations ou de certains systèmes est difficilement réalisée par l'utilisation des diagrammes de circulation. Pour cela l'auditeur a recours à l'exposé littéraire dans lequel il s'efforcera d'expliquer avec un max de clarté le déroulement du système ou l'opération en question.

3.2.2.3. Le diagramme de circulation :

C'est un schéma que l'auditeur dresse pour étudier ¹:

- Le mode d'enregistrement comptable des opérations.
- La validité et l'efficacité du Contrôle Interne.
- L'organisation du traitement des documents afférents à une catégorie d'opérations.

¹ LEMANT, (Oliver) : Op.cit, p.201.

¹ SCHICK, (pierre) : Op.cit, p.151.

Il permet de représenter le circuit suivi par les documents pour une catégorie d'opérations déterminée, et suivre l'opération dans son cheminement à travers les différents services concernés.

3.2.2.4.La grille d'analyse des tâches :

Elle permet à l'auditeur interne, de détecter les personnes qui assurent des tâches incompatibles du point de vue du contrôle interne, et permet de réduire les risques de fraudes, d'erreurs ou de négligence. Elle permettra aussi de déceler les dysfonctionnements ou les manquements dans la séparation des tâches et d'y apporter des améliorations.

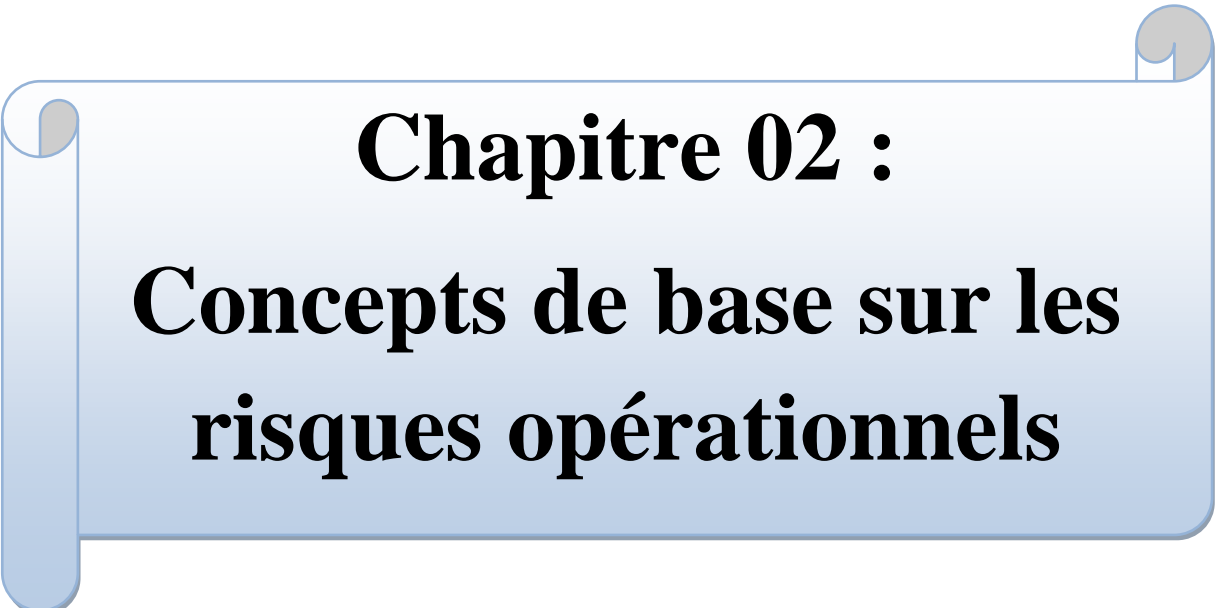
Conclusion du premier chapitre

De création récente comparativement aux autres fonctions de l'entreprise, l'audit interne peut représenter une activité mal comprise ou non appréciée à sa juste valeur.

La nature des activités de l'entreprise implique l'existence d'un bon système de contrôle interne, et une maîtrise permanente de toutes les activités. C'est ainsi, que la fonction audit interne est devenue une nécessité absolue.

L'audit interne s'exerce dans le cadre d'un référentiel international permettant une gestion optimale de la fonction et se caractérise par une démarche permettant la détection des dysfonctionnements et leur prise en charge de manière efficace et continue.

Sa mission consiste à analyser les risques, les anomalies qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité, susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise. Sa principale mission est de s'assurer qu'il existe un dispositif de contrôle interne évolutif et parfaitement adapté à sa conjoncture.



Chapitre 02 :
Concepts de base sur les
risques opérationnels

Introduction :

Le risque est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement de risques, le plus souvent complexe, dynamique et hostile.

Nombreux sont les types de risques qui peuvent être rencontrés dans les entreprises notamment ceux liés à la multitude des opérations. Les risques opérationnels comportent des enjeux pour les entreprises notamment dans la mise en œuvre du dispositif de leur maîtrise. Le risque opérationnel devient alors une préoccupation majeure mais ne constitue pas un nouveau risque.

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise et vise à être globale en couvrant l'ensemble des activités, processus et actifs de l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence comment les risques sont maîtrisés par les entreprise car il est à son avantage de mettre en place des dispositifs de gestion des risques opérationnels. C'est un processus continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet leur identification, leur analyse et leur maîtrise à court, moyen et long terme.

Dans ce chapitre, consacrée essentiellement à la revue de littérature nous aborderons la gestion des risques opérationnels et l'audit interne, ensuite les dispositifs de maîtrise seront présentés pour sa gestion et enfin l'apport de l'audit interne dans la gestion des y déceler le rôle de l'audit interne.

Section 01 : Généralités sur le risque.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels.

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

Section 01 : Généralités sur les risques

De nos jours une nouvelle variable s'est introduite dans la prise de décision : il s'agit du « risque ». Cette notion a envahi l'actualité et est restée désormais la préoccupation majeure des dirigeants ; c'est pourquoi nous proposons dans les sections suivantes quelques définitions du risque.

1.1. Origine, concept et typologie des risques

1.1.1. L'origine de la notion du risque :

« Le terme " risque " trouverait tout d'abord son origine dans le mot latin *rescum*, « ce qui coupe ». Plus tard au Moyen Âge, on retrouve le mot *riscare*, traduit en français par le mot " risque ". En espagnol, le terme *risco* signifie « rocher ». Au Moyen Âge, et particulièrement en Italie, la notion de risque est employée dans le vocabulaire marchand pour signifier les dangers encourus par les échanges commerciaux par voie maritime. Plus tard à partir du XVII^e siècle on retrouve l'expression : « à ses risques et périls » ; la notion de risque s'emploie pour les activités économiques en général »¹.

Avant d'aborder les risques et notamment ceux opérationnels dans les entreprises, il semble nécessaire de définir la notion de risque ainsi que les différents types de risques pouvant exister dans toute organisation.

1.1.2. Le concept de risque :

Toutes les entités, quel que soit leur taille, leur structure, la nature de leurs activités et le secteur économique dans lequel elles évoluent, sont confrontées à des risques, et ce à tous les niveaux.

Le risque d'entreprise peut être défini comme : « la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et compromettre ainsi la création de valeur »² Le risque est une grandeur à deux dimensions. Une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté.

¹ Xavier, (M) et CAVAILLE (P) : « *Du management des risques au développement durable : théories, enjeux, normes* », édition DUNOD, Paris, 2009, p.5.

² MOREAU, (Franck) : « *comprendre et gérer les risques* », Editions d'organisation, Paris, 2002, p.3.

Par conséquent nous pouvons conclure que le risque est l'éventualité d'événements futurs pouvant entraîner des conséquences préjudiciables et agir ainsi sur la performance de l'entreprise. Aussi, toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque à savoir la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et leurs conséquences.

On peut, de ce fait, définir le risque comme un concept par lequel l'entreprise tient compte des événements possibles qui pourraient survenir dans un univers incertain et pouvant entraîner des impacts significatifs sur l'entité et sur ses objectifs. De par ces définitions, plusieurs types de risques peuvent être mis en évidence.

1.1.3. Typologie des risques :

Différents risques sont susceptibles d'être rencontrés dans toute organisation ¹ :

- Les risques sociaux ;
- Les risques financiers ;
- Les risques informatiques ;
- Les risques technologiques ;
- Les risques de transports ;
- Les risques commerciaux ;
- Les risques juridiques ;
- Etc.

Une autre classification des risques basée sur deux critères² :

- ✓ En fonction de leur évolution : les risques à effets convergents dont la gravité diminue avec le temps ou à effets divergents dont la gravité augmente avec le temps ;
- ✓ En fonction de leur impact : les risques à effets directs et indirects ou en cascades induisant un enchaînement de différentes natures.

¹ RENARD, (Jacques) :Op.cit, p.157.

² DESROCHES, (Alain) et LEROY(Alain) : « *la gestion des risques ; principes et pratiques* », éditions Lavoisier, 2005, p.44.

1.2. Définition et composantes des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont présents dans toutes les organisations. Les incidents montrent que des événements inattendus peuvent se produire et porter sérieusement atteinte aux organisations de divers secteurs.

1.2.1. Les risques opérationnels :

Les risques opérationnels sont auxquels toutes les sociétés sont confrontées. En générale, ils proviennent de l'exécution des objectifs de l'entreprise. Ils recouvrent un certain nombre de risques, parmi lesquels la fraude, le risque juridique, physique ou environnemental. On propose quelques définitions suivantes :

- Bâle II le définit comme : « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation ».

- **La définition élargie** : La définition « par défaut » des risques opérationnels pourrait être : « Tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers (taux, change, liquidité) ».

D'autres définitions sont encore possibles telle que : « Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image ».

Les risques opérationnels sont difficiles à identifier car présents à tous les niveaux avec une imbrication des événements et des conséquences, à mesurer due à la conjugaison des pertes directes et indirectes et à gérer car s'appliquant transversalement sur l'ensemble des métiers, avec des causes (interne et externe) et des conséquences (financières) diverses.

1.2.2. Les composantes du risque opérationnel :

Divers types de risques opérationnels a été identifier à savoir ¹ :

- Les risques de dysfonctionnement qui comprennent :
 - Le manque de compétence du personnel en cas de remplacement pour congés ou départ définitifs ;
 - Les erreurs, oublis, manque d'attention ;
 - Les perturbations consécutives aux changements d'hommes de la hiérarchie sans information préalable ;
- Les risques de manipulation fraudieuse qui se caractérisent par :
 - La collusion entre plusieurs personnes ;
 - Le non respect des procédures.

Bâle II complète cette initiale classification en faisant une répartition des risques opérationnels en sept (7) catégories :

- La fraude interne : elle concerne les pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise ;
- La fraude externe : il s'agit des pertes liées à des actes extérieurs visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire ;
- L'insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail ;
- Les clients, produits, et pratiques commerciales : qui entraînent des pertes dues à un manquement délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;
- Les dommages aux actifs physiques : sont causées par l'endommagement des actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements ;
- L'interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes : sont des pertes résultant de dysfonctionnement ou des systèmes ;

¹ NGUYEN, (Hong) : « *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise* », Editions l'Harmattan, 1999, p.210.

- Le dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation d'ordre, gestion des processus).

La diversité des risques auxquels est confrontée l'entreprise rend nécessaire une analyse centralisée de manière à garantir une vue globale, avec une implication de tous les spécialistes afin de mieux appréhender l'exposition aux risques.

1.3. Caractéristiques du risque opérationnel

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un secteur d'activité particulier ; mais se trouve partout présent. Une perte peut avoir pour cause la défaillance d'un emprunteur, mais aussi une cause opérationnelle: erreur, négligence, fraude...etc.

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit :

- Une imbrication des causes, des événements et des effets ;
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risques frontières) ;
- Une coexistence de pertes directes et indirectes ;
- Une insuffisance des historiques de données ;
- Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels

La maîtrise des risques est une aspiration fondamentale, constitutive de l'organisation de l'entreprise. Les dirigeants doivent être en mesure d'apporter des réponses relatives à la manière de gérer les risques. Pour ce faire il est essentiel de bien connaître les différents concepts, outils et méthodes disponibles pour les identifier, analyser et traiter.

2.1. Processus de gestion des risques opérationnels

Le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes¹ : (identification, l'évaluation des risques, l'analyse et la planification des mesures, la gestion opérationnelle des risques ainsi que la surveillance des risques et leur reporting).

2.1.1. L'identification :

Cette étape revient à identifier pour chaque processus les risques opérationnels bruts, c'est-à-dire ceux qui découlent du déroulement de l'activité ou du processus considéré avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant.

2.1.1.1. La définition du périmètre à analyser :

Le périmètre à analyser comprend l'ensemble des activités de l'établissement. Cela nécessite toutefois de comprendre et de modéliser les activités pour permettre une identification de l'ensemble des risques opérationnels associés. Celle-ci consiste à découper les activités de l'entreprise en métiers et processus auxquels seront rattachés les événements à risques.

Les risques sont alors analysés à un niveau de détail moindre et rattachés à un processus générique qui sera complété par des informations spécifiques et pertinentes pour l'identification des risques (déroulement d'activité particulier, risque spécifique ou au contexte, etc.).

¹ JIMENEZ, (Christian) et MERLIER (Patrick) : « *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit* », Revue banque Edition, 2008, p.55.

2.1.1.2. Les événements à risques:

Les événements à risques vont être associés à chaque processus opérationnel identifié dans la nomenclature des processus. On cherche dans cette étape à identifier tous les événements à risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement.

