

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

# **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de  
gestion**

**Option : contrôle de gestion**

**Thème :**

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise  
des risques opérationnels**

**Cas de l'Entreprise Portuaire d'Alger**

**« EPAL »**

**Élaboré par :**

MADANI Mohammed Nabil

MOUMNI Sarra

**Encadré par :**

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Lieu de stage :** Entreprise portuaire d'Alger

**Période du stage :** de 01/03/2018 au 02/04/2018

**Promotion :** 2017/2018



**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion**

**Option : contrôle de gestion**

**Thème :**

**La contribution de l'audit interne dans la maîtrise  
des risques opérationnels**

**Cas de l'Entreprise Portuaire d'Alger**

**« EPAL »**

**Élaboré par :**

MADANI Mohammed Nabil

MOUMNI Sarra

**Encadré par :**

Pr. MOKRANI Abdelkrim

**Lieu de stage :** Entreprise portuaire d'Alger

**Période du stage :** de 01/03/2018 au 02/04/2018

**Promotion :** 2017/2018

## **Remerciement**

*Nous rendons grâce à ALLAH, qui nous a accordé la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

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

*Nous tenons à remercier notre encadreur Pr. MOKRANI Abdelkrim pour sa contribution à l'aboutissement de ce travail et pour ses judicieuses remarques.*

*Nous tenons à remercier tout particulièrement notre promoteur Mr. AFFANE Bilal pour l'aide compétente qu'il nous a apporté, pour sa patience et son encouragement, Mr. BERRAH Lotfi pour son accueil, madame ABBOUD Nardjes, Moulai Hanane, BOUNEKTA Baya, Mr. KARDOUGHELI Abdikarim, Mr DALI Abdelhakim et toute l'équipe d'audit interne de L'entreprise portuaire d'Alger. Nous voudrions remercier également tout l'ensemble du personnel de l'EPAL.*

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

*Nous exprimons nos sincères remerciements à tous le corps professionnel et administratif de l'école supérieure de commerce.*

*Enfin, on remercie nos familles, nos amis et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.*

# *Dédicaces*

## *A mes chers parents*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.*

*Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.*

*Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.*

*À mes frères Oussama et Sohaib*

*À ma petite sœur Alaa*

*À toute ma famille*

*À Alia Amara*

*À tous mes amis*

*A mon binôme Sarra*

*Que je dédie ce travail*

*Mohammed Nabil*

## **Dédicaces**

*Je dédie ce travail de recherche à :*

*Mes très chers parents, Autant de phrases aussi expressives ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour vous. Vous m'avez comblé par votre tendresse et affection tout au long de mon parcours. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour vous, recevez ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime.*

*Ma grand-mère Que Allah vous préserve la santé et une longue vie, et Mon grand-père que Dieu, le miséricordieux, vous accueille dans son éternel paradis.*

*Ma sœur Khawla ma fidèle accompagnante dans les moments les plus délicats de cette vie mystérieuse, reconnaissante pour son soutien morale.*

*Mon frère, Mohamed d'aye Eddine, je te souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité.*

*Ma grande famille : mes oncles et mes tantes ; Abed Elghani, Nadia et tous les autres. Mes cousins et mes cousines : Nesrine, Afaf, kawther, Hibaerrahman et Abderrahman, Takie Eddine, Annisse, Souad, Antar, Oussama, Ayaerrahman, Nasser, Amani, Oubaida, et tous les autres. Ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour.*

*Tous les enseignants, les étudiants et les travailleurs de l'école supérieure de commerce.*

*Aussi mes amies : Marwa, Meriem, Dalelle, Ahlem, Rokaya, Mouna, Yasmin, Chehla, Marwa et tous les autres pour l'ambiance, la souffrance, le stress, et la solidarité que j'ai passé avec elles.*

*Une dédicace spéciale pour le groupe contrôle de gestion promotion 2018 : Ali, Lila, Horya, Imene, Cylia, Mohamed, Hiba, Zaki, et tous les autres pour m'avoir fait partager leurs joies de vivre, vous êtes pour moi des frères et sœurs et des amis sur qui je peux compter.*

*A Mon ami et binôme Mohamed Nabil à qui je souhaite la réussite.*

*Sarra*

# **Sommaire**

# Sommaire

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Liste des tableaux</b> .....	I
<b>Liste des figures</b> .....	II
<b>Liste des abréviations</b> .....	IV
<b>Liste des annexes</b> .....	V
<b>Résumé</b> .....	VI
<b>Introduction générale</b> .....	A
<b>Chapitre I : Le Cadre théorique de l'audit interne</b>	
<b>Section01 : Définition et fondement théorique de l'audit interne</b> .....	3
<b>Section02 : La pratique d'audit interne</b> .....	9
<b>Section03 : Le contrôle interne : finalité de l'audit interne</b> .....	24
<b>Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels dans l'entreprise</b>	
<b>Section01 : Les risques dans l'entreprise</b> .....	36
<b>Section02 : La gestion des risques opérationnels</b> .....	42
<b>Section 03 : le déroulement d'une mission d'audit interne</b> .....	57
<b>Chapitre III : Audit du processus d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL</b>	
<b>Section01 : Présentation de l'entreprise lieu de stage « EPAL »</b> .....	71
<b>Section02 : Audit du processus d'importation de la direction acconage</b> .....	79
<b>Section03 : Rapport d'audit interne et plan d'action</b> .....	102
<b>Conclusion générale</b> .....	109
<b>Bibliographie</b> .....	113
<b>Annexes</b>	

Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
N °1	Les normes de qualification	11
N °2	les normes de fonctionnement	12
N °3	Tableau de risques	62
N °4	modèle de FRAP	65
N°5	Référentiel d'audit interne	86
N °6	Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et leur probabilité d'occurrence	89
N°7	Evaluation de l'impact des risques opérationnels	90
N °8	Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels	90
N °9	champ d'action de la mission	96
N °10	programme d'audit	97
N°11	Plan d'action	105

**Liste des figures**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
N °1	Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles	09
N °2	organigramme du service d'audit interne (pour un effectif compris entre cinq et vingt)	17
N °3	organigramme du service d'audit interne (pour un effectif moins de cinq auditeurs)	17
N °4	Le cube de COSO 1	28
N °5	Le processus de pilotage	30
N °6	Matrice des risques	45
N °7	Le cube de dispositif de management des risques du COSO 2	48
N °8	schéma explicatif de L'approche combinée	53
N°9	L'organigramme de la direction d'audit interne	77
N°10	L'organigramme de la direction acconage	81
N°11	matrice des risques opérationnels	94
N°12 :	rapport d'audit interne	102

**Liste des abréviations**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>A.A.C.IA</b>	association des auditeurs consultants internes Algérienne
<b>ACCO</b>	Direction acconage
<b>AMF</b>	Autorité de marché financier
<b>ATP</b>	les agents techniques des préventions
<b>CAP</b>	direction capitainerie
<b>COCO</b>	Criteria on Control Committee
<b>COSO</b>	Commitee of Sponsoring Organization of the Treadway
<b>COSOB</b>	Commission des opérations de bourse
<b>CRIPP</b>	Cadre référence international des pratiques professionnelles
<b>DAJ</b>	Direction de l'affaire juridique
<b>DC</b>	Direction conteneur
<b>DCL</b>	Direction centrale logistique
<b>DM</b>	Direction manutention
<b>DER</b>	Direction d'exploitation et de règlement
<b>DFC</b>	Direction finance et comptabilité
<b>DG</b>	Directeur Général
<b>DPI</b>	Direction de planification et informatique

## Liste des abréviations IV

<b>DRH</b>	Direction ressources humaines
<b>DRME</b>	Direction remorquage
<b>DTD</b>	Direction des travaux et développement
<b>EPAL</b>	Entreprise portuaire d'Alger
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique
<b>EVP</b>	Equivalent de Vingt Pieds
<b>FRAP</b>	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes
<b>ICCA</b>	Institut Canadien des Comptables Agréé
<b>IFACI</b>	institut français des auditeurs consultants internes
<b>IIA</b>	The Institute of Internal Auditor
<b>ISO</b>	L'organisation internationale de normalisation
<b>HA</b>	Hectare
<b>MPA</b>	La Modalité Pratique d'Application
<b>PV</b>	Procède verbal
<b>QCI</b>	Questionnaire du contrôle interne
<b>RO/RO</b>	Roll On / Roll Off
<b>SPA</b>	Société par action

**Liste des annexes**

<b>Annexe N°1</b>	L'organigramme générale de l'EPAL
<b>Annexe N°2</b>	Ordre de mission
<b>Annexe N°3</b>	Diagramme de circulation
<b>Annexe N°4</b>	Canevas du bon de pesage
<b>Annexe N°5</b>	Canevas du bon de sortie
<b>Annexe N°6</b>	Questionnaire de contrôle interne
<b>Annexe N°7</b>	Canevas du procès-verbal de la réunion d'ouverture
<b>Annexe N°8</b>	Guide d'entretien
<b>Annexe N°9</b>	Grille d'analyse des taches
<b>Annexe N°10</b>	Fiche d'observation

## Résumé

L'audit interne est une activité qui donne à l'organisation une assurance raisonnable sur la maîtrise de ses activités par l'évaluation permanente de toutes les mesures prises par la direction ou le conseil de l'entreprise afin de gérer les risques et accroître la probabilité que les objectifs fixés seront atteints.