Certains événements types, par ailleurs, peuvent se retrouver comme événement à risque dans un grand nombre de processus, par exemple l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information.

Une démarche d'identification des événements de risques peut être la suivante ¹ :

- Etablissement de la liste des risques génériques (interruption des systèmes d'information, erreur humaine, fraude). Cette liste va permettre d'éviter de refaire un travail complet d'analyse des risques avec les opérationnels métiers pour se concentrer sur les risques spécifiques à leur activité ;
- Etablissement de la liste des risques spécifiques à l'activité : cette étape est construite avec les représentants des métiers et se déroule par entretiens ou réunions avec les opérationnels responsables des processus qui pourront définir à quels types de risques ils sont sensibles ;
- Validation interne de la nomenclature des risques : celle-ci doit être adaptée au fonctionnement de l'entreprise. Sa validation doit permettre de s'assurer qu'un même risque dans deux entités ou activités différentes aura la même sens afin de conserver un dispositif cohérent ;
- Validation de la cohérence : le dispositif mis en place doit répondre aux besoins règlementaires.

2.1.2 .L'analyse et l'évaluation des risques opérationnels :

Gérer les risques au niveau des activités permet d'axer l'évaluation sur les principales divisions ou fonctions. Parvenir à les évaluer par activité contribue également à leur maintien à un niveau acceptable.

¹ JIMENEZ, (Christian) et MERLIER (Patrick) : Op.cit, pp.61-63.

L'analyse des risques et leur gestion sont intrinsèquement liées. Selon l'IFACI L'analyse comprend les éléments suivants :

- La définition du contexte et la mise en perspective ;
- L'identification et la documentation des risques ;
- L'évaluation, la quantification et la classification des risques ;
- L'évaluation et la modélisation du risque ;
- La mise au point de stratégies de réduction du risque et contrôle ;
- L'obtention de ressources et l'attribution des responsabilités ;
- La réduction, le transfert ou l'élimination du risque ;
- Le pilotage et le suivi du risque.

« Pour évaluer les risques il convient d'estimer leurs probabilités de survenance ainsi que l'importance de l'impact afin que des processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler. »¹.

Par ailleurs, « il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Il existe de ce fait différentes manières de procéder à cette analyse, dans la mesure où ils sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus plus ou moins formel se décompose généralement comme suit :

- L'évaluation de l'importance des risques ;
- L'évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance ;
- La prise en compte de la manière dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient d'adopter »².

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse du risque s'avère difficile et elle doit être faite avec rationalité et minutie. Une fois évaluées l'importance et probabilité de survenance du risque, le manager

¹ BERTIN, (Elisabeth): Op.cit, p.75.

² COOPERS et Lybrand : « *la nouvelle pratique du contrôle interne* », Editions d'organisation, 2000, pp.61-62.

doit étudier la façon dont il doit être géré et mettre en place des dispositifs de surveillance de ces risques.

Tableau N° 04 : Tableau d'analyse des risques¹

N°/date	Facteur de risque ou situation à risque	conséquences	Gravité initiale	Criticité initiale	Actions de maîtrise des risques et d'identification de l'autorité de décision et leur application	Criticité résiduelle	Gestion du risque résiduel

Source : DESROCHE, (Alain) : « la gestion des risques ; principes et pratiques », p.158.

2.1.3. Le suivi des risques opérationnels :

En fonction du résultat de l'analyse des risques, certaines mesures peuvent être prises notamment le renforcement du contrôle interne, la mise en œuvre de nouvelles procédures de contrôle.

« La surveillance des risques est une fonction permanente qui s'imbrique dans les procédures formalisées mise en place par l'établissement. Elle implique l'ensemble des acteurs du contrôle interne : comité d'audit, auditeurs internes, comités des risques et cellule de management des risques, contrôleurs de premier deuxième niveau »².

Ainsi, « Le suivie des risques est une composante essentielle du management des risques. Les politiques et les limites fixées doivent être surveillés sur une base constante pour s'assurer de leur respect. Cette surveillance est dévolue aux contrôles dits « de premier et deuxième niveaux » et le troisième niveau concerne l'audit interne qui doit éviter d'être impliqué dans la surveillance permanente car son rôle est de s'assurer de l'efficacité du dispositif ».³

¹ DESROCHE, (Alain) et LEROY(Alain) : Op.cit, p.158.

² SARDI, (Antoine) : « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AFCES, Paris, 2002, p.63.

³ Ibid., p.187.

2.2. Le dispositif de gestion des risques opérationnels

Il est tout à fait possible d'identifier dans chaque entreprise les zones à risques afin de déterminer les priorités des programmes de contrôle. Cette identification est réalisée avec l'encadrement de la direction. Il est important que le dispositif mis en œuvre par l'entreprise afin de maîtriser les risques soit évalué de façon périodique pour s'assurer que celui-ci est adapté et proportionné au profil de risque.

2.2.1. Les objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels :

Les systèmes de contrôle interne sont destinés à protéger les actifs contre la perte, le vol et la fraude. Ils visent à réduire la gravité d'événements défavorables ou non désirés. Ces systèmes, bien que nécessaires à la bonne marche des opérations, sont incomplets dans la mesure où ils se concentrent sur l'atténuation des risques sans permettre aux gestionnaires de profiter des occasions positives pour mieux réaliser la mission et les objectifs de l'organisation.

Le dispositif fait intervenir plusieurs acteurs de l'entreprise car les risques se retrouvent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise. On citera entre autre ¹ :

- La direction générale : elle a un rôle primordial car assurant l'efficacité du dispositif par son implication et les moyens à allouer ;
- Le comité d'audit : il doit être tenu au courant des modifications du profil de risques et les décisions prises à leur égard doivent lui être présentées ;
- Les opérationnels : ils gèrent les processus et assurent à leur niveau, la mise en place des mesures correctives et leur application ;
- L'audit interne : il a pour mission d'auditer les dispositifs de gestion des risques opérationnels et dans le cadre de l'élaboration des plans annuels d'audit.

Pour une meilleure gestion des risques opérationnels il est nécessaire d'élaborer une cartographie des risques. la cartographie des risques opérationnels a pour objectif d'identifier, d'évaluer, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques susceptibles d'impacter une ligne de métier.

¹ JIMENEZ, (Christian) et MERLIER (Patrick) : Op.cit, P.91.

2.2.2. La cartographie des risques opérationnels :

2.2.2.1. Définition :

« La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques. Elle n'est toutefois qu'une photographie des risques à un instant donné. Selon la typologie des risques, les informations disponibles pour corroborer l'évaluation, aideront les analyses, en particulier en manière de fréquence et d'impact »¹.

La cartographie des risques consiste donc à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles et degré de maîtrise estimé. Elle permet à l'entreprise d'avoir une bonne vision des risques auxquels elle est soumise et, par conséquent, de sa capacité à y faire face.

2.2.2.2. Les étapes de la cartographie des risques :

Les différentes étapes de la cartographie des risques peuvent être résumées comme suite ²:

- Définir les couples processus/risque à évaluer ;
- Identifier et évaluer les risques nets (prise en compte de l'existant) ;
- Apprécier le dispositif de maîtriser des risques ;
- Assurer un contrôle de cohérence avec les risques bruts ;
- Classifier et hiérarchiser les risques selon les différents angles d'analyse possibles (risque net, risque brut, impact, image...).

Ces démarches de réduction des risques sont, comme les risques eux-mêmes, strictement de la responsabilité des acteurs opérationnels chargés de ces activités. Mais l'audit interne a pour vocation d'apporter aux opérationnels une assistance technique dans la réduction des risques, en veillant au bon fonctionnement du contrôle interne et en s'assurant du respect des principes.

¹ JIMENEZ, (Christian) et MERLIER (Patrick) : Op.cit, p.63.

² Ibid., p.64.

La cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :¹

- 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 au Risk Manager, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous.

Pour les risques « rares », la cartographie sera basée le plus souvent sur une identification et une évaluation qualitative des risques par les opérationnels de l'entreprise au travers des questionnaires ou d'atelier de travail.

2.3. L'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats

L'administration est confrontée à plusieurs enjeux tels que ; le respect des lois et des règlements, l'application de la transparence, la pérennité des activités, la maîtrise des risques afin de créer de la valeur ajoutée. Dans la perspective de cerner les risques et atteindre les objectifs fixés, l'administration doit mettre en place des dispositifs adéquats. Ces dispositifs doivent permettre à l'administration de maîtriser tous les processus entre autre le processus d'achat.

« Le processus achats concerne les étapes depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs »²

Ce processus d'achat dans sa mise en œuvre fait courir à l'administration des risques dont leurs effets doivent être atténuée ou supprimés à travers une gestion rigoureuse des risques.

2.3.1. Les objectifs de l'évaluation des risques opérationnels :

L'évaluation des risques opérationnels est sans nul doute l'une des étapes le plus importantes pour faire face aux problèmes croissantes auxquels les administrations sont confrontées. Elle permet à de ces dernières une fois que les risques sont identifiés, de déterminer et de mettre en place les dispositifs nécessaires pour la maîtrise en permanente de

¹ AHOUANGANSI, (Evariste) : « *audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Edition Mondexperts, 2010, p.41.

² BARRY, (Mamadou) : « *audit et contrôle interne* », Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 2009, p.267.

leur activités. A cet effet, l'évaluation des risques opérationnels poursuit plusieurs objectives à savoir :

- Vérifier si les mesures en places sont les bonnes
- Identifier les risques opérationnels qui menacent l'administration et/ou l'entreprise ;
- Réduire la gravité et la survenance des risques ;
- Hiérarchisée les mesures éventuelles à prendre à la suite de l'évaluation pour s'assurer de leur efficacité et de la sécurité des personnes de l'administration ;
- Agir sur la psychologie des personnes (perception du risque, motivation,...).

2.3.2. Les facteurs clés de succès :

Une démarche d'évaluation des risques opérationnels aura toutes ses chances de succès si elle s'appuie sur les éléments suivants ¹ :

- La compréhension de l'administration et de ses objectifs particuliers ;
- Une définition d'objectifs recherchés et des moyens mis à disposition pour y parvenir ;
- Une implication des acteurs internes au travail d'évaluation en vue d'obtenir des données de base pertinentes et de qualité ;
- Un découpage cohérent en unités de travail ;
- L'élaboration et la communication d'une démarche d'évaluation claire, simple et précise.

2.3.3. Les étapes d'évaluation des risques opérationnels

En l'absence d'une démarche standard d'évaluation des risques opérationnels, la démarche adoptée ci-après lors de l'étude, a été inspirée des pratiques de certains auteurs.

2.3.3.1. La prise de connaissance :

C'est la première étape de la démarche d'évaluation des risques opérationnels. Elle permet de préparer l'évaluation et d'analyser l'activité de l'administration afin de faciliter l'identification et l'évaluation des risques opérationnels.

¹ CURABA, (Sandra) et autre : « *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique ?* », Editions AFNOR, Paris, 2009, p.325.

➤ préparation de l'évaluation

L'évaluation des risques opérationnels pouvant être une opportunité de bâtir une démarche de prévention solide et efficace doit être préparée en s'appuyant sur les différents facteurs clés de succès cités précédemment.

➤ Analyse de l'activité et description du processus

« Pour mieux identifier les risques, il est nécessaire de s'intéresser aux activités exercées par l'administration en analysant les documents de traçabilités existants (procédures, consignes, carnet d'entretien, rapport de vérification périodiques...). Ces analyses vont permettre à l'identificateur de ces risques, de comprendre d'avantage le processus d'une opération donnée et son découpage en petite tâches en vue de procéder à l'identification et à l'évaluation les risques opérationnels liés audit processus »¹.

2.3.3.2. Identification des risques opérationnels :

Après la phase de la prise de connaissance des activités du processus étudié, nous prouvons donc procéder à l'identification des risques opérationnels liés. C'est l'une des étapes préalables dans la démarche d'évaluation.

« C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques pour permettre l'évaluation d'un contrôle interne efficace ».² Elle consiste de ce fait à répertorier un ensemble des risques opérationnels préjudiciables qui peuvent se produire sur les activités et les processus d'une administration.

2.3.3.3. Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

Une fois les risques sont identifiés, il est nécessaire de procéder de leur évaluation et à leur classement c'est-à-dire leur donner une cotation afin de les classer suivant leur importance (hiérarchisation).

¹ CURABA, (Sandra) et autre : Op.cit, p.71.

² RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.154.

➤ L'évaluation des risques opérationnels :

Selon l'IFACI, « les événements, qu'ils soient attendus ou inattendus, susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'entité doivent faire l'objet d'une évaluation ».

« La méthodologie des risques opérationnels s'articule sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives ».

a) Evaluation par la méthode quantitative :

« C'est une méthode très difficile à réaliser de fait de sa complexité. Elle nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques ».¹ Elle est rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent plus souvent la seconde méthode à savoir la méthode qualitative.

b) Evaluation par la méthode qualitative :

La méthode qualitative traite essentiellement la probabilité d'occurrence ou d'apparition de risque et de son niveau de gravité.

- **La probabilité d'un risque :**

C'est le degré de survenance ou non d'un risque, « la probabilité est un critère intéressant car il permet de relativiser un risque identifié en fonction de ses « chances » de se réaliser »².