Nous avons réalisé ce travail dans le but de connaître l'effet **de la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels** et de répondre à la problématique posée qui est de savoir **Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations d'importation au sein de l'EPAL notre organisme d'accueil ?**

Pour ce faire nous avons jugé nécessaire de traiter en premier lieu la notion de l'audit interne, en deuxième lieu le concept du risque en évoquant la gestion des risques opérationnels, suivi par la présentation de notre organisme d'accueil ainsi que la mission d'audit que nous avons réalisée. Nous présenterons à la fin de ce travail un rapport final d'audit sur les dysfonctionnements trouvés lors de la réalisation de notre mission et les recommandations y afférents.

**Mots clés :** Audit interne, contrôle interne, Risque opérationnel, Gestion des risques opérationnels

## الملخص

التدقيق الداخلي هو نشاط يمنح للمؤسسة ضماناً عقلياً حول درجة التحكم في مختلف أنشطتها من خلال التقييم المستمر لجميع الإجراءات التي تتخذها الإدارة أو مجلس إدارة الشركة وذلك من أجل إدارة المخاطر ورفع من احتمال الوصول إلى الأهداف المسطرة.

لقد قمنا بهذا العمل من أجل معرفة أثر مساهمة التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر العملية وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وهي معرفة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في التحكم في المخاطر العملية المتعلقة بعمليات الاستيراد داخل مؤسسة ميناء الجزائر.

وللقيام بذلك، اعتبرنا من الضروري التطرق أولاً إلى مفهوم التدقيق الداخلي، وثانياً إلى مفهوم المخاطر من خلال الإشارة إلى تسيير المخاطر العملية، يليها عرض المؤسسة المستقبلية بالإضافة إلى مهمة التدقيق الذي قمنا بها.

وفي نهاية هذه الدراسة، سوف يتم عرض تقرير نهائي عن الاختلالات التي وجدت أثناء تنفيذ مهمتنا، وكذلك مختلف التوصيات ذات الصلة بها.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، المخاطر العملية، إدارة المخاطر العملية

## Abstract

Internal audit is an activity that gives the organization reasonable assurance on the control of its activities through the permanent evaluation of all the measures taken by the management or the board of the company, to manage the risks and increase the likelihood that the objectives will be achieved.

We have done this work in order to know the effect of the contribution of the internal audit in the control of the operational risks and to answer the question asked which is to know how the internal audit contributes to the control of operational risks related to import operations within EPAL our host organization ?

To do this, we considered it necessary to deal firstly with the notion of internal audit, secondly with the concept of risk by mentioning the management of operational risks, followed by the presentation of our host organization as well as the mission of audit we fulfill. At the end of this work.

We will present a final audit report on the dysfunctions found while directing mission and the related recommendations.

**Keywords:** Internal Audit, Internal Control, Operational Risk, Operational Risk Management

# **Introduction générale**

### Introduction générale

Face à la complexité et l'incertitude de l'environnement économique, l'entreprise qu'elle soit privée ou publique, grande ou petite est soumise à une multitude de risques pouvant perturber la réalisation de ses objectifs. Plusieurs organisations ont définis les risques comme des évènements aléatoires, qui ont un impact négatif sur la réalisation des objectifs d'une entité, et qui sont classés en plusieurs types de risques dont le risque opérationnel qui est défini comme tous les dysfonctionnements liés aux processus interne de l'entreprise.

L'une des préoccupations majeures des managers est de mesurer le niveau des risques de l'ensemble des activités ou processus interne de l'entreprise afin de les réduire, dans le double but d'éviter des coûts supplémentaires et d'assurer le bon fonctionnement des activités. Pour cela, un système de contrôle interne doit être mis en place et mis œuvre pour minimiser la probabilité d'occurrence de ces risques, ce dernier doit être amélioré à chaque fois ou les dysfonctionnements sont apparaissent.

L'évaluation et l'amélioration de dispositif de contrôle interne imposent à l'entreprise de mettre en place une structure, en vue de prendre en charge ce dispositif et d'atteindre les objectifs visés, pour se faire, ce n'est qu'une fonction d'audit interne qui garantit une gestion efficace de l'ensemble de ses activités et permet aussi de juger et perfectionner la qualité du système de contrôle interne mis en place et mis en œuvre.

La maîtrise des risques est une démarche qui suit l'identification et l'évaluation des risques, cette démarche vise à définir des solutions par l'utilisation des méthodes et la mise en œuvre des actions préventives et correctives en vue de limiter l'apparition des risques, ces actions dépendent de plusieurs facteurs parmi lesquels la nature du risque et la stratégie de l'entreprise.

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

L'activité d'audit interne se propose bien comme une fonction permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. C'est donc à travers ses missions qui s'inscrivent dans le cadre d'un plan annuel d'audit, visant à donner à l'organisation une évaluation de l'atteinte de ses objectifs tout en fournissant des analyses et des recommandations.

En Algérie, la fonction d'audit interne est la nouvelle tendance des grandes entreprises notamment «**l'Entreprise portuaire d'Alger** », cela est dû au volume de ses opérations et la taille de sa structure. Le remorquage, la manutention, l'acconage, entreposage et l'acheminement des marchandises chez les clients, ceux sont des activités portuaires qui se confrontent de multitudes de risques notamment des risques opérationnels, pour cela l'entreprise portuaire d'Alger a mis en place une direction d'audit interne qui veille à l'application des lois et normes en vigueur et apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

L'audit interne et la gestion des risques ont fait l'objet de plusieurs études, aussi il est très important de prendre connaissance des différents points de vue afin de pouvoir analyser la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de l'EPAL.

De ce point de vue, nous avons opté pour la problématique suivante :

**« Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels liés aux opérations d'importation au sein de l'EPAL ? ».**

L'analyse primaire de cette question principale, suscite les préoccupations suivantes :

- En quoi consiste l'audit interne ?
- Comment peut-on maîtriser les risques opérationnels ?
- Quelle est la démarche à suivre pour la réalisation d'une mission d'audit au sein de l'EPAL ?

### Hypothèses

Pour mener notre travail de recherche, nous avons émis au préalable les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :** L'audit interne est une fonction qui donne à une organisation une assurance sur le degré de la réalisation de ses activités par rapport aux objectifs fixés auparavant.

**Hypothèse 02 :** L'entreprise peut maîtriser ses risques par la réduction de leur probabilité de survenance, en mettant en place des dispositifs de contrôle interne.

**Hypothèse 03 :** La réalisation d'une mission d'audit interne au niveau de l'EPAL doit respecter certaines phases.

### Raisons de choix du thème

Nous avons choisir le thème « **la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels** » suite aux raisons suivantes :

- La volonté de sensibiliser les dirigeants algériens sur l'importance de la fonction d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels ;
- Montrer le rôle de l'identification et l'évaluation à priori des risques opérationnels qui permettent d'atteindre les objectifs en minimisant les coûts supplémentaires ;
- réaliser une mission d'audit de processus d'exploitation des opérations d'importation ;
- identifier et évaluer les risques liés au processus d'importation.

### Importance du thème

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

L'importance de notre recherche est de présenter le rôle de la fonction d'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels et la démarche dont elle contribue à la maîtrise de ces risques.

### **Objectif de l'étude**

L'objectif principal que nous visons à travers cette étude est de maîtriser les risques opérationnels qui peuvent affecter le bon fonctionnement de processus d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'entreprise portuaire d'Alger, et de renforcer le contrôle interne mis en place dans le but d'assurer une meilleure maîtrise de ces risques par les recommandations sur les dysfonctionnements trouvés.

### **Méthodologie de la recherche**

Afin de répondre à la problématique posée et de vérifier les hypothèses précédentes, nous avons opté pour une démarche basée sur la méthode descriptive et analytique, qui porte sur une recherche documentaire afin de ressortir les fondements de base de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels et d'analyser les documents de l'entreprise afin d'identifier et d'évaluer les risques opérationnels.

### **Plan du travail**

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres précédés par une introduction générale.

Le premier chapitre traitera le cadre théorique de l'audit interne, son historique, sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs, les missions et outils d'audit interne, ainsi que les normes internationales régissant l'audit interne.

Le deuxième chapitre portera sur l'aspect théorique du concept de risque où nous allons présenter quelques généralités sur les risques, telles que sa définition, ses caractéristiques et ses types, nous allons présenter aussi la gestion des risques opérationnels ainsi que la cartographie des risques opérationnels, ses approches et ses étapes d'élaboration.

Le troisième chapitre portera sur l'aspect pratique de l'étude où nous allons présenter en premier lieu l'entreprise portuaire d'Alger « EPAL », ensuite nous présenterons le déroulement d'une mission d'audit liée au processus d'exploitation des opérations d'importation.

À la fin de ce chapitre nous allons essayer d'élaborer un rapport final d'audit sur les dysfonctionnements trouvés lors de la réalisation de notre mission.

**Chapitre I :**  
**Le Cadre théorique**  
**de l'audit interne**

### **Introduction**

Afin de pouvoir évaluer le degré d'efficacité des activités et pour une meilleure maîtrise des différentes opérations et processus internes, la fonction audit interne est intégrée dans l'organigramme de l'entreprise. Cette fonction vise à atteindre les objectifs de l'entreprise en utilisant de façon optimale ses ressources et aide à prévenir et détecter les fraudes.

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

Cette fonction vise à apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, c'est la raison pour laquelle l'audit interne doit assurer le suivi et l'évaluation de contrôle interne mis en place, ce dernier englobe des moyens, des actions et des procédures.