- **L'impact d'un risque :**

C'est la gravité ou les conséquences en cas de survenance d'un risque, les échelles "longue" et "courte" sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation de ces conséquences.

➤ Hiérarchisation des risques opérationnels :

C'est une étape qui consiste à hiérarchiser les risques opérationnels. La hiérarchisation des risques opérationnels obéit à une logique de priorisation. Cela, dans le but de s'assurer que l'administration consacre prioritairement ses ressources aux risques opérationnels les plus compromettants pour la réalisation de ces derniers. Elle se fait sur la base de la criticité, qui veut être le produit de deux critères à savoir l'impact et la probabilité d'apparition des risques opérationnels.

¹ IFACI : « *le management des risques de l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 2006, p.338.

² CURABA, (Sandra) et autre : Op.cit, p.71.

2.3.3.4. Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels :

« Ce sont des dispositifs qui recensent les dispositions de contrôle interne choisi par l'entité pour faire face à chacun des risques opérationnels auxquels elle est exposée »¹.

Son appréciation est une étape particulièrement importante dans la démarche d'évaluation des risques opérationnels. Elle permet d'identifier et d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels afin de mettre en place des plans d'action.

2.3.3.5. Gestion des risques opérationnels :

L'évaluation des risques ne constitue pas une fin en soi. Elle trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va susciter. Sa finalité n'est donc nullement de justifier l'existence d'un risque, quel qu'il soit, mais, bien au contraire, de mettre en œuvre des mesures effectives, visant à l'élimination des risques, conformément aux principes généraux de prévention.

➤ La planification des plans d'action :

L'évaluation des risques opérationnels a pour finalité de permettre l'élaboration des plans d'actions destinées à tendre vers l'amélioration des situations existantes. Les plans d'actions peuvent comporter deux types distincts d'action de prévention ² :

- **Les actions de réduction :**

Ces actions soit des moyens / dispositions de prévention destinés à limiter la probabilité d'occurrence du risque, soit des moyens / dispositions de protection destinés à limiter la gravité des conséquences d'un risque ;

- **Les actions de surveillance :**

Celles-ci sont destinées à garantir dans le temps la fiabilité / efficacité et la pérennité des moyens / dispositions de maîtrise des risques.

La planification des plans d'action ou la construction d'un référentiel de contrôle cible présente plusieurs avantages :

¹ MADER, (Henry) et autres, « *contrôle interne des risques* », Editions d'organisation, Paris, 2006, p.261.

² FAUTRAT, (Michel) : « *pour une assistance à la maîtrise des risques* », Revue française d'audit interne, N° 158, 2002, pp.6-8.

-
- Elle permet de réévaluer périodiquement les dispositifs existants ;
 - Elle permet de mettre les dispositifs servant à couvrir ces risques en regard des événements de risques identifiés précédemment ;
 - Elle intègre à la fois les grands principes de contrôle interne (les séparations de fonction, l'ensemble des réglementations applicables et des normes de déontologies) et également les plans de continuité d'activités.

« Une fois les plans d'action élaborés, il est donc important de procéder à leur suivi afin d'améliorer le processus »¹.

¹DESROCHE, (Alain) et LEROY(Alain) : Op.cit, p.161.

Section 03 : L'apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

« L'audit interne est une activité ayant pour vocation d'aider les responsables des opérations, à respecter les principes de contrôle interne, c'est-à-dire les bonnes pratiques de management face aux risques qui menacent les activités. Ainsi l'audit interne apporte son assistance en contrôle interne sur tous les grands processus d'activité »¹.

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

« La gestion des risques, ainsi que l'audit interne et le contrôle interne, doivent réellement être (appréhendées comme un processus continu dont l'application doit être garantie en permanence. L'appréciation des risques ne doit pas être figée mais continue. Le rôle de l'auditeur est de fournir une « évaluation indépendante » de la pertinence, de l'application et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par le management. La valeur ajoutée de l'audit interne est de contribuer à l'amélioration des opérations de l'entreprise en facilitant l'identification et l'évaluation des risques à tous les niveaux. Il devrait y parvenir en examinant l'efficacité des processus de gestion des risques mis en place dans l'entreprise et en s'assurant de l'existence de procédures et de normes claires et cohérentes en matière de risque »².

Selon l'European Confederation of Institutes of Internal Auditors (ECIIA), le rôle de l'audit interne est de conseiller et d'aider la direction à assurer l'efficacité du contrôle en mettant au point un programme de travail reposant sur les risques et couvrant les principales activités et les principaux systèmes de l'entreprise.

L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne. En outre le lien fondamental qui existe entre l'audit interne et le contrôle est la vérification du respect des procédures.

¹ LAURETAU, (Denis) : « *Management et système d'information : Balle II une opportunité et un défi pour l'audit interne* », revue française de l'audit interne, N° 666, 2005, p.6.

² BERTIN, (Elisabeth): Op.cit, p.113.

3.1.1. Les mesures de contrôle des risques opérationnels :

Les indicateurs des risques sont produits et suivis par les utilisateurs opérationnels a fin de compléter le dispositif d'alerte et d'anticiper les pertes éventuelles. Pour ce faire, ils doivent permettre de suivre le profil ainsi que l'environnement des risques de l'entreprise.

3.1.1.1. Les indicateurs de risques :

Trois types d'indicateurs peuvent être utilisés ¹:

- Les indicateurs à valeur qui visent à suivre l'évolution du risque lui-même ;
- Les indicateurs à niveaux qui visent à suivre le dispositif de maîtrise du risque en tant que tel et sa chronologie par étape de mise en œuvre (création d'une échelle, suivi de plan de continuité) ;
- Les indicateurs à score quant à eux servent à suivre la complétude du dispositif de maîtrise des risques. Ce type d'indicateur est adapté lorsque la mise en service d'un dispositif ne suit pas une logique par paliers.

L'objectif des indicateurs étant d'être des alertes préventives, ils seront produits à une fréquence qui correspond à la mesure « normale » du risque ou du dispositif. Ils doivent pouvoir être reliés à la nomenclature des risques afin de permettre d'initier si besoin des plans d'action et une réactualisation de la cartographie.

3.1.1.2. Le tableau de bord des risques opérationnels

Le tableau de bord doit permettre :

- D'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- De s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risques et le plan d'activité ;
- D'effectuer les arbitrages nécessaire pour limiter et couvrir les risques ;
- De piloter les actions préventives ainsi que leur état d'avancement.

L'audit, activité indépendante et objective, dépassant la simple vérification de conformité pour proposer des recommandations et évaluer les processus de management, s'est positionné dans la gestion des risques. L'audit interne vient ajuster les dispositifs de contrôle interne

¹ JIMENEZ (Christian) et MERLIER (Patrick), op.cit, P.110.

pour atteindre les objectifs de ce dernier en sauvegardant le patrimoine, en assurant une bonne circulation de l'information, en respectant les directives et en optimisant les performance de l'entreprise. Il vient pour renforcer le contrôle interne dans la mesure où il doit soutenir les centres de responsabilités à maîtriser davantage leur activité et non pas à alourdir les procédures de vérification pour ainsi faire régner une mauvaise ambiance.

Au-delà de la prise en compte des risques dans la création du plan d'audit, l'audit interne a une réelle valeur ajoutée dans le processus d'identification et d'évaluation des risques dans le cadre d'une approche de gestion globale. Il apporte ainsi au management un niveau complémentaire de réassurance sur la pérennité de ce dispositif.

3.2. Les démarches de l'auditeur interne pour la maîtrise des risques opérationnels :

La maîtrise des risques occupe de plus en plus une place importante dans les préoccupations des dirigeants. Aussi les risques qui menacent les entreprises doivent-ils être identifiés et réduits à des proportions acceptables. De ce fait, des conditions doivent être réunies pour mettre en place un système efficace, parmi lesquelles un audit interne performant, un processus d'identification et de mesure des risques simple.

« L'audit interne est une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier, la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche, répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises. Son objectif est d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice de leurs responsabilités, pour ce faire il assure l'évaluation de la suffisance et de la réalité du système de contrôle interne. Il apporte sa contribution à l'ensemble des activités de l'entreprise car dans chaque domaine dirigé c'est toujours planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler leur marche. »¹

Le principal apport de l'auditeur est d'inciter l'entreprise à réfléchir sur la définition des risques et leurs conséquences sur son fonctionnement, avant toute prise de décision de gestion. L'auditeur veillera aussi, entre autres, au respect des principes, à la séparation des

¹ LEMANT, (Olivier) : Op.cit, p.3.

tâches, aux conditions de réalisation des opérations et pour y parvenir il adopte différentes démarches.

3.2.1. Les démarches de l'audit interne :

Pour jouer pleinement son rôle dans la maîtrise des risques de l'organisation, l'auditeur adopte des démarches pour mener ses missions. Plusieurs approches existent notamment l'approche traditionnelle et l'approche moderne.

On distingue six (6) types d'approches d'audit à savoir ¹ :

- **L'approche par systèmes** : c'est la démarche la plus traditionnelle, elle s'adresse à des opérations, systèmes de sorte qu'il est limité dans le temps à une partie de l'entreprise ;
- **L'approche « audit total »** : elle est illimitée et vise à la couverture totale de toutes les fonctions et opérations ;
- **L'approche audit transversal** : qui s'intègre plus ou moins dans les deux précédentes catégories : recouvre au sein d'une organisation complexe, l'audit d'une fonction, d'une procédure quelque soit le site dans lequel ceux-ci sont opérées. L'auditeur cherche à mettre en évidence les risques, les vulnérabilités afin de permettre à l'organisation de les optimiser ;
- **L'approche « qualité totale »**, prolongée par l'approche juste à temps : est un moyen d'identifier le risque d'audit afin de rendre le service attendu plus performant ;
- **L'approche par les compétences des auditeurs** : La compétence technique nécessaire à un audit implique une combinaison de connaissances. La compétence de l'auditeur a une influence directe sur l'impact des missions ;
- **L'approche moderne** : l'approche par les risques est une des conséquences directes de la recherche d'efficacité par l'audit interne. Cette approche part du principe qu'il est peu utile d'investir sur une partie significative dans des aires de l'entreprise où un risque est susceptible d'apparaître.

Nous retiendrons les deux principales approches de l'audit que sont l'approche par les systèmes et l'approche par les risques.

¹ BECOURT, (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri) : « *audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance* », Edition Economica, 2008, p.25.

3.3. Les approches principales de l'audit interne

3.3.1. L'approche par les systèmes :

« Le principe de l'approche par les systèmes est basé sur la morphologie de l'entreprise qui est conçue comme un ensemble de systèmes et de procédures géré par un personnel spécialisé dans le but d'assurer le respect des politiques et des stratégies adoptées par les dirigeants pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs »¹.

3.3.1.1. La présentation de la démarche :

L'approche par les systèmes consiste à considérer l'entreprise comme un ensemble de systèmes. D'après BECOUR Jean-Charles², dans cette approche l'audit « passe au peigne fin » la fonction, système et les processus. Il analyse la structure, l'organisation et le fonctionnement d'un système ou d'une procédure dans son détail et apprécie les qualités de contrôle.

« L'auditeur interne prend parfois le bilan et le compte de résultat comme point de départ pour son étude à travers les systèmes. On appelle cette approche « top down », car elle part des documents de synthèse. Dans cette approche de l'auditeur, on considère l'entreprise comme un ensemble de risques.»³.

Par cette approche les différentes composantes du système de contrôle interne sont analysées pour apprécier leur efficacité.

3.3.1.2. Les limites de l'approche par les systèmes :

Lorsque l'auditeur adopte l'approche par les systèmes il prend un risque car s'il n'a pas les connaissances nécessaires pour accomplir une mission en respectant les exigences de qualité des organisations, il pourra se voir inculper un manque de diligence professionnelle.

¹ COLLINS, (Lionel) : « *audit et contrôle interne : aspects financier, opérationnel et stratégique* », Edition Dalloz, 1992 .p. 26.

² BECOUR, (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri) : Op.cit, p.26.

³ Ibid., p.28.

Cette approche comporte certaines limites notamment des insuffisances dans la planification et l'évaluation du contrôle interne ¹:

- Planification : l'auditeur se focalise sur la justification des informations financières par des éléments probants alors qu'il lui sera difficile de vérifier le non enregistrement d'une opération ;
- L'évaluation du contrôle interne.

3.3.2. L'approche par les risques :

« La légitimité des pratiques de gestion dépend maintenant de leur auditabilité. Rendre les entreprises auditables, c'est faire en sorte que les processus de gestion puissent être évalués, par l'entreprise et par des tiers indépendants. Par rapport à cette affirmation, il convient de se poser la question sur l'adaptabilité des procédures d'audit interne aux pratiques de gestion existantes ou au contraire sur la manière dont le processus d'audit peut façonner les pratiques de gestion »².

3.3.2.1. La description de la démarche :

L'approche par les risques consiste pour l'auditeur à focaliser son travail sur les zones de l'entreprise où des risques peuvent se matérialiser. L'analyse porte sur l'identification pour chacune des parties de l'entreprise de facteurs internes ou externes facilitant l'occurrence des risques.

L'auditeur, dans sa prise de connaissance de l'entreprise s'informe largement sur tous les aspects significatifs de la vie de l'entreprise ainsi que de l'évolution de son environnement. Étant donné que l'audit n'est jamais exhaustif, il incombe à l'auditeur de déterminer où se trouvent les domaines à risque.