Le contrôle interne présente le point de départ de la mission d'audit afin de déceler les risques qui peuvent perturber la réalisation des objectifs.

Ce chapitre a pour objectif de présenter les concepts fondamentaux de l'audit interne, qui est subdivisé en trois sections. La première porte sur l'historique, la définition et les objectifs d'audit interne. La seconde section présente la pratique d'audit interne. La dernière section traite le contrôle interne comme une finalité d'audit interne.

### Section01 : Définition et fondement théorique de l'audit interne

Depuis des années, l'audit interne enregistre un développement rapide de ses activités, est devenu alors le « manger » des directions opérationnels, il critique, il conseil, il aide à former et assure par conséquent une grande variété de services d'audit et de conseil, même sur le plan horizontal, la pratique d'audit s'est étendue aux organisations publiques et petites et moyennes entreprises.

Ainsi notre objectif à partir de cette section est de rendre claire et compréhensive une fonction d'audit interne en présentant brièvement son historique, les définitions et les caractéristiques évoqués par les référentiels internationaux, ainsi que ses objectifs.

#### 1. Historique de l'audit interne

Le terme audit trouve son origine dans la racine latine qui signifie « écouter », en effet l'audit interne est une profession qui touche toutes les fonctions, activités et opérations de l'entreprise<sup>1</sup>.

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

Cette époque a connu les travaux des cabinets d'audit externe en matière de certification des comptes des entreprises, pour accomplir sa mission l'auditeur externe devrait se livrer à plusieurs tâches : inventaire analyse des comptes a titre exemple, Pour minimiser ces couts supplémentaires, les entreprises ont eu la réflexion d'internaliser les tâches qui sont assumées uniquement par les bureaux d'audit externe, donc le terme « interne » revient que les auditeurs sont des personnels de l'entreprise<sup>3</sup>.

En Amérique, la fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA dont la vocation était de promouvoir l'audit interne et accroître les compétences techniques et professionnelle des auditeurs internes.

---

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, **audit interne, enjeux et pratiques à l'international**, Edition d'organisation, 2007, p.17

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

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

- **IIA (The Institute of Internal Auditor)**

« Est l'association mondiale des professionnels de l'audit interne qui regroupe plus de 190 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. En tant que principale source d'informations et de lignes directrices concernant la profession.

L'IIA définit les pratiques de référence pour l'exercice de l'audit interne dans le monde entier. Les ressources et outils disponibles sur ce site ont été conçus pour accompagner le développement professionnel continu de chaque auditeur interne »<sup>1</sup>.

En France, l'évolution de cette fonction est liée au développement de l'institut français des auditeurs et du contrôle interne(IFACI).

- **IFACI (Institut Français de l'audit et du contrôle Internes)** : « fondé en 1965, elle rassemble plus de 5 200 professionnels de l'audit et du contrôle internes et plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à l'IIA, réseau mondial représentant plus de 185 000 professionnels prévenant de plus de 160 pays »<sup>2</sup>.

En Algérie, la fonction d'audit interne est récente, la plupart des grandes entreprises ont cette fonction mais elle a été confondu à des travaux de l'audit externe c'est-à-dire tous ce qui est comptabilité et finance.

Le cadre règlementaire de l'audit interne en Algérie est défini par la loi n°88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques et plus précisément l'article 40 qui stipule d'une façon claire que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et renforcer une structure d'audit interne, et améliorer d'une façon constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion, «Obligation légale abrogée en 1995 puis devenue ensuite facultative, fortement recommandée par les professionnels »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://global.theiia.org/translations/pages/french-translations.aspx> (consulter le 21/12/2017 à 14:12)

<sup>2</sup> <https://www.ifaci.com/nous-connaitre/association/> (consulter le 21/12/2017 à 14:30)

<sup>3</sup> SAIDJ. Faiz, **méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014, p.22

- **A.A.C.IA (Association des Auditeurs Consultants Internes Algérienne)**

« Une expertise professionnelle avérée et reconnue par les professionnels en Algérie Fondée en 1993, l'AACIA est une association de droit algérien composée de professionnels en audit interne. Elle a pour objectif la promotion et le développement de la pratique professionnelle de l'audit interne en Algérie et ce en référence aux normes internationales en vigueur »<sup>1</sup>.

## 2. Définition et caractéristiques d'audit interne

L'audit interne apporte sa contribution à l'ensemble des activités, des fonctions et des processus de l'entreprise, il intervient dans tous les domaines financiers et ceux de la gestion, elle décèle les problèmes et formule des recommandations aux directions et aux audités qui leur apportent une solution. Son rôle est de faire pratiquer les « 3R » Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation<sup>2</sup>.

### 2.1. Définitions de l'audit interne

L'audit interne est une fonction évolutive, elle a connu plusieurs définitions de différents auteurs et organisations internationales.

#### 2.1.1. Selon l'Institute of Internal Auditors « L'IIA »

*« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>3</sup>.*

#### 2.1.2. Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne « L'IFACI »

Reprendre ici la définition internationale de l'audit interne (IIA), où adopter la traduction française approuvée en 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)<sup>4</sup>.

La définition présentée par l'IIA, montre que l'audit interne a pour rôle d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des opérations de l'entreprise afin de mieux gérer tous les

---

<sup>1</sup> <http://www.iahef.com>(Institut Algérien des Hautes Etudes Financières) (consulter le 21/12/2007 à 19 :51)

<sup>2</sup> SCHICK. Pierre, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission**, édition DUNOD, Paris, 2007, P.5

<sup>3</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** P.73

<sup>4</sup> <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/> (consulter le 11/02/18 à 21 :25)

risques inhérents à celle-ci. De cette manière, l'audit interne a touché son universalité dans le sens que toutes les activités de l'entreprise sont auditables.

### **2.2.Caractéristiques d'audit interne**

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

#### **2.2.1. Fonction universelle**

L'audit interne s'applique à toutes les organisations, qu'elles soient privés ou publiques, grandes ou petites, et quelles que soit leurs nature commerciales, industrielles, ou de services.

C'est aussi est une fonction universelle, car elle s'applique à toutes les fonctions, processus de l'entreprise<sup>1</sup>.

#### **2.2.2. Fonction indépendante**

Est une caractéristique essentielle de la fonction d'audit interne afin de donner à l'entreprise une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations d'après la norme.

*« L'indépendance est le fait de se libéré des contraintes qui menacent la capacité de l'activité d'audit interne de s'acquitter de ses responsabilités d'une manière impartiale »<sup>2</sup>.*

#### **2.2.3. Fonction périodique**

La fonction d'audit interne est une fonction périodique, ce qui veut dire que les missions de cette fonction s'effectuent d'une manière ponctuelle en fonction de la nature et de l'importance du risque à audité<sup>3</sup>. Une fois la mission clôturée les auditeurs ne reviendront que pour une mission de suivi ou autre mission d'audit<sup>4</sup>

#### **2.2.4. Fonction objective**

L'objectivité a une relation avec deux facteurs, d'une part elle est liée à l'indépendance de l'auditeur lors de la réalisation de ses missions c'est-à-dire que ce dernier ne subordonne

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., P. 40-42

<sup>2</sup> BOUDRIGA. Zied, L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques, Collection Azurite, Tunisie, 2012, P.41

<sup>3</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., p. 45-46.

<sup>4</sup> BOUDRIGA. Zied, op.cit. P.45

pas son jugement à celui d'autre personne, et d'autre part par la mise en œuvre des normes de la profession d'audit interne.<sup>1</sup>

### 3. Les objectifs de l'audit interne

Les objectifs qui sont fixés par la fonction d'audit interne doivent être exprimés clairement par la haute hiérarchie et être connus non seulement par le service concerné, mais également par tous les départements et services de l'entreprise. L'absence ou l'insuffisance de la définition des objectifs représente un risque réel qui va influencer sur l'efficacité d'action de l'audit interne.

De ce fait, il est indispensable de définir ces objectifs dans un document officiel signé par la direction appelé « charte d'audit » qui doit être distribué à tous les services de l'entreprise.

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux : la régularité et / ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale.<sup>2</sup>

#### 3.1. La régularité

Dans cette étape, l'auditeur interne a pour rôle de vérifier :

- L'application correcte des dispositions légales et réglementaires ;
- La conformité par rapport aux référentiels de l'entreprise ;
- Le degré d'efficacité du contrôle interne ;
- L'état de fonctionnement des structures et procédures de l'entreprise.

#### 3.2. L'efficacité

L'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, la conformité des activités par rapport aux référentiels.

Dans cette étape, l'auditeur interne cherche à analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats, le pourquoi de cet écart et comment le corriger.

---

<sup>1</sup> SAIDJ. Faiz, op.cit, p.23

<sup>2</sup> KHELASSI. Réda, LES APPLICATIONS DE L'AUDIT INTERNE, Editions Houma, Alger, 2010, P.25-27

### **3.3. La pertinence**

La pertinence est exprimée comme l'écart entre le résultat qu'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus pour y parvenir.

Le rôle de l'auditeur interne est donc d'assurer la cohérence entre les structures, les moyens utilisés et les objectifs fixés.