L'approche par risque consiste à identifier les risques majeurs et à analyser les dispositifs mis en œuvre pour les maîtriser.

Selon les normes d'audit la démarche peut se schématiser comme suit :

- La planification des travaux ;
- L'évaluation du contrôle interne ;
- L'obtention des éléments probants ;

¹ BECOUR, (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri) : Op.cit, p.32.

² BERTIN, (Elisabeth): Op.cit, p.306.

- L'utilisation des travaux d'autres professionnels ;
- La conclusion et rapports d'audit.

3.3.2.2. Les différentes phases de la démarche :

Cette démarche de l'approche par les risques prend en considération plusieurs facteurs et éléments nécessaires à sa mise en œuvre. Une missions d'audit interne est menée par une équipe d'auditeur, dirigée par un chef de mission qui est responsable du succès de la mission. Celle-ci se découpe en quatre(4) phases qui sont ¹ :

a. La phase de la préparation :

Cette phase débute par l'ordre de missions qui est le document qui formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne. Elle consistera ensuite à prendre connaissance du domaine à auditer, à identifier les risques et à définir les objectifs.

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 :

« En planifiant sa mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction des résultats de cette évaluation. ». Il s'agit d'identifier les endroits où les risques les plus dommageables sont susceptibles de se produire, que d'analyser les risques eux-mêmes.

Cette phase conditionne la suite de la mission de l'auditeur car elle va lui permettre de construire son référentiel et, dans le même temps, de concevoir son programme et de l'élaborer en fonction non seulement des menaces mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

Les risques sont appréciés tâche par tâche pour l'activité objet de la mission d'audit au niveau analytique. « Le but de l'évaluation des risques pendant la phase de planification de l'audit est d'identifier les secteurs importants de l'activité à auditer. »

¹ RENARD, (Jacques) :Op.cit, p.233.

b. La phase de la réalisation :

Tout commence par une réunion relativement solennelle et nommée « réunion d'ouverture ». Cette réunion va consister à une présentation de l'équipe, à faire un rappel sur l'audit interne et à réaliser le rapport d'orientation.

L'auditeur poursuit deux (2) objectifs lors de cette phase :¹

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

Le travail sur terrain fait appelle à des techniques (interview, observation physique, narration examen analytique, sondages...) et à des moyens (questionnaires de contrôle interne, feuille de révélation et analyse des problèmes...).

L'auditeur doit systématiquement valider ses constats identifiés lors de son intervention sur le terrain en les portant à la connaissance du responsable.

c. La conclusion et rapport :

Toute mission d'audit s'achève par la rédaction d'un rapport. Les auditeurs présentent les conclusions générales de la mission en recueillant les objections et les précisions des audités en vue de la rédaction du rapport d'audit. Une fois l'audit réalisé, l'auditeur doit permettre un rapport aux destinataires concernés.

d. Le suivi des recommandations :

« Le suivi des recommandations, qui plus est une collaboration entre auditeurs et audités, commence avec la formulation des recommandations. Il se dessine avec la détermination du (ou des) responsable(s) de chaque recommandation, lors de la validation du projet de rapport. Il se formalise par l'engagement des responsables désignés dans le rapport sur des plans d'action. Il se concrétise par la mise en place des actions de progrès agréées entre auditeurs et audités lors de la revue des réponses. Il se manifeste par la diffusion périodique de l'état d'avancement des actions de progrès. Il se termine avec une évaluation des résultats obtenus»².

¹ BERTIN, (Elisabeth): Op.cit, P.42.

² LEMANT, (Olivier) : Op.cit, P.128.

e. Le tableau des risques :

Le tableau des risques consiste à découper l'activité (en fonction ou en processus) à auditer en tâches élémentaires. Ce découpage sera plus ou moins fin selon l'approfondissement que l'on souhaite donner à l'observation. Le tableau des risques consistera :

- A découper l'activité en tâche ou opérations élémentaires ;
- A indiquer en face de chacune de ces tâches quel est son objectif et à quoi elle sert.

Cette décomposition en tâches élémentaires est d'autant plus importante qu'elle est nécessaire :

- Elle constitue le premier stade du tableau des risques ;
- Elle représente la première partie du questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Elle est la base de la grille d'analyse des tâches ;
- Elle est la première étape de l'élaboration d'un contrôle interne rationnel pour le manager.

Le tableau des risques doit nécessairement prendre en compte les trois (3) facteurs susceptibles de générer des risques ¹ :

- L'exposition : ce sont les risques qui pèsent sur les biens et sont multiples (malversation, incendies, dommage de toute sorte) ;
- L'environnement : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Sous cette rubrique prennent place tous les risques liés aux opérations ;
- La menace : le plus souvent imprévisible, voire invisible. Elle risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant de freins et de contraintes excessifs, si on n'a pas pris la mesure exacte du manager et de la riposte appropriée.

Le tableau des risques permet de cerner les objectifs d'audit retenus, qu'il sera nécessaire de vérifier sur le terrain lors de la réalisation des travaux d'audit.

¹ RENARD, (Jacques) : Op.cit, p.235.

Tableau N° 05 : Tableau des risques correspondant à la réception des marchandises¹

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 : BERTIN Elisabeth, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », p.41.

Selon BERTIN² l'approche par les risques dénote des faiblesses surtout au niveau de la taille de l'entreprise. En effet, cette démarche n'est efficace que si l'entreprise est de taille importante mais devient inutile et coûteuse pour les petites entreprises.

¹ BERTIN, (Elisabeth): op.cit, p.41.

² Ibid., p.38.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner le cadre théorique de la gestion des risques et leur maîtrise à travers la mise en œuvre de dispositifs adéquats ainsi que leur évaluation.

En outre l'apport de l'audit interne a été mis en œuvre à travers les évaluations des dispositifs de contrôle et de la cartographie des risques opérationnels. La fonction d'audit nécessite une complète indépendance afin d'assurer avec objectivité ses missions, elle ne doit donc pas avoir d'implication dans la définition et la mise en œuvre des politiques et outils de maîtrise des risques opérationnels. Son rôle majeur sera de valider in fine la pertinence et la qualité du système de maîtrise des risques et de proposer des mesures d'information.

**Chapitre 03 : Evaluation
des risques opérationnels
liés au processus achats de
LAITRIE TELL**

Introduction

L'objet de ce troisième chapitre est de mettre en pratique les notions et concepts fondamentaux abordés tout au long de notre mémoire. Il s'agit donc d'une étude de cas dans laquelle nous tentons d'effectuer une mission d'audit qui porte sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats au niveau du département d'approvisionnement au sein de l'entreprise LAITERIE TELL.

La conduite d'une mission d'audit interne obéit, comme tout examen de contrôle, à un processus qui se subdivise selon les normes internationales de l'audit interne éditées par l'IIA et le code de déontologie de l'auditeur interne en trois principales phases. Ainsi ce troisième chapitre comporte deux sections :

Dans la première section on va s'appuyer sur la présentation de l'entreprise ainsi que l'audit interne au sein de l'entreprise. La deuxième section sera consacrée sur le déroulement d'une mission d'audit portant l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats.

Section 01 : Présentation de l'entreprise LAITERIE TELL.

Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur : L'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats à l'entreprise LAITERIE TELL. »

Section 01 : présentation de l'entreprise LAITERIE TELL

1.1. Création, historique de l'entreprise LAITERIE TELL

1.1.1. La création de la laiterie :

La laiterie TELL /SPA est une filiale du groupe GIPLAIT qui contient 19 sites de production à travers le territoire national. L'unité de production et le siège social sont situés à MEZLOUG dans la wilaya de SETIF. La superficie du terrain est de 6 hectares.

Dotée d'un capital social de 895 300 000 Dinars, elle a pour missions principales, la production et la commercialisation des laits et produits laitiers.

Le capital est détenu à 100% par le Groupe GIPLAIT. La laiterie dispose, d'une capacité de production annuelle globale de 165,3 Millions de litres équivalents lait répartis comme suit:

- 135,95 Millions de Litres en lait pasteurisé en sachet (LPC) et autres laits de consommation soit 82.25 % de la production totale.
- 24.34 Millions de Litres équivalents en produits laitiers soit 17.75% de la production total.

En 2015, la laiterie a collecté 30,745 Millions de litres de lait cru.

La laiterie emploi 201 agents et a réalisé durant l'exercice 2015 :

- Un chiffre d'affaires : 2 871.71 Millions DA
- Une valeur ajoutée : 501.37Millions DA
- Un excédent brut d'exploitation : 292.74Millions DA
- Un résultat net bénéficiaire : 191.21Millions DA

Tableau N° 6 : Fiche synoptique de la laiterie

Raison sociale	EPE Laiterie TELL / Spa
Statuts	Société par actions
Capital social	895 300 000,00 DA
Date de création	21/09/1997
Mission	mise en œuvre de la politique de régulation du marché du LPC et du dispositif d'accompagnement au développement de la production laitière nationale, sa collecte et son intégration dans la production
Adresse	Siège : ZONE INDUSTRIELLE BP 71 MEZLOUG SETIF Tel : 036 74 61 33 FAX : 036 74 61 31 Fax 2 036 74 61 29 Email : contacr@laiterietell.dz ; laiterietell@yahoo.fr

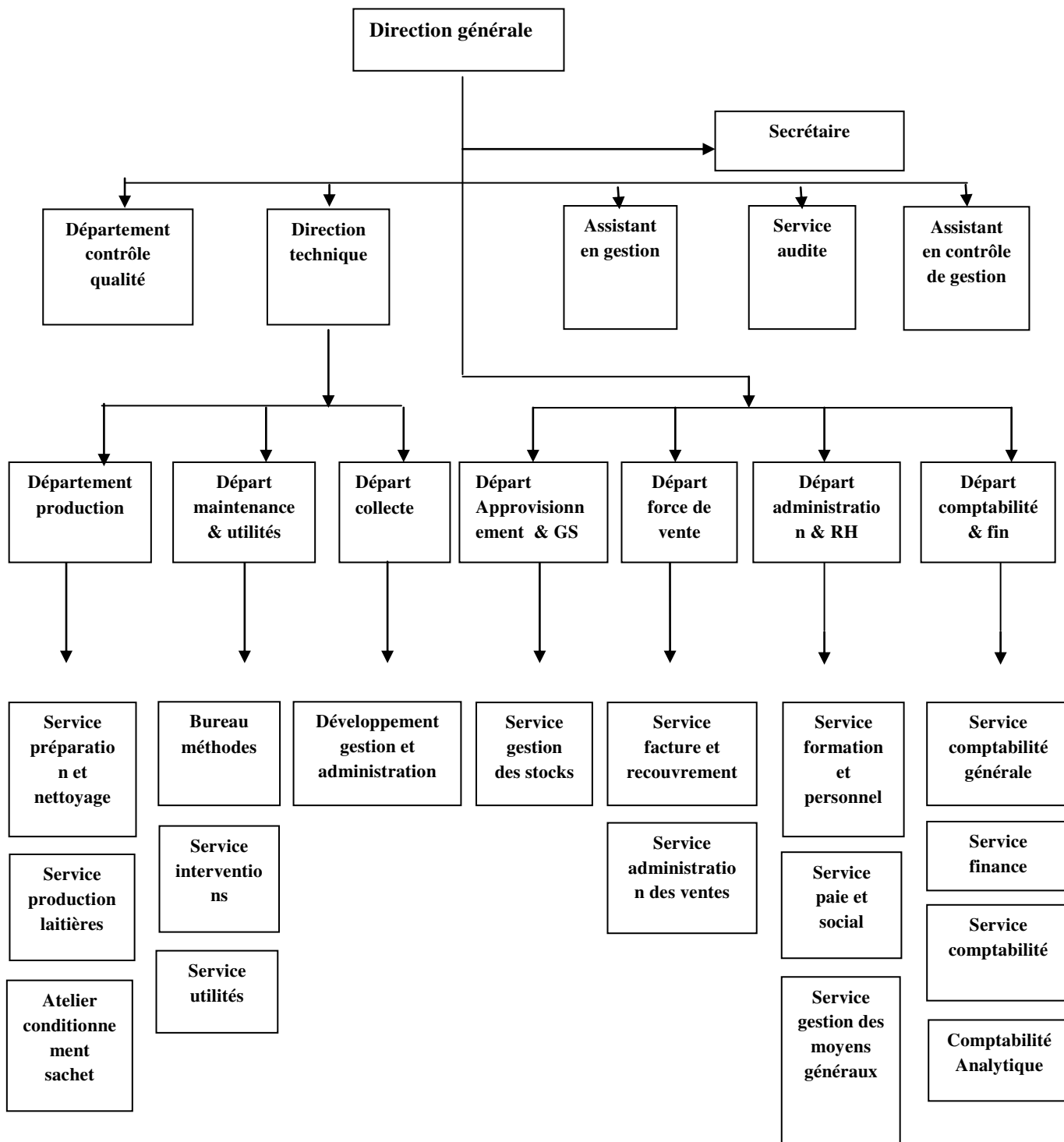
Source : Rapport de gestion de l'exercice 2015

1.1.2. Historique de l'entreprise:

- Création et mise en exploitation de la laiterie avril 1992.
- Rattachement à l'Office Régional Est ORELAIT.
- Rattachement à GIPLAIT après la restructuration des trois (3) Offices Régionaux du lait par fusion absorption et création le 10 mai 1998 du Groupe Industriel des Productions Laitières « GIPLAIT».
- La société mère était rattachée au Holding Public Agroalimentaire de Base (HPAAB) puis Holding Public Industries Manufacturières (AGROMAN) puis à la SGP TRAGRAL.
- A partir du 18/03/2010 la société mère est rattachée au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural suite à la décision de Monsieur le Premier Ministre du 18/03/2010.
- La filiale a bénéficié de l'assainissement financier du Groupe GIPLAIT par le CPE lors de sa 109ème session 06 / 01 / 2011, notifié par la note n° 18 du 10 / 01 /2011 du Premier Ministre.