## Section02 : La pratique d'audit interne

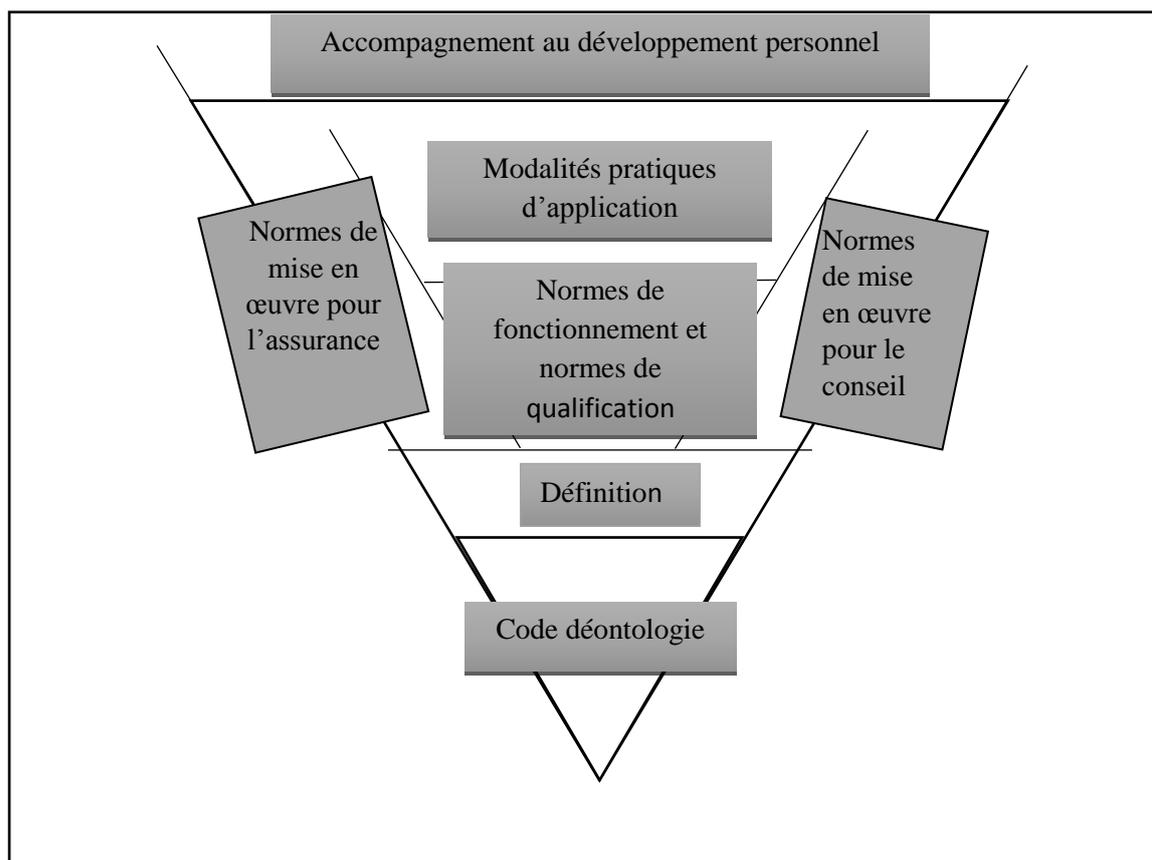
La pratique d'audit interne exige le respect d'un nombre de principes définis par les normes internationales, pour assurer un haut niveau de transparence lors de l'exécution de ses missions.

Dans la perspective de présenter en détail la fonction d'audit interne qui est une fonction normalisée, les missions d'audit interne qui sont une mission d'assurance et autre de conseil, et en fin l'organisation de l'activité d'audit interne.

### 1. L'audit interne est une profession normalisée

L'audit interne est une activité normée régie par un cadre réglementaire, le code déontologie et des normes, donc « le métier d'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux »<sup>1</sup>.

**Figure N°01 :** Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles(CRIPP)



Source : SCHICK. Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit. P.9.

<sup>1</sup> SCHICK. Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit. P.9

### 1.1. La définition de l'audit interne <sup>1</sup>

### 1.2. Le code déontologie

Le Code de déontologie a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne, il inclut deux composantes essentielles<sup>2</sup> :

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

#### 1.2.1. Les principes fondamentaux du code déontologie

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes suivants<sup>3</sup> :

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

#### 1.2.2. Règles de conduite :

Les auditeurs internes exercent leur activité dans le respect des normes internationales de l'audit interne telles que définies par IIA. Et elles sont en nombre de douze (12), elles déclinent l'application des quatre principes fondamentaux de façon claire et pratique<sup>4</sup> :

- Accomplir leur mission avec honnêteté ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;

---

<sup>1</sup> Déjà présentée dans la section précédente

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

<sup>3</sup> <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/> (consulté le 14/02/2018 à 18 :30)

<sup>4</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, **op.cit.** p. 108

- Etre impartial ;
- Ne rien accepter qui peut compromettre le jugement ;
- Révéler les faits significatifs ;
- Protéger les informations ;
- ne pas en tirer un bénéfice personnel ;
- Ne faire que ce qu'on peut faire ;
- améliorer ses compétences ;
- Respecter les normes.

### 1.3. Les normes d'audit interne

Pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités, les auditeurs internes sont tenus de respecter et se conformer aux normes internationales pour la pratique d'audit interne de l'IIA<sup>1</sup>. Les normes d'audit interne se proposent :<sup>2</sup>

- De définir les principes de base de la pratique d'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation des missions ;
- D'établir des critères d'appréciation de fonctionnement de la fonction audit interne ;
- D'être un facteur d'amélioration de l'ensemble des activités, processus et opérations de l'entreprise.

Les normes sont constituées deux principales catégories de normes : les normes de qualification, les normes de fonctionnement<sup>3</sup> :

**1.3.1. Les normes de qualification :** énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes qui réalisent les missions d'audit interne :

**Tableau N°01 :** Les normes de qualification

Normes	Intitulés
<b>1000</b>	Mission, pouvoirs et responsabilités
<b>1010</b>	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne
<b>1100</b>	Indépendance et objectivité

<sup>1</sup> <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf> (consulté le 16/03/2018 à 23:57)

<sup>2</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, op.cit., P.106

<sup>3</sup> IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, paris, 2012, p.26

<b>1110</b>	Indépendance dans l'organisation
<b>1111</b>	Relation directe avec le Conseil
<b>1112</b>	Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne
<b>1120</b>	Objectivité individuelle
<b>1130</b>	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
<b>1200</b>	Compétence et conscience professionnelle
<b>1210</b>	Compétence
<b>1220</b>	Conscience professionnelle
<b>1230</b>	Formation professionnelle continue
<b>1300</b>	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
<b>1310</b>	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
<b>1311</b>	Évaluations internes
<b>1312</b>	Évaluations externes
<b>1320</b>	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité
<b>1321</b>	Utilisation de la mention « conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ».
<b>1322</b>	Indication de non-conformité

Source : Elaboré sur la base : IFACI, **cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, op.cit. p.29-41.

**1.3.2. Les normes de fonctionnement** : décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer la qualité de service fournis.

**Tableau N°02** : Les normes de fonctionnement

Normes	Intitulés
<b>2000</b>	Gestion de l'audit interne
<b>2010</b>	Planification
<b>2020</b>	Communication et approbation
<b>2030</b>	Gestion des ressources
<b>2040</b>	Règles et procédures
<b>2050</b>	Coordination et utilisation d'autres travaux
<b>2060</b>	Communication à la direction générale et au Conseil
<b>2070</b>	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe

	pour ses activités d'audit interne
<b>2100</b>	Nature du travail
<b>2110</b>	Gouvernance
<b>2120</b>	Management des risques
<b>2130</b>	Contrôle
<b>2200</b>	Planification de la mission
<b>2201</b>	Considérations relatives à la planification
<b>2210</b>	Objectifs de la mission
<b>2220</b>	Périmètre d'intervention de la mission
<b>2230</b>	Ressources affectées à la mission
<b>2240</b>	Programme de travail de la mission
<b>2300</b>	Réalisation de la mission
<b>2310</b>	Identification des informations
<b>2320</b>	Analyse et évaluation
<b>2330</b>	Documentation des informations
<b>2340</b>	Supervision de la mission
<b>2400</b>	Communication des résultats
<b>2410</b>	Contenu de la communication
<b>2420</b>	Qualité de la communication
<b>2421</b>	Erreurs et omissions
<b>2430</b>	Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
<b>2431</b>	Indication de non-conformité
<b>2440</b>	Diffusion des résultats
<b>2450</b>	Les opinions globales
<b>2500</b>	Surveillance des actions de progrès
<b>2600</b>	Communication relative à l'acceptation des risques

Source : Elaboré sur la base de : IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, **op.cit.** p.45-61.

### 1.3.3. Les normes de la mise en œuvre

Les normes de la mise en œuvre déclinent les normes de qualification et celles de fonctionnement, pour les missions d'assurances(A) ou de conseil (C)<sup>1</sup>.

**1.4. Modalités pratiques d'applications** : qui expliquent les normes afin de promouvoir les meilleures pratiques et tenir compte de l'actualité économique et réglementaire.

**1.5. Les actions d'accompagnement au développement professionnel** : qui englobe les travaux de recherche, les publications, les séminaires et les conférences.

## 2. Les missions d'audit interne

Les missions de l'auditeur interne sont de deux types : des missions d'assurance et des missions de conseil <sup>2</sup>:

**2.1.Mission d'assurance** : Lors de cette mission, l'auditeur interne est censé de faire un examen objectif sur les éléments probants en vue de formuler des opinions ou des conclusions sur une fonction, processus interne qui font partie d'objet d'audit. Elles comportent trois intervenants :

- La personne ou le groupe directement impliqué dans le processus, le système ou le sujet examiné (propriétaire du processus) ;
- Les auditeurs internes ;
- La personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation (l'utilisateur).