1.1.3. L'organisation de l'entreprise :

Figure N°01: L'organigramme de l'entreprise



Source : document interne de l'entreprise

En termes d'organisation structurelle, l'entreprise est organisée en huit départements :

- **La direction générale** : la direction générale de la laiterie a les mêmes prérogatives qu'un gérant, elle prend toutes les décisions stratégiques de l'entreprise.
- **Assistant en gestion** : permet de suivre la gestion globale de la société quelque soit financière ou commerciale.
- **Service audit** : chargé de la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne et de la maîtrise des risques incombent aux entités de la filiale chacune dans son domaine respectif.
- **Assistant en contrôle de gestion** : assure le contrôle interne de la société par le suivi d'activités, l'analyse des écarts et faire des actions correctrices.
- **Département de contrôle qualité** : elle permet de s'assurer de la qualité de lait collecté, des matières premières.
- **La direction technique** : elle est chargée d'assurer à l'aide de ses moyens matériels dont elle dispose la mission de réaliser le programme de production. Elle contient :
 - ✓ **Département production** : qui se compose de 3 services : (Service préparation et nettoyage, service de produits laitiers, atelier conditionnement sachet).
 - ✓ **Département maintenance et utilité** : organisé en 3 services (Bureau des méthodes, service d'interventions, service utilités).
 - ✓ **Département collecte** : chargé de la gestion et de l'administration de la collecte de lait.
- **Département approvisionnement et gestion des stocks** : chargé de l'approvisionnement et gestion des stocks des pièces de rechange et matières premières.
- **Département force de vente** : organisé en deux services (service facturation et recouvrement, service administration des ventes).
- **Département administration et ressource humaine** : organisé en trois services (service gestion du personnel et formation, service paie et social, service gestion des moyens généraux)
- **Département comptabilité et finance** : organisé en trois services (services comptabilité générale, service finances, service comptabilité analytique).

1.2. Les chiffres clés de l'entreprise LAITERIE TELL

➤ **Le portefeuille d'activité :**

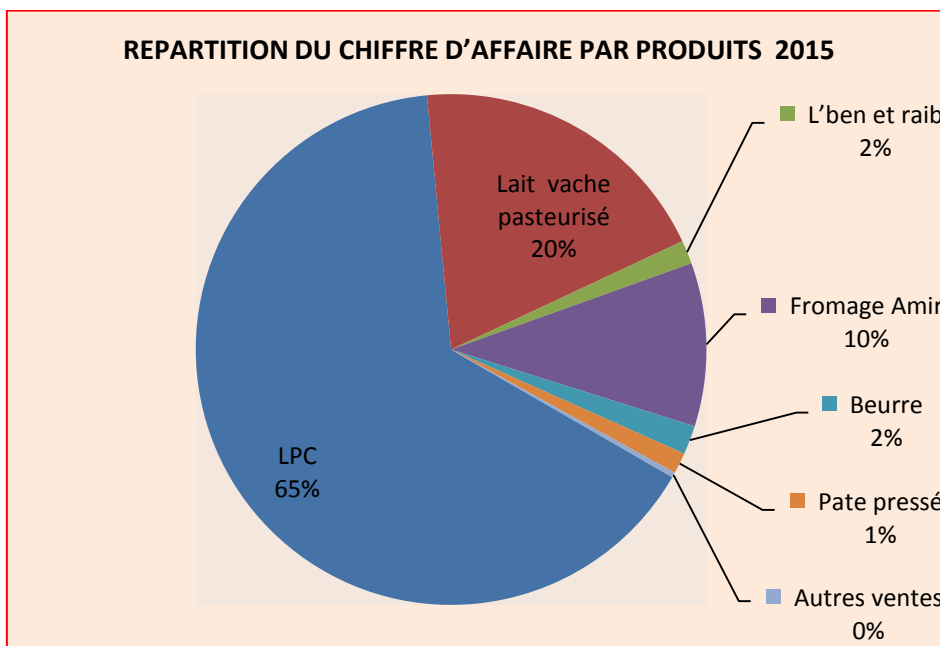
La société est spécialisée dans le Développement, transformation et commercialisation des laits et dérivés du lait ; développement de la production nationale de lait, d'intensification et densification du réseau de collecte et de contribution à la régulation du marché du lait.

Elle est spécialisée dans la production de : Lait de vache pasteurisé, lait pasteurisé conditionné, L P C en sachet et les produits laitiers : (fromages, l'ben, Beurre)

Le lait LPC constitue la principale contribution au chiffre d'affaires (65,16%), les autres laits de consommations (les 03 laits cru : 19,54%) et les produits laitiers (15,23 %).

La figure suivante illustré la répartition du chiffre d'affaire par produit en 2015

Figure N° 02 : Répartition du chiffre d'affaire par produit



Source : Elaboré par l'étudiante d'après des documents interne de l'entreprise

➤ **Le chiffre d'affaire :**

Tableau N° 07: L'évolution du chiffre d'affaire durant les six dernières années

Unité : MKDA

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires	1 505	1 906	2 200	2 313	2 438	2 872
Evolution (N/N-1) %	6,44%	26,66%	15,40%	5,14%	5,41%	17,80%

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des données interne de l'entreprise

Le chiffre d'affaire a connue une augmentation continue depuis 2010 du fait :

- L'augmentation de la capacité de production par la mise en service des nouveaux investissements acquis (ensacheuse Thimonnier) ;
- De la récupération de distributeurs par la laiterie Tell ;
- De l'augmentation de la demande de lait en sachet tirée par la croissance démographique, l'urbanisation et l'amélioration du pouvoir d'achat et les quotas de poudres de lait importants attribués par l'ONIL.

➤ **Répartition du personnel permanent par secteur d'activité 2015 :**

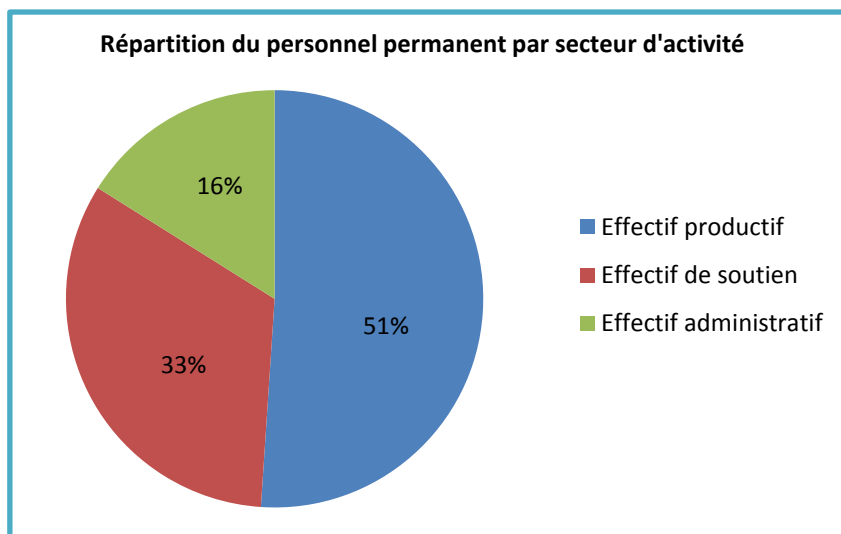
Tableau N° 08: L'évolution des effectifs

Désignation	31/12/2014	31/12/2015	Ecart	Taux
Effectif productif	87	73	- 14	-16,09%
Effectif de soutien	40	47	7	17,50%
Effectif administratif	24	23	- 1	-4,17%
Total	151	143	- 8	-5,30%

Source : Rapport de gestion de l'exercice 2015

On remarque que le nombre de l'effectif en 2015 a connu une diminution par rapport à l'effectif de 2014. L'évolution du nombre de personnel est due au politique de recrutement.

Figure N°03 : Répartition du personnel par secteur d'activité



Source : Elaboré par l'étudiante à la base des documents interne de l'entreprise

❖ **Les objectifs de l'entreprise :**

L'entreprise a tenté de réaliser un ensemble des objectifs qu'on peut résumer comme suite :

- Elle ambitionne de rester une sérieuse référence de loyale qualité dans le domaine de la production des laitages.
- Construire un réseau de distribution fidèle, qui garantit le maintien de la qualité d'origine des produits laitiers jusqu'au consommateur.
- Renforcer la communication afin de créer un climat favorable ;
- Renforcement de la structure « Agro – élevage » en moyens matériels (amélioration des capacités de réception et de stockage de lait cru au niveau de la laiterie : augmentation du nombre de lignes de réception de lait cru...) ;
- Organisation de manifestations techniques au profit des éleveurs pour améliorer la production et la qualité physico-chimique et microbiologique du lait cru;
- Etre en permanence à l'écoute de l'éleveur et œuvrer à fidéliser ses relations avec la laiterie ;
- Modernisation des équipements de production et de conditionnement en place, augmentation des capacités de production ;

1.3. L'audit interne au sein de l'entreprise LAITERIE TELL :

L'entreprise Laiterie Tell définit le Contrôle Interne comme étant l'ensemble des moyens qui permettent à la Direction Générale de s'assurer que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures mises en place sont conformes aux dispositions légales et réglementaires, aux usages professionnels et déontologiques, aux règles internes et aux orientations définies par la Direction Générale.

Il est composé du contrôle permanent et du contrôle périodique, ce dernier est exercé par la structure d'Audit Interne.

Notre stage pratique s'est déroulé au niveau de la structure de l'Audit Interne de la laiterie, qui depuis 2012 est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale.

Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui donne à l'entreprise 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.

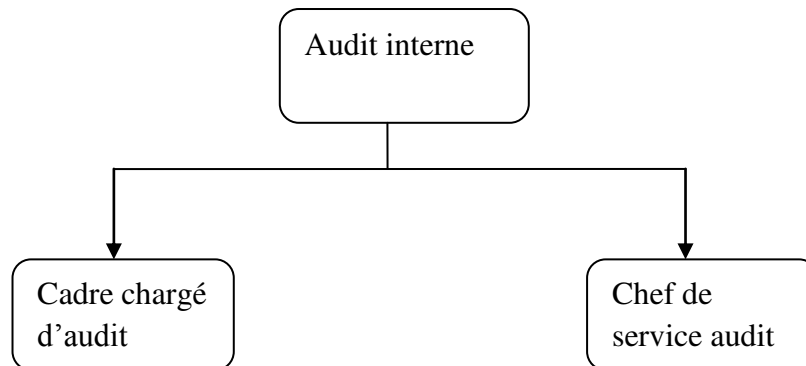
1.3.1. Missions d'audit interne :

La structure d'audit, a pour missions essentielles :

- L'animation et le contrôle de la mise en œuvre de la politique du contrôle interne, de sa pertinence et de son efficacité ;
- La veille au respect et à l'application du référentiel d'audit interne, constitué de la politique de contrôle interne et de la charte d'audit interne de la laiterie ;
- La veille au respect de l'application des politiques et des procédures de la société ;
- L'évaluation des risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- L'élaboration d'un plan d'action annuel de contrôle des associations et sa réalisation dans les délais requis prévus dans les clauses contractuelle ;
- Elaboration des rapports d'activité (mensuel, trimestriel et annuel) et suivre de l'application des recommandations établies durant ses missions.

1.3.2. L'organisation de l'audit interne :

Figure n°4 :L'organisation de la structure d'audit interne



Source : Elaboré par l'étudiante

❖ Le chef de service d'audit:

Le chef de service de l'audit interne dirige et coordonne les activités de la structure dont il est responsable. Il lui est fait obligation d'élaborer et d'exécuter les plans d'actions et les rapports d'activité.

Il est chargé notamment de :

- ✓ Définir les méthodes de travail de la structure ;
- ✓ Rédiger le programme d'audit et les lettres de mission ;
- ✓ Suivre la réalisation de programme d'audit ;
- ✓ Valider les missions conduites par les organes de la structure ;
- ✓ Présenter les rapports à la Direction Générale.

❖ Le cadre chargé d'audit interne :

Il a pour tâches essentielles de :

- ✓ Piloter les missions qui lui sont confiées ;
- ✓ Suivre l'avancement des travaux ;
- ✓ Intervenir dans la préparation, la détermination et la planification des missions ;
- ✓ Suivre le respect du cadre juridique de la société.

Section 2 : Déroulement d'une mission d'Audit interne Sur : « L'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats de l'entreprise LAITERIE TELL ».

2.1. Première phase : La préparation de la mission

La phase de préparation correspond au lancement de la mission d'audit. L'essentiel du travail se déroule dans le bureau du service d'audit interne, avec quelques déplacements sur le terrain. Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- Le déclenchement de la mission par un ordre de mission ;
- La définition des objectifs de la mission ;
- La prise de connaissance de l'entité et de l'activité auditée.