**2.2. Mission de conseil** : cette mission consiste à apporter une valeur ajoutée et améliorée les processus de gouvernance de l'entreprise.

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

- La personne ou l'équipe qui fournit les conseils en l'occurrence l'auditeur interne.
- La personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés : le client.

Lors de la réalisation de mission de conseil, l'auditeur interne devrait faire preuve d'objectivité et n'assumer aucune responsabilité managériale.

---

<sup>1</sup> IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, **op.cit.** p.26

<sup>2</sup> OBERT. Robert, MAIRESSE. Marie Pierre, **comptabilité et audit manuel et application**, Edition DUNOD, paris, 2009, p.419-420

### 3. L'organisation de l'activité d'audit interne

La position du service audit dans l'organigramme de l'entreprise a une influence sur l'efficacité de ses missions, pour cela il est nécessaire d'adopter une structure qui permet d'assurer son indépendance et accomplir ses missions d'une manière qui répond aux normes internationales

#### 3.1. Le rattachement de l'audit interne

La Modalité Pratique d'Application (MPA) 1110-1 parle du rattachement de l'audit interne qui joue un rôle très important pour l'accomplissement des missions qui lui correspondent selon cette MPA, « *Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit confirmer au Conseil, au moins annuellement, l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation* »<sup>1</sup>.

##### 3.1.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale

Ce type de rattachement permet d'avoir une grande fluidité de l'information diffusée de l'audit interne vers la direction générale<sup>2</sup>.

L'inconvénient de ce rattachement réside dans le fait qu'il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires<sup>3</sup>.

##### 3.1.2. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit

Dans cette position de rattachement, l'audit interne rend compte directement au comité d'audit ou au conseil d'administration, l'avantage issu de ce rattachement qui permettrait de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre les managers et les actionnaires<sup>4</sup>.

##### 3.1.3. Le rattachement à une direction opérationnelle

Le rattachement à une direction opérationnelle consiste à placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, généralement la direction administrative et financière.

---

<sup>1</sup> IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit. p.81

<sup>2</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.33

<sup>3</sup> CHEKROUN. Meriem, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes, Thèse de doctorat LMD, Tlemcen, 2013, p.37

<sup>4</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.33

Ce rattachement peut indubitablement nuire à l'efficacité de la fonction d'audit interne<sup>1</sup>.

### 3.1.4. Prise de position de l'IFACI sur le rattachement de l'audit interne

La fonction d'audit interne soit rattaché à la direction générale afin d'assurer l'efficacité opérationnel mais également qui il soit en relation avec le comité d'audit ce qui favorise son indépendance :

- Un directeur pour assumer la responsabilité administrative et pour aider l'audit Interne en cas de besoin.
- Un « comité d'audit » dans le but de protéger l'entreprise contre les comportements irréguliers des personnels.

Un rattachement à tout autre directeur va influencer sur l'indépendance et la qualité de la mission d'audit, même si la charte spécifie que l'audit interne intervient dans tous les domaines.<sup>2</sup>

### 3.2. La structure hiérarchique de service d'audit interne

Généralement, Les auditeurs internes sont une équipe, ils n'ont pas de lien hiérarchique permanent avec chef de mission sauf sur la durée d'une mission.

La structure hiérarchique de service d'audit interne est à trois niveaux hiérarchiques valable lorsque l'effectif du service est situé entre six et vingt personnes : « auditeurs », « chef de mission », « directeur de l'audit interne », mais jusqu'à cinq personnes, le service d'audit interne ne comporte que deux niveaux : « les auditeurs », « chef de service d'audit interne ». Lors d'une mission d'audit, les auditeurs sont affectés à un chef de mission et pas forcément au même pour la mission suivante, pour des raisons de l'appréciation systématique à l'issue de chaque mission<sup>3</sup>.

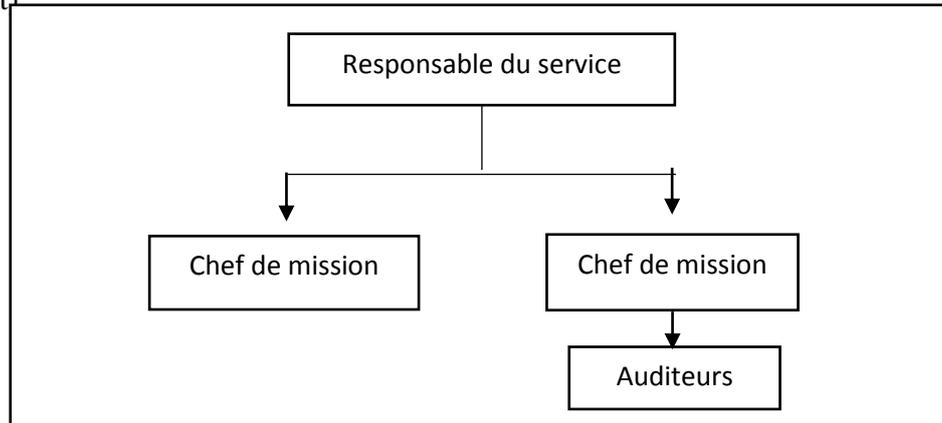
---

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, **op.cit.** p.34

<sup>2</sup> SCHICK. Pierre et autres, **Audit interne et référentiels de risques**, édition DUNOD, paris, 2014, p 50-51

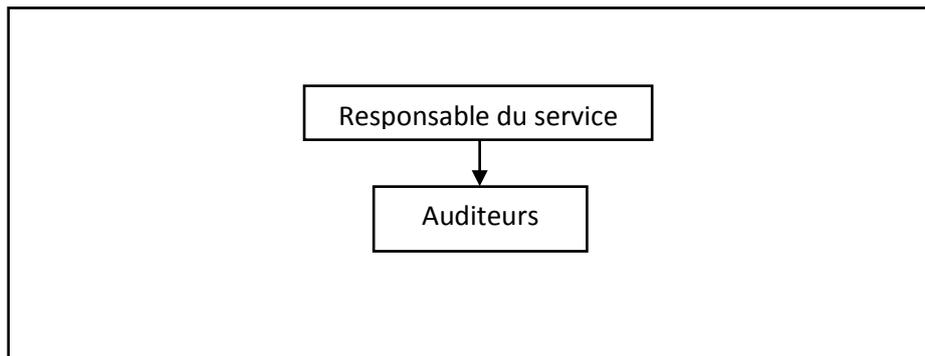
<sup>3</sup> **Ibid.** p.56

**Figure N°02 :** Organigramme du service d'audit interne (pour un effectif compris entre cinq et vingt)



**Source :** Elaboré sur la base de SCHICK. Pierre et autres, op.cit. p56.

**FigureN°03 :** Organigramme du service d'audit interne (pour un effectif moins de cinq auditeurs)



**Source :** Elaboré sur la base de SCHICK. Pierre et autres, op.cit. p56.

### 3.2.1. Le rôle des auditeurs et chef de mission

Les auditeurs sont en général polyvalents, mais il y a une spécificité concernant des disciplines réputées difficiles exemple : auditeurs informatique.

Le chef de mission est responsable du succès de la mission, son rôle est de gérer les ressources mis à sa disposition d'une façon efficiente et établir un rapport à destination du directeur de l'audit<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.29

### 3.3.L'organisation des moyens

Pour assurer sa mission, l'auditeur interne doit disposer d'un cadre de fonctionnement, des supports propres à chaque mission<sup>1</sup> :

- la charte d'audit ;
- plan d'audit ;
- manuel d'audit interne ;
- dossiers d'audit ;
- papiers de travail ;
- les moyens matériels.

#### 3.3.1. La charte d'audit interne

Comme il est indiqué dans la norme 1000 La mission, les pouvoirs et la responsabilité de l'activité de l'audit devraient se définir d'une manière formelle dans la charte d'audite et être cohérentes avec les normes.

Interprétation d'IFACI « *La charte d'audit interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'audit interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du Conseil* »<sup>2</sup>.

#### 3.3.2. Plan d'audit interne

Dans un premier temps, il n'y a aucune planification des missions d'audit interne, le travail de service d'audit interne s'effectue à la demande des clients (service concerné) sans organisation préalable de son temps, dans un second temps, les missions de service d'audit interne sont planifiées<sup>3</sup> c'est-à-dire : les missions sont planifiées en fonction de la durée et les processus et activité (objet d'audit) .

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p. 397

<sup>2</sup> IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit. p.29

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

### 3.3.3. Manuel d'audit interne

Manuel d'audit est un document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document a pour objectif de<sup>1</sup> :

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

### 3.3.4. Dossiers d'audit

Chaque mission doit correspondre à un dossier composé, entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence a une triple justification<sup>2</sup>:

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

### 3.3.5. Papiers de travail

La norme 2330 impose aux auditeurs internes de documenter les informations pertinentes pour étayer les conclusions et les résultats de la mission<sup>3</sup>.

Les papiers de travail très divers sont élaborés au cours d'une mission d'audit interne, parmi ces papiers il y a<sup>4</sup>:

- Programmes de travail ;
- cartographie des processus ;
- Les questionnaires ;
- Observations, conclusions et recommandations d'équipe d'audit interne ;
- Rapports définitif de la mission.

### 3.3.6. Les moyens matériels

A travers le Micro-informatique, par l'utilisation des programmes et logiciels de gestion pour mener une mission d'audit ou pour l'élaboration du plan d'audit<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.418

<sup>2</sup> **Ibid.** p.420-421

<sup>3</sup> IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit.** p.206

<sup>4</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 10, p.17-19

### 3.4. Les outils d'audit interne

Au cours de chaque phase de sa mission, l'auditeur interne utilise des outils d'interrogation et des outils de description afin de mener à bien sa mission. Généralement dans la pratique de l'audit interne, ces outils utilisés présentent trois caractéristiques<sup>2</sup> :

- Ils ne sont pas appliqués de façon systématique, l'auditeur choisit l'outil le mieux adapté à l'objectif
- Ils ne sont pas concernés seulement à l'auditeur interne
- Deux outils peuvent être utilisés au cours de la même recherche

#### 3.4.1. Les outils d'interrogation

Ceux sont des outils qui permettent à l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose et qui sont :

##### a. Le sondage statistique

Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon prélevé aléatoirement dans une population de référence d'extrapoler à la population les observations faites sur l'échantillon.<sup>3</sup>

##### b. Les interviews

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, ce n'est qu'une conversation : l'auditeur interne n'est pas dans la position d'un journaliste ici c'est lui qui écoute (l'auditeur), ni un interrogatoire : dans lequel le rapport serait celui d'un accusé face à son accusateur. En audit interne l'interview est coopérative

Les règles d'une bonne interview<sup>4</sup> :

- Le respect de la voix hiérarchique ;
- Rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- Les difficultés, les points faibles et les anomalies doivent être évoqués avant toute chose, en rappelant le résultat de ses toutes dernières investigations ;

---

<sup>1</sup> SCHICK. Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit., P.31

<sup>2</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit., p.329

<sup>3</sup> Ibid. p.333-334

<sup>4</sup> Ibid. p.335-338

- Les conclusions de l'interview résumées doivent recueillir son adhésion avant d'être communiqué sous quelque forme que ce soit à la hiérarchie ;
- L'auditeur doit garder toute question ayant un caractère subjectif et mettant en cause d'autres personnes ;
- Savoir écouter : l'auditeur doit éviter d'être celui qui parle plus qu'il écoute ;
- Lors de la réalisation de sa mission, l'auditeur doit considérer son audité comme un égal dans la conduite du dialogue.

### c. Vérifications, analyses et rapprochements divers<sup>1</sup>

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

- **Vérification** : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques, vérification de l'existence des documents, des ratios.
- **Les analyses** : permettent aux auditeurs de révéler les dysfonctionnements, mais ne permettent pas d'en connaître les causes.
- **Rapprochements divers** : est une technique de validation par laquelle l'auditeur interne confirme une information provenant de deux sources différentes.

### d. Questionnaire du contrôle interne (QCI)

Le QCI permet à l'auditeur d'évaluer le dispositif du contrôle interne pour chaque fonction à auditer, il comporte cinq questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : **qui-quoi-ou-quand-comment**<sup>2</sup>.

**3.4.2. Les outils de descriptions** : ceux sont des outils qui aident l'auditeur à éclairer les spécificités des situations rencontrées lors de la réalisation de sa mission.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.346-347

<sup>2</sup> **Ibid.** p.256-258

### a. L'observation physique

L'observation physique consiste à se rendre dans les locaux audités, afin d'observer le déroulement de certaines tâches<sup>1</sup>.

Elle doit être<sup>2</sup> :

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

### b. La narration

La narration est un outil utilisé par l'auditeur pour permettre aux l'audités de décrire un cadre générale de déroulement d'une opération, et qui permettent à l'auditeur de rapporter les observations et les vérifications effectuées<sup>3</sup>.

### c. L'organigramme fonctionnel

Est un organigramme construit par l'auditeur interne à partir des informations recueillies par la narration, observations, interviews. Cet organigramme a comme caractéristiques que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes mais des verbes désignant des fonctions<sup>4</sup>.

### d. La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse des tâches est un tableau à double entrées : les tâches, les services ou personnes qui les réalisent. Elle permet à l'auditeur interne d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches<sup>5</sup>, elle permettra aussi de déceler les manquements à la séparation des tâches et d'y porter des améliorations<sup>6</sup>.

### e. Diagramme de circulation

Est un outil qui a pour objectif de présenter graphiquement le déroulement d'un processus, les intervenants sur ce processus et les flux d'informations d'une activité à une

---

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

<sup>2</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p. 351

<sup>3</sup> HENRI.PIERRE, Maders et autres, **AUDITEUR INTERNE ET CONTROLEUR PERMANENT**, Edition EYROLLES, Paris, 2015, p.202

<sup>4</sup> **Ibid.** p.202

<sup>5</sup> IFACI, **les outils de l'audit interne, op.cit.** p. 52

<sup>6</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p. 358

autre. Cette représentation graphique permet à l'auditeur d'identifier les risques relatifs à chaque activité du processus.<sup>1</sup>

### **f. La piste d'audit**

Parfois appelée le test de cheminement, est une méthode très utilisée par l'auditeur interne elle permet de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires d'une opération. C'est un outil efficace pour s'assurer l'existence des dispositifs de contrôle interne tout en long du processus.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> IFACI, **les outils de l'audit interne, op.cit.** p. 54

<sup>2</sup> HENRI-PIERRE, Maders et autres, **op.cit.**p214

### Section03 : Le contrôle interne : finalité de l'audit interne

L'audit interne assure un degré de maîtrise des activités d'une organisation. C'est la raison pour laquelle l'audit interne doit assurer le suivi et l'évaluation de contrôle interne qui est le socle de maîtrise des opérations nécessaires pour la pérennité et l'amélioration continue dans l'entreprise. Le contrôle interne constitue donc la matière sur laquelle va travailler un auditeur interne.

Dans cette section nous essayons de présenter les principales définitions du contrôle interne, ses objectifs, ses composantes ainsi que ses principes et ses acteurs.

#### 1. Définition et objectifs du contrôle interne

La nécessité de contrôle interne dans l'organisation est une problématique approuvée pendant des années, alors que ses objectifs ont pour but la réalisation des objectifs de l'organisation.

##### 1.1. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne revêt une importance fondamentale pour les entreprises, pour leur management, qui a pour but d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des opérations et processus internes. Depuis son apparition, le contrôle interne a fait objet de plusieurs définitions.

##### 1.1.1. Selon Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission COSO

Le COSO initié aux Etats-Unis en deux étapes : Le COSO1 en 1980 et COSO2 en 2004. La question élémentaire de ce modèle est « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités », Elle propose une définition du contrôle interne comme suit<sup>1</sup> :

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

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

---

<sup>1</sup>BERTIN. Elisabeth, **op.cit.**, p.57

Alors que le COSO 2 est réservé pour le management des risques, concept qui nous présenterons dans le deuxième chapitre.

### 1.1.2. Selon Criteria on Control Committee COCO

Les canadiens ont pris le relais dès 1995 en publiant le COCO par l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) avec la définition suivant du contrôle interne : « *Le contrôle interne est constitué des éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure, et les tâches) qui collectivement aident les gens à réaliser les objectifs de l'organisation qui font partie des trois catégories suivantes :*

- *Efficacité et efficacité du fonctionnement ;*
- *Fiabilité de l'information interne et externe ;*
- *Conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. »<sup>1</sup>.*

### 1.1.3. Définition du Turnbull Guidance

Le Turnbull guidance donne en 1999 la définition suivante :

« *Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects de l'entreprise qui, combinés :*

- *Facilitent l'efficacité et l'efficience (y inclus la protection des actifs) ;*
- *Aident à assurer la qualité du reporting ;*
- *Aident à assurer la conformité aux lois et règlements »<sup>2</sup>.*

### 1.1.4. Pour AMF

« *Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :*

- *Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;*
- *Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, **op.cit.** p.57

<sup>2</sup> **Ibid.** p 57

<sup>3</sup> PIERANDREI. Laurent, **Risk Mangement gestion des risques en entreprise, banque et assurance**, Edition DUNOD, Paris, 2015, p.37

Les définitions sont variées : « dispositif », « moyens », « procédés », « système », mais elles ne sont pas contradictoires, on perçoit bien que le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un « ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »<sup>1</sup>.

### **1.2.Objectifs du contrôle interne**

Le contrôle interne est une moyenne mise en œuvre par la direction d'une organisation en vue d'assurer l'efficacité de ses activités, la réalisation de ses objectifs et l'amélioration de sa performance. Dans cette optique le contrôle interne fait appel aux objectifs suivants :

#### **1.2.1. La protection du patrimoine**

Le patrimoine de l'entreprise représente ses actifs : immeubles, matériel, en plus deux actifs très importants consiste les ressources humaines et l'image de l'entreprise et sa culture, la protection du patrimoine consiste à protéger les actifs de l'entreprise d'une façon permanente et prévisionnelle<sup>2</sup>.

#### **1.2.2. Respect des lois, règlements et contrats**

Cet aspect s'impose à respecter les règlements internes qu'externes de l'organisation, le dispositif du contrôle interne doit assurer également le respect des lois et les règlements : droit des sociétés, droit commerciale, sécurité, environnement,... etc.<sup>3</sup>

Par ailleurs, les dispositifs du contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : Mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause<sup>4</sup>.