2.1.1. Ordre de mission :

Cette étape correspond au déclenchement de notre mission, elle se caractérise au préalable par l'émission d'un ordre de mission. Ce dernier nous donne le droit d'accès aux entités auditées et a toute la documentation nécessaire pour la réalisation des différents travaux dans le cadre de la mission d'audit interne ainsi qu'aux personnes concernées.

Pour illustrer cette étape nous proposons un exemple d'ordre de mission (voir l'Annexe n° : 01).

2.1.2. L'objectif de la mission :

Nous avons effectué ce travail conformément au plan d'audit 2016 et selon les normes en vigueur de l'entreprise. Notre mission a pour objectif de vérifier le degré de l'application des procédures de gestion au niveau du département d'approvisionnement et gestion des stocks. Nous vous rendons compte ci-après le rapport de travail qui vous présente les différentes observations et qui met en lumière les constatations détectées ainsi que les risques inhérents.

2.1.3. Prise de connaissance de l'activité et de l'entité a audité :

La prise de connaissance se fait à travers la collecte de l'ensemble des informations nécessaires et les documents disponibles concernant le processus achats :

- Manuel de procédure de la gestion des achats (2002) ;
- Les différents documents de la structure Approvisionnement et gestion des stocks (les différents rapports d'activité, les états journaliers, les fiches des stocks, les dossiers d'achats, les bons de commande, les demandes d'approvisionnement...);
- Les anciens rapports d'audit interne ;
- Les rapports réalisés par des cabinets d'audit externes ;
- Les nouveaux règlements concernant les achats (nouveau code de marché ou instruction de groupe).

2.1.3.1 .L'entité audité :

C'est le département des approvisionnements et gestion des stocks au sein de l'entreprise Laiterie Tell.

➤ L'organisation de l'entité a audité :

Ce département est principalement chargé de l'approvisionnement et gestion des stocks des pièces de rechange et matières premières.

Il est structuré en deux parties :

- **Gestion des stocks :** Comportant un effectif de **03** agents, est responsable de la gestion des stocks des magasins matières premières et pièces de rechange.
- **Achats :** Comportant un effectif de **02** agents, est responsable de la gestion des achats de l'entreprise.

2.1.3.2. L'activité audité : c'est l'ensemble des opérations effectuées au niveau du département des approvisionnements et gestion des stocks.

❖ Présentations de la procédure des achats / approvisionnement au niveau de la laiterie:

La présente de procédure a pour objet de définir les règles et les modalités d'achats et d'approvisionnements qu'ils soient locaux ou à l'importation et quels que soient leur montant, conformément aux dispositions de la législation et la réglementation en vigueur ainsi qu'aux exigences normatives applicables, afin de satisfaire les besoins des différentes structures de la laiterie.

Tableau N° 09: Les procédures de la gestion des achats

Code	Intitulé de la procédure
A01	Déclenchement de l'achat
A02	Sélection du fournisseur
A03	Lancement de la commande
A04	Gestion administrative de l'achat
A05	Comptabilisation de l'achat

Source : manuel des procédures du groupe GAIPLAIT (2002)

❖ **Description de la procédure de déclenchement de l'achat :**

Cette procédure s'applique dans le cas de l'achat de stocks, d'investissements et de services à l'extérieur.

a. Achat des stocks : La structure Gestion des stocks :

- Reçoit une Demande Matières en 2 exemplaires de la structure demandeur ;
- Consulte le Fichier des stocks.

✓ **Cas1 :** Les matières demandées sont disponibles au magasin, se référer à la procédure de sortie des stocks.

✓ **Cas2 :** Les matières ne sont pas disponibles au magasin, la structure GDS :

- Etablit une Demande d'achat en 3 exemplaires et la signe ;
- Remet une copie à la structure demandeur et une autre copie à la structure achats ;
- Classe une copie de la DA et la Demande matières dans le chrono "Demandes d'achat".

b. Acquisition d'investissements : Les structures responsables de l'engagement de l'achat d'investissements:

- Reçoit une Requête Matériels en 2 exemplaires de la structure Demandeur ;
- Consulte le Budget d'Investissements.

✓ **Cas1 :** Les matériels demandés ne sont pas budgétés, transmet la Requête au Directeur général pour approbation.

✓ **Cas2 :** Les matériels demandés sont budgétés ou leur acquisition est autorisée par le Directeur général.

- Établit une Demande Matériels en 3 exemplaires et la signe ;

- Remet une copie à la structure demandeur et une autre copie à la structure achats ;
- Classe une copie de la demande matérielle et la Requête dans le chrono "Demandes matériels".

❖ **Description de la procédure de sélection du fournisseur :**

Cette procédure s'applique à toute opération d'achat : investissement et stock et à toute prestation réalisée par des tiers. Les conditions d'application de cette procédure (montant des achats ou des prestations) sont fixées par la Direction générale de la filiale.

a. Cas de l'investissement :

La structure chargée de la gestion de l'investissement (technique, moyens généraux, informatique), sur la base du Programme d'investissement de l'exercice :

- Se charge de l'élaboration de l'étude d'investissement : spécifications des matériels à acheter, descriptifs et plans détaillés des travaux à réaliser ;
- Procède à la rédaction du cahier des charges relatif à l'investissement ;
- Remet une copie du cahier des charges à la structure Achats de la filiale et classe une copie à son niveau ;
- Etablit une Demande matériels en 3 exemplaires et la signe ;
- Transmet 2 copies de la Demande matériels à la structure Achat de la filiale ;
- Reçoit une copie de la Demande matériels portant Accusé de réception de la structure Achats.

b. Cas des stocks : La structure responsable de l'achat (moyens généraux, gestion des stocks) transmet un cahier de charges et une Demande d'achat dûment signée à la structure Achats.

- Reçoit une copie de la Demande d'achat portant Accusé de réception de la structure Achats.

c. Procédure de choix du fournisseur : La structure Achats :

- Reçoit le cahier des charges et la Demande matériels (ou Demande d'achat) de la structure concernée ;
- S'assure que l'achat demandé est budgété ;
- Établit un Appel d'offre et assure sa diffusion ;
- Accueille les fournisseurs potentiels et leur remet le cahier des charges ;
- Assure la réception des soumissions et les enregistre par ordre d'arrivée sur le TCO, tableau comparatif des offres, et porte le numéro d'ordre sur l'enveloppe non encore ouverte, classe les enveloppes au fur et à mesure de leur réception.

A la fin du délai de remise des offres, la structure Achats appelle la commission d'ouverture des plis à se réunir. La commission d'ouverture des plis établit une liste des soumissions et complète le TCO.

Le Tableau comparatif des offres et l'ensemble des soumissions sont remis à la commission d'évaluation des offres qui se réunit dans les 72 heures afin d'étudier les offres des fournisseurs selon des critères de sélection préalablement fixés par la Direction générale de la filiale.

La commission d'évaluation des offres sort avec un PV de classement des fournisseurs ou des prestataires :

- Reçoit le PV de classement des fournisseurs ou des prestataires ;
- Participe aux négociations avec les fournisseurs les mieux classés avec le Directeur général, le DFC et le responsable de la structure concernée. Suite aux négociations, un fournisseur ou prestataire est sélectionné.

Sur la base d'un PV de choix du fournisseur, dûment signé par tous les présents, la structure Achats établit un projet de contrat qu'elle fait approuver par la structure financière et par le Directeur général.

- Informe le fournisseur sélectionné et lui remet le projet de contrat ;
- Reçoit les réserves du fournisseur et procède aux corrections nécessaires et soumet le contrat au Directeur général pour signature ;
- Procède à la diffusion du contrat signé : Fournisseur pour exécution, direction générale, DFC et département approvisionnements.

❖ Description de la procédure de lancement de la commande d'achat ou de prestation :

Cette procédure s'applique à toute opération d'achat (investissement, stock et à toute prestation réalisée par des tiers). La structure Achats :

- Reçoit la Demande d'achats (ou la Demande de matériels) et la confronte au Budget Achat ;
- Reçoit le PV de choix du fournisseur (cas d'un investissement ou d'un achat important). Les critères d'importance sont fixés par la Direction générale ;
- Établit un Bon de commande en 4 exemplaires ou le contrat (voir procédure de choix du fournisseur) et le fait signé par le Directeur général ou son représentant dûment désigné.

❖ **Description de la procédure de gestion administrative de l'achat :**

Cette procédure s'applique à toute opération d'achat (investissement, stock et à toute prestation réalisée par des tiers). Après réception des marchandises, la structure Achats :

- Reçoit, de la structure Gestion des stocks, le Bon de réception (original + 2exemplaires) ;
- Procède au contrôle des documents : Bon de commande versus Facture fournisseur, Facture fournisseur versus Bon de réception.

a. En cas d'écart sur les quantités ou en cas de rejet pour insuffisance de qualité, la structure Achats règle le problème avec le fournisseur.

b. En cas de conformité, il enregistre l'opération sur le registre d'achat et appose sa signature sur le Bon de réception et le diffuse:

- Bon de réception original, copie Facture, Bon de livraison : comptabilité matières ;
- Facture originale, copie BR, copie BC : comptabilité générale ;
- Classement : copie BR, copie BC et copie facture dans le chrono Factures Fournisseurs.

❖ **Description de la procédure de comptabilisation de l'achat :**

Cette procédure s'applique à toute opération d'achat La structure comptabilité générale :

- Reçoit le Dossier Achat : Facture originale, copie BR, copie BC.
- Procède au contrôle des documents : complétion du Dossier achat, conformité du BR à la facture, contrôle arithmétique de la facture.
- Procède à l'imputation comptable de l'opération d'achat sur la Fiche d'imputation qu'il transmet au chef comptable pour contrôle et signature.
- Procède à la saisie sur micro de la Fiche d'imputation.

2.2. Deuxième phase : La réalisation de la mission :

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit, l'essentiel de travail se déroule sur le terrain, c'est-à-dire au niveau du département d'approvisionnement. Cette phase commence par une « réunion d'ouverture » qui marque le début de nos travaux d'audit. Nous nous sommes réunis avec le personnel du service des approvisionnements.

Pour illustrer cette étape nous proposons un exemple d'une réunion d'ouverture (voir l'Annexe n° : 02).

2.2.1. Le travail sur le terrain :

Une fois que toutes les informations nécessaires sont collectées et les principaux points de contrôle sont établis, nous nous sommes lancés dans une mission sur le terrain. Durant cette phase, nous avons fait appel plusieurs outils d'audit interne à savoir :

2.2.1.1. L'échantillonnage :

Durant notre passage à la structure d'approvisionnement avec l'auditeur nous avons procédé à la vérification des dossiers fournisseurs (achat) en faisant un échantillonnage de dix « 10 » dossiers choisis parmi l'ensemble des dossiers existant au niveau des achats.

Ces achats figurent parmi les plus fréquents. En plus, il joue un rôle essentiel dans le cadre de mise en bonne condition de travail et d'efficience des travailleurs.

2.2.1.2. L'interview :

Nous avons procédé à des interviews avec les différents acteurs du processus achats. L'interview nous permis de comprendre l'organisation du processus achats, les moyens mis en œuvre pour la réalisation des objectifs. En effet, elle a été préparée à l'aide des guides d'entretiens pour éviter d'improviser devant les audités et de nous concentrer sur l'essentielle. (Voir L'Annexe n° :03).

2.2.1.3. L'observation directe :

Après recueil des informations sur les procédures des achats des entretiens effectués avec le personnel de l'entité auditée, il convient de les corroborer par l'observation physique.

Ainsi, pour avoir des validations des réponses déjà abordées avec les préposés, nous avons tenté d'assister de très près aux différentes phases du processus et de relever des dysfonctionnements.

2.2.1.4. La grilles de séparation des tâches :

La grille d'analyse des tâches nous a permis d'identifier les personnes qui assument des tâches (ou des fonctions) incomptables du point de vue du contrôle interne.

Il ressort des entretiens avec les différents responsables de la structure approvisionnement et gestion des stocks et les constats sur le terrain.

Ce travail est réalisé selon la grille présentée dans L'Annexe n° : 04.

2.2.2. Le questionnaire de contrôle interne :

C'est un outil permettant d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place en déterminant les forces et les faiblesses apparentes. Nous avons formulé les questions de telle sorte que les réponses « OUI » correspondent aux forces et les réponses « NON » correspondent aux faiblesses. Il s'agit de formuler les meilleures questions pour pouvoir maîtriser les tâches élémentaires exécutées par les opérationnels. (Voir L'Annexe n° :05).

2.2.3. L'étape d'analyse des risques :

2.2.3.1. Identification des risques du processus achat :

➤ **L'élaboration du tableau d'analyse des risques :**

L'identification des risques est une étape indispensable pour déceler les différents risques associés à une activité.

À l'aide des différents documents de la structure approvisionnement et gestion de stock (les différents rapports d'activité, les états journaliers, les fiches des stocks, les dossiers d'achats, les bons de commande, les demandes d'approvisionnement...), ainsi que le questionnaire du contrôle interne et les interviews des agents de cette structure sur les lieux de travail. Nous avons évalué les risques significatifs propres à chaque étape du processus achats et à l'énumération des dispositifs de contrôle interne mis ou à mettre en place au niveau des différentes entités intervenantes.

Cette décomposition est réalisée sous forme de tableau d'analyse des risques ci-dessus :

Chapitre 3: Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de LAITERIE TELL

| 77

Tableau N° 10 : Identification des risques opérationnels liés à l'achat

Taches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Constat
Vérification des besoins	1-Achat non nécessaire	-Non fiabilité du besoin	-Existence d'une liste des personnes habilitées à signer la DA	Oui
	2-Incohérence consommation et qualité			
	3- Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	-Perte financière	-Impliquer le service achat dans le processus budgétaire -Visa d'autorisation par personne habilitée à signer les demandes achats	Non Oui
Saisie des demandes d'approvisionnement	4-Non élaboration des bordereaux 5-Erreur de transcription de l'information relative au matériel	-Non fiabilité des informations	-Document standards pré numéroté	Oui
Sélection des fournisseurs	6-Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	-Actifs non sécurisés	-Liste de fournisseurs agréée, connue, et régulièrement mise à jour	Oui
	7-Non respect des règles de consultation des fournisseurs lors de passation de marché	-Perte financière	-Existence d'une procédure d'appel d'offre au-delà d'un certain seuil	Oui
	8-Fournisseurs potentiels non consultés, fournisseur privilégiés	-Perte financière	-nombre suffisant de fournisseur consultés	Non

Etablissement et suivi du BC	<p>9-Erreur de transcription de l'information</p> <p>10-Absence de suivi de bon de commande</p> <p>11-Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés</p>	<p>-Retard ou non traitement de la commande</p> <p>-Non conformité de la commande</p> <p>-Non fiabilités des informations</p> <p>- Litiges donnant lieu au paiement des dommages</p>	<p>-Etablissement du BC à partir d'un logiciel</p> <p>- liste des personnes autorisées à passer la commande</p> <p>-document standard pré numérotés</p> <p>-existence d'un fichier ou tableau de suivi des commandes en cours</p> <p>-Politique de référencement des fournisseurs et des produits</p> <p>-Traitement rapide des opérations</p>	<p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Non</p>
Traitement et contrôle des réceptions	<p>12-Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande</p> <p>13-Réception non conforme à la commande</p> <p>14-Absence ou retard de suivi particulier sur les Produits réceptionnés</p> <p>15-absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols</p>	<p>-Non fiabilité des informations</p> <p>- Perte financière</p> <p>-Perte financière</p>	<p>-Identification des responsabilités notamment sur la conformité BDC/BDR</p> <p>-Suivi par le système de toutes les réceptions (conformes ou pas) et de tous les retours réalisés</p> <p>-Contrôle et optimisation des modalités de gestion des livraisons</p>	<p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Oui</p>
Enregistrement des factures	<p>16- Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée</p>	<p>-Non fiabilité des informations</p>	<p>-Mise en place d'un système permettant la connaissance rapide</p>	<p>Non</p>

	par le fournisseur 17 -Omission d'enregistrement 18 -Erreur dans les enregistrements 19 -Non contrôle des enregistrements 20 -Double comptabilisation 21 -Non imputation de prestations journalières	-Perte d'actif -Litiges donnant lieu au paiement des dommages -perte financière	de toutes les factures reçues ou à recevoir - Rapprochement du bon de commande, du bon de livraison et de la facture -Revue formalisée des pièces justificatives et des contrôles effectués - Définition des procédures assurance la traçabilité des factures fournisseurs	Oui Non Non
Règlement de la facture	22 -Paiement non autorisé 23 -Omission de paiement, 24 -Double paiement	-Perte financière -Litige fournisseur	-apposition d'un tampon « paye » sur l'original de la facture dès qu'elle est payée. -Mise en place d'un système de suivi des paiements	Oui Non

Source : Elaboré par l'étudiante

2.2.3.2. Evaluation des risques et des dispositifs de maitrise :

L'évaluation des risques représente une phase importante dans la cartographie des risques, elle consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés sur les objectifs de processus, pour cela nous avons procédé à une évaluation de la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

a. L'évaluation de la probabilité de survenance des risques :

L'appréciation de la qualité de ce dispositif à été faite à travers le questionnaire de contrôle interne. Pour cela des notes allant d'un (1) à un trois (3) sont affectées aux trois (3) niveaux de survenance des évènements à risques.

Plus la qualité des dispositifs de maitrises des risques est élevée, plus la probabilité de survenance est faible et inversement, d'où, la probabilité de survenance des risques est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maitrise des risques.

La probabilité de survenance correspond à la mesure du degré ou la fréquence d'apparition des risques identifiés. L'évaluation de la probabilité de survenance se fera d'une manière qualitative, les critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 11 : Critère d'évaluation du dispositif de maitrise des risques et de leur probabilité de survenance

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Cote	Catégorie	Description
1	Faible	Faible dispositif de maitrise	3	Elevé	Il y a forte de chance d'apparition du risque
2	Moyen	Dispositif moyen de maitrise	2	Moyen	Il est possible que le risque apparaisse
3	Elevée	Bon dispositif de maitrise	1	Faible	Il ya peu de chance d'apparition du risque

Source : Elaboré par l'étudiante

b. Evaluation de l'impact des risques :

L'évaluation de l'impact des risques et aussi faite généralement de manière qualitative, il s'agit de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques sur les objectifs du processus achats de la Laiterie, pour cela la démarche à adopter consiste à déterminer pour chaque risque le degré de son impact sur les objectifs, pour bien mener ce dernier nous avons utilisé un tableau d'échelle de mesure de trois présenter ci-dessous :

Tableau N° 12: Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Interprétation
1	Faible	Conséquence faible
2	Moyen	conséquence modérée
3	Elevé	conséquence élevée

Source : élaboré par l'étudiante

c. Evaluation finale des risques inhérents du processus achats :

L'évaluation finale est le résultat du produit des deux appréciations (probabilité *impact) et elle prend les valeurs **Fort, Moyen, Faible**.

- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 1 à 2 sont des risques faibles ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 3 à 4 sont des risques moyens ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 6 à 9 sont des risques forts.

Pour les risques identifiés, le tableau suivant résume le niveau de criticité :

Chapitre 3: Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de LAITERIE TELL | 82

Tableau N°13 : Evaluation des risques inhérents du processus achats

Les Risques associés au processus	Impact		Probabilité		Criti- cité	Evaluation du risque
	Cote	Impact	Cote	Probabilité		
1 -Achat non nécessaire	3	Elevé	1	peu probable	3	Moyen
2 - incohérence consommation et qualité	1	Faible	2	Possible	2	Faible
3 - non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	2	Moyen	1	peu probable	2	Faible
4 - Non élaboration des bordereaux	2	Moyen	1	peu probable	2	Faible
5 -Erreur de transcription de l'information relative au matériel	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé
6 - absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
7 -Non respect des règles de consultation des fournisseurs lors de passation de marché	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
8 -fournisseurs potentiels non consultés, fournisseur privilégiés	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
9 -erreur de transcription de l'information	2	Moyen	3	Probable	6	Elevé
10 -absence de suivi de bon de commande	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé

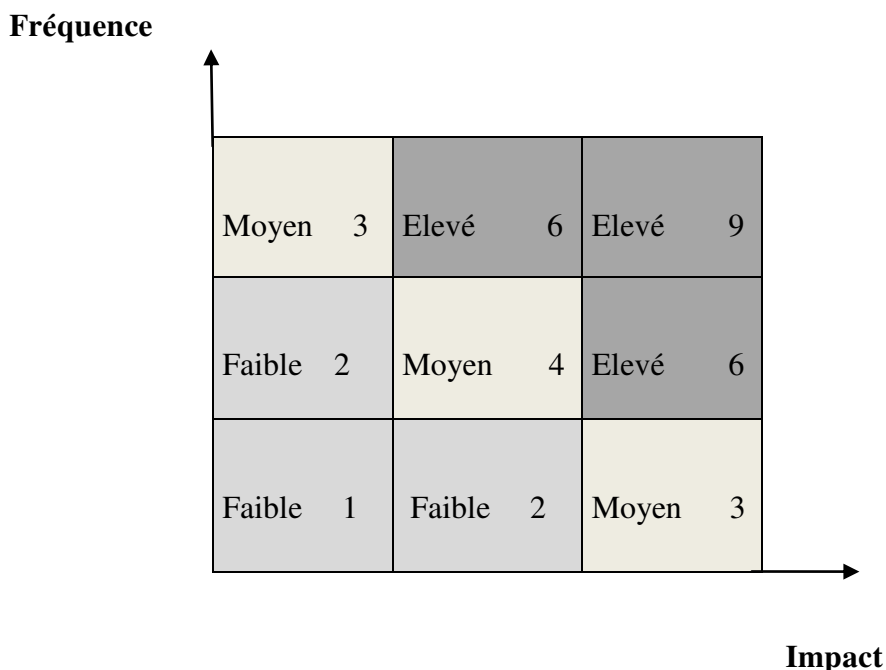
Chapitre 3: Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de LAITERIE TELL | 83

11-Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
12- Non réception ou réception incomplète de la commande	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
13-Réception non conforme à la commande	2	Elevé	1	Peu probable	2	Faible
14-Absence ou retard de suivi particulier sur les Produits réceptionnés	3	Moyen	2	Possible	6	Elevé
15-absence de condition optimum de stockage et de protection contre les pertes ou vols	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
16- Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur	1	Faible	2	Possible	2	Faible
17-omission d'enregistrement	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
18-Erreur dans l'enregistrement	2	Moyen	3	Probable	6	Elevé
19-non contrôle des enregistrements	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé
20-double comptabilisation	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
21-Non imputation de prestations journalières	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
22-Paiement non autorisé	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
23-omission de paiement	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
24-double paiement	2	Moyen	2	Peu probable	4	Moyen

Source : Elaboré par l'étudiante

A partir des résultats obtenus ci-dessus, nous avons aboutir à une cartographie de risques liés au processus achats, sous forme du graphe suivant :

Figure N°05: Matrice de classification des risques



Source : Elaborer par l'étudiante

Commentaire :

La mise en œuvre d'une politique de gestion des risques traduit la volonté de la direction générale de connaître les risques importants de l'entreprise, de les mettre sous contrôle et d'être informée de la qualité de leur maîtrise.

- Pour les risques élevés : le contrôle couvre totalement le risque et son application est régulière.
- Pour les risques moyens : le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière.
- Pour les risques faibles : aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque.

2.3. Troisième phase : La phase de conclusion

Notre mission s'achève par la rédaction du rapport d'audit interne. Il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie du département d'approvisionnement et gestion des stocks objet de l'audit. Il répond au souci de tout supérieur hiérarchique de savoir si le domaine audité est convenablement maîtrisé et quelles sont les mesures importantes à entreprendre pour palier aux dysfonctionnements relevés.

Nous vous rendons compte ci-après le rapport de travail qui vous présente les différentes observations et qui met en lumière les constatations détectées ainsi que les risques inhérents.

2.3.1. Les constatations relevées :

- L'organigramme de la structure approvisionnement ne correspond pas aux postes existants réellement et n'est pas à jour ;
- Le nombre du personnel du département approvisionnement et gestion des stocks représente 2.7 % de l'effectif global de l'entreprise ; (taux faible) ;
- Existence des postes vacants donc, il y a des tâches sans maître ;
- Transfère d'un agent de production au département approvisionnement au poste de manutentionnaire sans décision ;
- Non mis à jour des fiches de postes pour la plupart du personnel du département approvisionnement et gestion des stocks ;
- Non mis à jour de l'entête (Numéros de téléphone et le fax sont anciens) ;
- Confusion dans la réalisation des tâches au niveau du département approvisionnement et gestion des stocks, ce qui est dans les fiches de poste et sur le terrain ;
- les dossiers fournisseurs sont incomplets (Manque de certains documents indispensables comme les demandes d'achat, de bons de livraison...)
- Insuffisance d'informations sur le PV de réception (arrivage) des Produits dangereux ;
- L'arrêt des montants des factures n'est pas effectué chaque mois ;
- Absence de la procédure de gestion des déchets.
- Absence d'un cadre de gestion des risques

2.3.2. Recommandations :

Les recommandations sont le fruit du stage, sont des suggestions d'ordre organisationnel, fonctionnel et opérationnel. L'objectif est de proposer des solutions qui peuvent être adoptées

par les dirigeants dans le but d'apporter des améliorations dans le cadre de travail de leurs structures et aussi de mener une réflexion qui vise à tendre vers un service d'achat et de management des achats dans un élan de politique d'achat optimale.

Ces recommandations sont, entre autres :

2.3.1.1. A l'endroit du service audit interne :

- La diffusion du manuel des procédures de la laiterie à tout le personnel afin de pallier les dysfonctionnements dans la réalisation des opérations à travers la formalisation des tâches et permettra à l'audit interne de suivre les réalisations et d'assurer ainsi l'efficacité du contrôle interne ;
- Afin d'assurer un meilleur dispositif de gestion de ses risques opérationnels, la laiterie doit s'assurer de l'élaboration d'une cartographie de ceux-ci pour lui permettre d'avoir une vue d'ensemble des risques auxquels elle pourrait être confrontée.