#### **1.2.3. Efficacités et efficience des opérations**

L'efficacité c'est l'atteinte des objectifs par moindre coût. L'efficience est le rapport entre les résultats et les objectifs préalablement fixés. La prise en compte de cet objectif est appréciée dans les audits d'efficacité pour l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.135

<sup>2</sup> KHELASSI. Réda, **op.cit.** p.51

<sup>3</sup> OBERT. Robert, MAIRESSE. Marie-Pierre, **op.cit.** p.512

<sup>4</sup>RENARD. Jacques, **théorie et pratique d'audit interne, op.cit.** p.146

La norme 2110.A1 ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques est partie intégrante des opérations.<sup>1</sup>

### 1.2.4. Fiabilité et l'intégralité des informations financières et opérationnelles

Les informations préparées et affichées reflètent l'image fidèle de l'entreprise soit en interne ou en externe parce qu'elles donnent une synthèse sur les activités et les opérations dont elles se déroulent dans l'organisation pendant une période donnée.

Le contrôle interne doit permettre aux informations d'être<sup>2</sup> :

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

## 2. Les Composantes du contrôle interne

Le référentiel COSO basé sur le principe suivant : le contrôle interne est un processus qui doit être impliqué de tous à chaque niveau de l'organisation pour un management conforme aux règlements et la réalisation des objectifs.

---

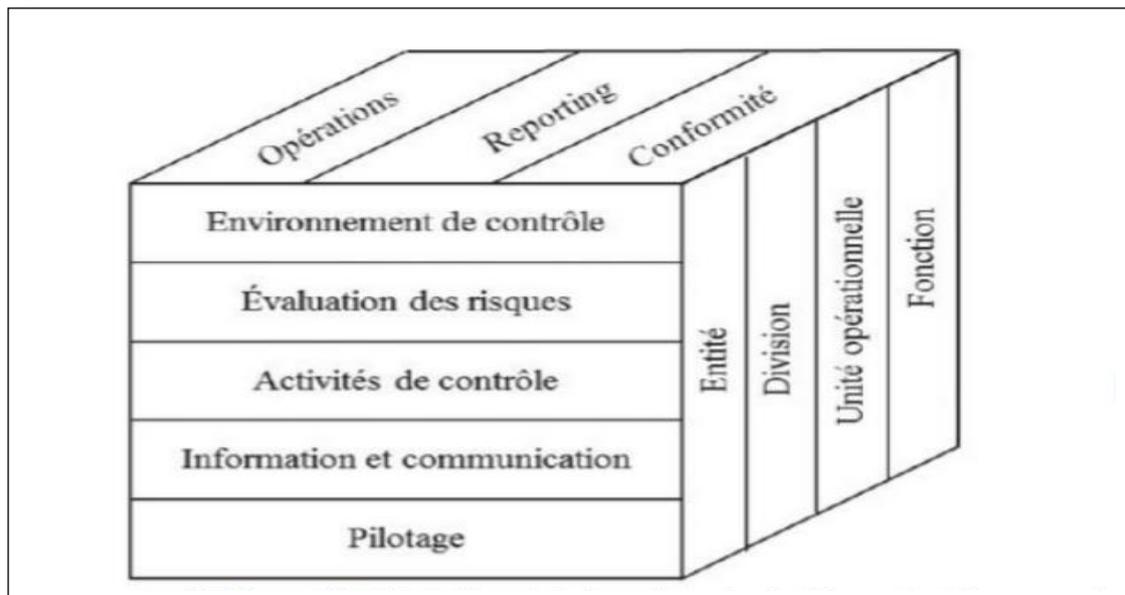
<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **théorie et pratique d'audit interne, op.cit.** p.147

<sup>2</sup> **Ibid.** p.145-146

Le cadre COSO repose sur trois catégories d'objectifs suivants <sup>1</sup>:

- **Objectifs liés aux opérations** : Ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que de sauvegarde des actifs.
- **Objectifs liés aux reporting** : Ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes.
- **Objectifs lié à la conformité** : Ils concernent le respect des lois et règlements applicables.

FigureN°04 : Cube de COSO 1



Source : PIGE. Benoît, Audit et contrôle interne, Edition ems, Caen, 2017, p. 171.

<sup>1</sup> KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 06, p.11

Les cinq composantes du contrôle interne sont :

**2.1.L'environnement de contrôle interne :** est un ensemble des normes, processus et structure, qui englobe la culture du contrôle de l'organisation ainsi que l'intégrité, l'éthique, le style de management et la politique de ressources humaines et les responsabilités, Et qui a un impact sur le système du contrôle interne<sup>1</sup>.

### **2.2. Evaluation des risques**

Le risque est une situation d'incertitude que les organisations confrontent lors de la fixation de ses objectifs (plan stratégique générale...). D'abord la réalisation de cette situation affecte et empêche les objectifs préalablement définis dans ce raisonnement il est très important d'identifier et évaluer ces risques de façon efficace et efficiente en matière de son impact et sa probabilité pour prendre les mesures nécessaires afin de gérer et maîtriser ces risques pour garantir l'atteinte des objectifs de l'entreprise<sup>2</sup>.

### **2.3.Activité de contrôle**

Regroupe toutes les activités et les procédures mises en œuvre par la direction générale, le conseil d'administration et autres pour maîtriser les risques comme Le COSO indique : *« les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'organisation et à divers stade des processus métier. Elles peuvent également mise en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôle préventifs ou détectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle. »*<sup>3</sup>

On peut décliner les activités de contrôle en plusieurs catégories :<sup>4</sup>

- Contrôle détectif / contrôle préventif.
- Contrôle informatique / contrôle manuel.
- Contrôle hiérarchique / contrôle opérationnel.

---

<sup>1</sup> IFACI, **COSO référentiel intégré du contrôle interne principes de mise en œuvre et de pilotage**, Edition EYROLLES, Paris, 2014, p.20-21

<sup>2</sup> KURT. F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 6 p.14-15

<sup>3</sup> **Ibid.** Chapitre 6, p.15-16

<sup>4</sup> BERNARD. Frédéric et autres, **contrôle interne**, Edition MAXIMA, Paris, 2013, p26

### 2.4. Information et communication

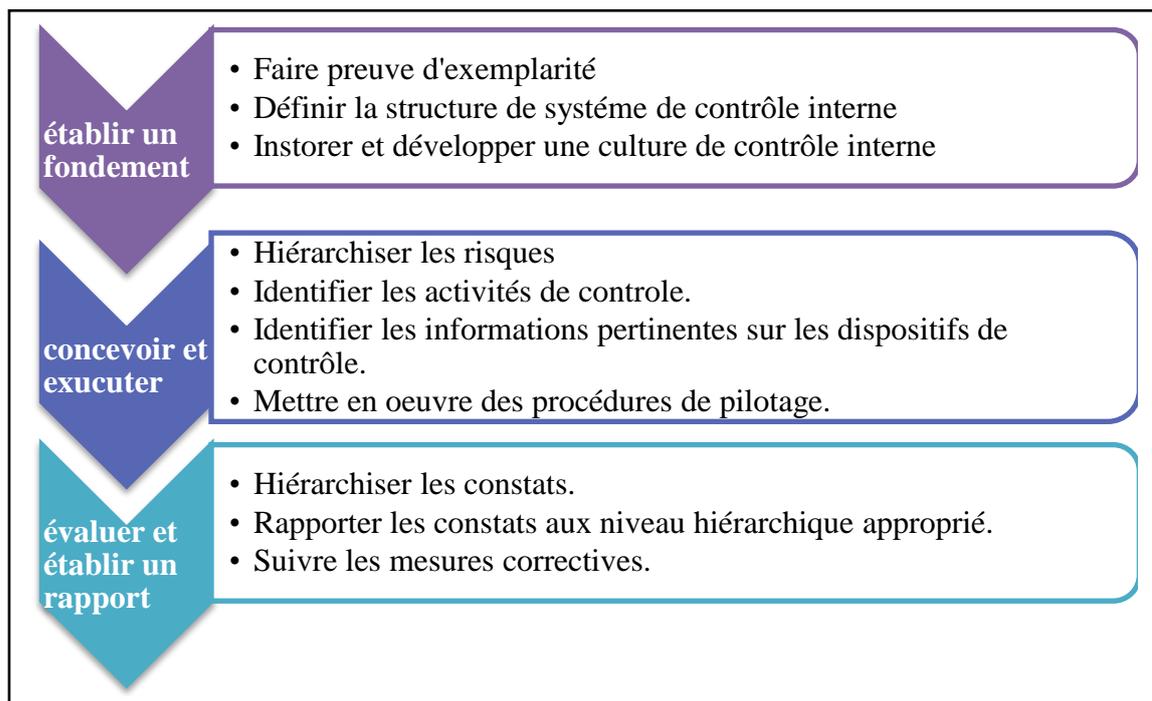
L'information financière ou opérationnelle doit être collectée et diffusée à temps en interne ou en externe et aussi remplies les caractéristiques de l'information de qualité qui sont la pertinence, la fiabilité, la comparabilité et l'intelligibilité. Ainsi la communication désigne l'organisation de la diffusion de l'information qui est d'un côté obligatoire et d'un autre côté une politique ou une stratégie pour se faire connaître du public.

### 2.5. Pilotage

Consiste de mettre en œuvre un processus de pilotage, et de contrôle des dispositifs du contrôle interne d'une façon périodique et permanente pour assurer son bon fonctionnement.