2.3.1.2. A l'endroit de la direction générale :

- Au regard des risques que l'entreprise peut rencontrer et qui impactent son bon fonctionnement, il s'avère judicieux de mettre en place un service de risk management qui aura la responsabilité d'identifier les différents risques, de les analyser et de d'assurer leurs traitements afin de réduire leur gravité. Ce service assurera en plus la surveillance des risques et du dispositif visant leur gestion. On outre la gestion des risques opérationnels pourrait être améliorée par une gestion efficace des acteurs du dispositif car le personnel est une des factures clés pour assurer la maîtrise des risques opérationnels ;
- Au regard de l'importance de l'audit interne dans les organisations, il serait primordial de le doter des ressources suffisantes pour mener à bien ses missions afin d'assurer une répartition des tâches. Ceci pourrait améliorer l'identification et le contrôle des risques.
- Pour contribuer à l'amélioration de l'organisation du travail dans la fonction achat, chaque structure devrait élaborer des fiches de poste. Ceci permettra non seulement de responsabiliser les agents mais aussi de les perfectionner dans le domaine spécifique des achats et de les redynamiser dans l'accomplissement des tâches qu'ils effectuent dans ces domaines ;
- Au niveau du département d'approvisionnement, il serait souhaitable de procéder, à la lumière d'une telle description de postes et des fixations des responsabilités ; à une réorganisation du travail lié aux achats, par exemple en réadaptant les procédures de travail

en conséquence. Cela réduira les risques d'erreur de façon considérable, et évitera les possibles rejets ou contradiction dans les décisions ainsi que le retard dans le traitement des dossiers ;

- La mise en place d'un système d'information automatisé et moderne permet de mieux situer l'état d'exécution d'un dossier, d'utiliser des logiciels adaptés et conçus en intégrant les bonnes pratiques et des dispositions pour minimiser les erreurs, et de savoir par qui le dossier a été traité. Il permet d'avoir en un laps de temps les informations utiles pour une bonne prise de décision. Aussi, avec un tel système, tous les agents disposeraient de l'information nécessaire pour mener à bien leur tâche ;
- Actualiser l'organigramme de l'entreprise selon la stratégie tracée à moyen et à long terme ;
- Recruter des personnes habilitées pour occuper des postes pour permettre la continuité du travail dans l'entreprise ;
- La diffusion et la disponibilité, dans les délais, de tous documents règlementaires nécessaires au traitement des opérations, au niveau du département ;
- Mettre plus d'attention sur les cachets et les signatures des personnes habilitées ;
- Mettre une place (formaliser) une procédure écrite comporte la gestion des déchets, en précisant la procédure de paiement (virement).

2.3. 3. Le plan d'action de maîtrise des risques inhérents de processus achats :

Il s'agit de proposer un dispositif de maîtrise de certains risques à impact élevé et par lesquels le contrôle actuel en place est insuffisant, cette proposition se fera sous forme de plan d'action.

Tableau N°14 : Plan d'action de maitrise des risques

Action à mener		Responsabilité	délais de mis œuvre
Objectif	Moyen mise en œuvre		
2-S'assurer l'objectivité de la détermination des besoins	-Mettre en place un logiciel de gestion des DA en conformité avec le plan prévisionnel d'achat	Les responsables techniques	2 mois
3-S'assurer la sélection et l'évaluation objective des fournisseurs	-Mettre en place un logiciel de gestion des fournisseurs agréés et connus -Renouvellement annuel des dossiers fournisseurs	Les responsables d'approvisionnement	1 mois Permanente
4-S'assurer de l'exhaustivité de traitement et de suivie des commandes	- Etablissement du BC à partir d'un logiciel -Identification des moyens de contrôle interne par rapport aux commandes -Politique de référencement des fournisseurs et des produits	Le responsable des achats	2 mois Permanente Permanente
5-S'assurer de l'exhaustivité de traitement et de contrôle des réceptions	- Suivi par le système de toutes les réceptions (conformes ou pas) et de tous les retours réalisés -Mettre en place un logiciel de gestion de stock intégré -Contrôle et optimisation des modalités de gestion des livraisons	Les responsables de gestion de stock	Permanente 3mois Permanente
6-S'assurer de l'exhaustivité	-Mise en place d'un système permettant la connaissance rapide de toutes les	Les responsables de	2mois

Chapitre 3: Evaluation des risques opérationnels liés au processus achats de LAITERIE TELL | 89

des enregistrements comptables	factures reçues ou à recevoir -Mise en place d'un système formel de suivi des anomalies et définition des procédures internes liées aux litiges (écarts prix, écarts quantités, etc....)	la comptabilité	Permanente
7-S'assurer de l'exhaustivité de règlements des fournisseurs	-Mettre en place un système de suivi des paiements pour respecter le délai global de paiement - Analyse périodique des comptes fournisseurs et écritures correctives éventuelles.	Les responsables des finances	1mois Permanente

Source : Elaboré par l'étudiante

Conclusion du troisième chapitre :

Après notre passage à l'entreprise de production LAITERIE TELL, et particulièrement au service audit interne on a constaté que cette dernière est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observations, de lecture, d'évaluation, d'entretien, de communication, de synthèse...tous ces actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulier pour bien maîtriser cette activité.

La plupart des responsables de différentes structures de la laiterie sont convaincus de l'importance de la fonction audit interne dans l'entreprise et son rôle primordiale dans la gestion des risques opérationnels.

Les dysfonctionnements décelés ont fait l'objet de recommandations visant à renforcer le contrôle interne et de ce fait à assurer une bonne gestion des risques opérationnels et leur Maîtrise. Par contre la mise en œuvre de ces recommandations doit impliquer nécessairement les différents acteurs de l'entreprise surtout les dirigeants.



Conclusion générale

Conclusion générale

Rappelons que l'objectif assigné à notre travail est de répondre à la problématique suivante : « **Comment l'Audit Interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise LAITERIE Tell ?** ».

L'étude que nous avons menée était articulée autour de trois chapitres : un premier chapitre consacré au cadre théorique de la fonction d'audit interne, dans lequel nous avons énuméré les différentes définitions et les caractéristiques de l'audit interne, un deuxième chapitre traitant la gestion des risques opérationnels et enfin le troisième chapitre l'audit interne au sein de la laiterie dont la mission consiste à évaluer les risques opérationnels liés au processus achats.

Nous avons tenté, tout au long de ce cas pratique de mettre en évidence les principales étapes de déroulement d'une mission d'audit sur l'évaluation des risques opérationnels liés au processus achats et de réaliser à quel point l'Audit Interne est une fonction essentielle dans une organisation. En effet, celle-ci fait partie intégrante du système de contrôle interne à travers ses interventions organisées et méthodiques, elle apporte assistance et conseils au manager, lui permet de veiller en permanence à l'efficacité du dispositif de contrôle interne mis en place, à travers l'identification des risques susceptibles de porter atteinte aux objectifs fixés, et de proposer des mesures qui permettent de les maîtriser et de prévenir leur survenance.

Teste des hypothèses :

Sur la base de l'étude pratique et aussi on est parvenu à tester les hypothèses suggérées auparavant :

- Pour la première hypothèse : L'audit interne au niveau de l'entreprise LAITERIE TELL est une activité indépendante et objective qui donne une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. On a constaté que la fonction de L'audit interne au sein de l'entreprise Laiterie Tell est une activité indépendante qui permet la prise en charge des préoccupations de la direction générale, elle vise à la vérification de l'ensemble des activités de l'entreprise pour objectif d'une part la détection des irrégularités et d'autre part proposer des solutions. Ce qui confirmait cette hypothèse.

-La deuxième hypothèse, La procédure de la gestion des risques opérationnels au niveau de l'entreprise LAITERIE TELL passe par plusieurs étapes dont chacune nécessite des moyens, des outils et des techniques, est infirmée du fait que l'absence d'un service de risk management qui aura la responsabilité d'identifier les différents risques, de les analyser et d'assurer leurs traitements. Ainsi qu'à l'absence d'une culture sur la notion de risque opérationnel.

-La troisième hypothèse est vérifiée, en effet L'auditeur interne au sein de l'entreprise LAITERIE TELL a un rôle dans la gestion des risques opérationnels car il a pour vocation de contribuer à leurs identifications, évaluations et la mise en place des dispositifs pour les maîtriser.

Notre parcours en élaborant ce travail a été semé d'embûches et d'obstacles entre autres :

- Le manque d'ouvrages et de publications en la matière ;
- La complexité du sujet, tant qu'au niveau théorique qu'au niveau pratique ;
- Le manque de données au niveau de l'entreprise du fait d'une confidentialité non- fondée nous a induits a une perte de temps précieux, et un égarement dans les idées ;
- La durée de stage (1mois) est limitée a voir insuffisants.

Mais cela ne nous a pas empêché de réaliser notre travail en identifiant les risques (tableau des risques), en répondant aux questions du QCI et de relever quelques insuffisances du processus audité et de la fonction d'audit interne au niveau de la laiterie qui sont :

- Non mise à jour de l'organigramme du département approvisionnement et de l'entreprise ;
- Non mise à jour des fiches de postes pour la plupart du personnel du département approvisionnement et gestion des stocks ;
- L'absence d'un cadre de gestion des risques dans l'entreprise ;
- Manque de communication entre les auditeurs et les structures auditées ;
- Inexistence d'une base de données qui regroupe toutes les informations nécessaires à l'auditeur pour effectuer ces missions.

Recommandations :

1. Au niveau de l'entreprise LAITRIE TELL :

- Actualiser l'organigramme de l'entreprise selon la stratégie tracée à moyen et à long terme ;
- La sensibilisation des opérationnels sur le respect des tâches dévolues à chacun ;
- Initier le personnel à la culture des risques en général, et plus particulièrement à la notion de risque opérationnel.
- Elaborer des programmes de travail et développer la communication interne entre les auditeurs et les structures auditées ;
- Constituer une base de données qui regroupe et organisé toutes informations sur l'ensemble des activités de l'entreprise, car le système d'information est un référentiel indispensable à l'auditeur interne pour détecter les dysfonctionnements facilement et rapidement.

2. Au niveau de notre établissement : ESC

Nous tenons à signaler l'importance de la gestion des risques Opérationnels dans les entreprises, et dans tous les secteurs d'activité, c'est pourquoi l'apprentissage de cet aspect-là est nécessaire, à travers des conférences, comme module de spécialité, il est toujours utile d'inciter les étudiants à choisir ce thème.

Des horizons de travail s'ouvrent en perspective pour les prochaines promotions d'étudiants, dont les thèmes suivants :

- L'importance de la mise en place d'un dispositif de gestion des Risques Opérationnels dans les entreprises ;
- L'élaboration et la mise en place d'une cartographie des Risques Opérationnels au niveau des entreprises ;
- La mise en place de plan de continuité d'activité.



Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- AHOUANGANSI, (Evariste) : « *audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Edition Mondexperts, 2010.
- BARRY, (Mamadou) : « *audit et contrôle interne* », Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 2009.
- BECOURT, (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri) : « *audit opérationnel : entrepreneuriat, gouvernance et performance* », Edition Economica, 2008.
- BERTIN, (Elisabeth) : « *Audit interne : enjeux et pratique à l'international* », éditions d'organisation, 2007.
- COLLINS, (Lionel) : « *audit et contrôle interne : aspects financier, opérationnel et stratégique* », Edition Dalloz, 1992.
- COOPERS et Lybrand : « *la nouvelle pratique du contrôle interne* », Editions d'organisation, 2000.
- CURABA, (Sandra) et autre : « *Evaluation des risques : comment élaborer son document unique ?* », Editions AFNOR, Paris, 2009.
- DESROCHES, (Alain) et LEROY (Alain) : « *la gestion des risques ; principes et pratiques* », éditions Lavoisier, 2005.
- JIMENEZ, (Christian) et MERLIER (Patrick) : « *risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit* », Revue banque Edition, 2008.
- LEMANT, (Oliver) : « *la conduite d'une mission d'Audit Interne* », Edition Dunod, Paris, 1999.
- MADER, (Henry) et autres, « *contrôle interne des risques* », Editions d'organisation, Paris, 2006, p.261.
- MOREAU, (Franck) : « *comprendre et gérer les risques* », Editions d'organisation, Paris, 2002.
- NGUYEN, (Hong) : « *le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise* », Editions l'Harmattan, 1999.
- RENARD, (Jacques) : « *Théorie et pratiques de l'audit interne* », Edition d'organisation, Paris, 2010.

- SARDI, (Antoine) : « *Audit et contrôle interne bancaire* », Edition AFCES, Paris, 2002.
- SCHICK, (Pierre) : « *mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission* », édition DUNOD, Paris, 2007.
- Xavier, (M) et CAVAILLE (P) : « *Du management des risques au développement durable : théories, enjeux, normes* », édition DUNOD, Paris, 2009.

2. Revues et articles :

- FAUTRAT, (Michel) : « *pour une assistance à la maîtrise des risques* », Revue française d'audit interne, N° 158, 2002.
- IFACI : « *le management des risques de l'entreprise* », Editions d'organisation, Paris, 2006.
- LAURETAU, (Denis) : « *Management et système d'information : Balle II une opportunité et un défi pour l'audit interne* », revue française de l'audit interne, N° 666, 2005.

3. Travaux universitaires :

- M, (Salim) : « *pratique de l'audit interne en milieu bancaire* », diplôme supérieur d'études bancaires, l'école supérieure des banques (ESB), Alger, 2011.
- M. ALIANE, (Merouane) : « *l'audit interne bancaire* », diplôme supérieur d'études bancaires, l'école supérieure des banques (ESB), Alger, 2012.
- MEDDAHI, (Amina) : « *Contribution d'audit interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise* », mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales et financières, Ecole supérieure de commerce, Alger, 2014.

4. Webographie :

- [http / : www.ifaci.org](http://www.ifaci.org) (Consulter le 28/ 3 /2016 à 22 : 34).
- [http / : www.theiia.org](http://www.theiia.org) (consulté le : 23/4/2016 à 23 :20).



Annexes