Le cadre COSO souligne que Les contrôles périodiques peuvent se faire par auto-évaluation ou grâce aux travaux d'auditeurs internes<sup>1</sup>.

Figure N°05 : Le processus de pilotage<sup>2</sup> :



Source : KURT. F, Reding et autres, op.cit., chapitre06, p. 22.

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p 82

<sup>2</sup> KUR.T F, Reding et autres, op.cit. chapitre06, p. 22

### 3. Les acteurs de contrôle interne

Le contrôle interne est mis en œuvre par les organes de direction et le personnel à travers leurs actions quotidiennes dans le respect des règles et procédures.

Les acteurs du contrôle interne comprennent :

#### 3.1. Le conseil d'administration ou de surveillance

Le conseil d'administration c'est un organe de supervision qui joue un rôle très important dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace. Il identifie les risques qui empêchent la réalisation des objectifs de l'organisation pour les gérer et éviter.<sup>1</sup>

#### 3.2. La direction générale

La direction générale chargée d'impulser, déterminer avec précision et surveiller le dispositif de contrôle interne. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.<sup>2</sup>

#### 3.3. Le personnel de la société

Chaque personne dans l'entreprise est responsable de son poste, de son activité de façon explicite. Pratiquement toutes les employées jouent un rôle primordial dans la réalisation du contrôle interne, le suivi d'anomalie ou d'erreurs ou encore l'analyse de variation divers d'autres indicateurs de performance. Le soin apporté par les employés à ces activités a une influence directe sur l'efficacité du contrôle interne. Ainsi tous les collaborateurs doivent être tenus de communiquer à leur supérieur hiérarchique tous les problèmes constatés au niveau des opérations et toutes actions illégales.<sup>3</sup>

#### 3.4. Gestionnaire des risques

Le gestionnaire des risques est chargé de définir la politique de la gestion des risques, élabore la cartographie des risques et d'évaluer les risques agissent directement sur le contrôle

---

<sup>1</sup> OBERT. Robert, MAIRESSE, Marie Pierre, op.cit., p.521

<sup>2</sup> Ibid. p.521

<sup>3</sup> RENARD. Jacques, COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTROLE INTERNE, Edition EYROLLES, paris, 2012, p.38

interne et rend compte à la direction générale et au comité d'audit sur le traitement des risques majeurs<sup>1</sup>.

### 3.5. Audit Interne

Dans un premier temps l'audit interne n'est pas directement impliqué dans la mise en place d'un système de contrôle interne, mais c'est le responsable de l'évaluation de fonctionnement de ce dispositif, il sensibilise et forme l'encadrement. L'audit interne rend compte à la direction générale les résultats de la surveillance exercée<sup>2</sup>. Le référentiel du COSO définit le rôle de l'auditeur interne : « Les auditeurs internes [...] fournissent au management une assurance et des avis en matière de contrôle interne. [...] la fonction d'audit interne comprend l'évaluation de la pertinence et l'efficacité des contrôles, en réponse aux risques, dans les cadres des processus de surveillance, des opérations et des systèmes d'information de l'organisation »<sup>3</sup>.

### 3.6. Comité d'audit

Les missions du comité comprennent notamment : la gestion des risques et contrôle interne, pour cela, il <sup>4</sup>:

- Assure l'indépendance des auditeurs vis-à-vis du management ;
- Approuve la politique d'Audit interne ;
- Approuve le Programme d'Audit interne pluriannuel ;
- Examine la qualité du Contrôle interne.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTROLE INTERNE**, Edition EYROLLES, Paris, 2012, p.39

<sup>2</sup> **Ibid.** p.521

<sup>3</sup> KURT. F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 06, p25

<sup>4</sup> PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, **contrôle interne des risques**, Edition EYROLLES, Paris, 2014, P.106

### Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé les notions de base nécessaires à la compréhension de l'audit interne et du contrôle interne, et nous avons pu déduire que :

L'audit interne est une activité qui présente des grandes spécificités, elle est indépendante, objective, universelle, organisée par des normes internationale. Elle donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations de l'organisation et contribue à la création de la valeur ajouté.

Les objectifs de cette fonction est fixé par elle-même dans un document officiel nommé « La charte d'audit ». Ces objectifs sont classés en trois niveaux : la régularité, l'efficacité qui est le rapport entre les objectifs et les résultats, et la pertinence qui constitue l'écart entre les résultats et les moyens exploité.

L'auditeur interne est chargé de remplir deux missions essentielle l'une d'assurance et l'autres de conseil. Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client, inclus deux type d'intervenant l'auditeur interne et l'audité (le client). Par contre dans le cadre d'une mission d'assurance l'auditeur procède à une évaluation objective en vue de formuler une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet. Cette mission comporte généralement trois types d'intervenant : le propriétaire de processus, l'auditeur interne et l'utilisateur.

Pour que l'audit interne ait une valeur ajoutée dans l'entreprise, des conditions en matière de rattachement de cette fonction doit être respectées : le rattachement à la direction générale afin d'assurer l'efficacité opérationnelle mais également qui il soit en relation avec le comité d'audit ce qui favorise son indépendance.

À la fin du chapitre nous avons traité le contrôle interne comme une finalité d'audit interne, qui comprend des procédures, des règles, des politiques et des moyennes mises en œuvre pour atteindre une assurance raisonnable sur la maîtrise des activités de l'organisation et de minimiser la survenance des risques .

Or, pour maîtriser ces risques, des processus, approches et outils doivent être respectés, ces derniers seront présentés en détail dans le prochain chapitre.

**Chapitre II :**  
**La maîtrise des risques**  
**opérationnels dans**  
**l'entreprise**

### Introduction

L'entreprise est une entité économique née et évolue dans un environnement d'incertitude. Elle confronte à des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation de ses activités quotidiennes.

D'abord la notion de risque a été introduite dès que les probabilités ont été développées au XVIII siècle. Et elle est omniprésente dans l'entreprise depuis sa création.

Dans ce raisonnement il faut que l'entreprise adopte une stratégie de veille pour détecter et gérer les risques. Le risque dans l'organisation existe selon plusieurs types parce que chaque activité a ses propres caractéristiques, ses spécificités et ses exigences en matière de moyens, des objectifs et des responsabilités nécessaires pour son déroulement.

En effet, le progrès scientifique et le développement technologique ont accru les risques liés à l'activité ou processus de l'entreprise, cette ère a vu la naissance de la notion de gestion des risques.

La mise en œuvre du cycle d'exploitation de l'entreprise provoque des multitudes risques opérationnels. En effet la rupture d'un processus opérationnel, l'arrêt d'une chaîne de montage, grève des travailleurs engendrent des coûts supplémentaires. Dans ce raisonnement la gestion des risques opérationnels conduit à la maîtrise des risques liés à l'activité quotidienne qui est le point de départ d'une amélioration des résultats et de la performance de l'organisation.

La gestion des risques devient une priorité pour les entreprises. Cet acte nécessite une organisation d'un processus hiérarchique, et la mise en place d'un dispositif contenant des fonctions, des acteurs, des organes de gestion, ainsi la fonction d'audit interne.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections primordiales selon une démarche hiérarchique pour décrire en détail la gestion des risques, nous présenterons dans la première section les concepts clés de la gestion des risques. La deuxième section est consacrée à la gestion des risques opérationnels en présentant leur processus et leur dispositif. La dernière section représente l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

## Section01 : Les risques dans l'entreprise

Avec l'évolution de la technologie et de l'industrie, l'environnement de l'entreprise est devenu complexe dans cette perspective des analystes et des chercheurs évoquent la notion de risques. Ainsi ce concept a un impact très important sur la performance de l'entreprise et l'efficacité de ses opérations.

L'objectif de cette section est de procurer une perspective claire et simplifiée sur le concept risque, telle que sa définition et ses typologies, ses parties prenantes et les risques opérationnels en détail.

### 1. Le concept de risques

Toute entreprise quel que soit leur taille, leur structure, et leur secteur d'activité confronte à des risques à tous les niveaux. C'est pourquoi la réussite de l'organisation dépend de sa gestion de ces risques.

#### 1.1. La définition de risque

*« Le mot français risque dérive de latin resecare, qui a donné l'italien Richiare, verbe qui signifie « oser » ; il s'agit de faire un choix dans des contextes d'incertitude, plutôt que d'adopter un comportement fataliste. La clé de cette définition est la notion d'incertitude. Partant de cette définition, le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le risque comme [La probabilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs]. L'organisation internationale de normalisation (ISO), située en Suisse, Définit tout simplement le risque comme [L'effet de l'incertitude sur les objectifs] »<sup>1</sup>.*

*« Le risque est la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et de potentialité d'accident qui en résulte »<sup>2</sup>.*

*« Le risque est définit comme la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse qui, combiné à des conditions particulières d'environnement, redouter ou non, connue ou non, peuvent entraîner des conséquences préjudiciables ou accidentelles »<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> KURT. F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 4, p.4

<sup>2</sup> DESROCHES Alain et autres, **La gestion des risques : Principes et pratiques**, Edition Lavoisier, Paris, 2015, p 12

<sup>3</sup> **Ibid.** p 13

L'IFACI définit le risque comme « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatif sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* ». <sup>1</sup>

### 1.2. Les caractéristiques du risque

Le risque est évalué par deux paramètres, selon la probabilité d'occurrence et son degré de gravité :<sup>2</sup>

**1.2.1. La gravité** : ou conséquences de l'impact, c'est la quantification de la perte générée par la réalisation du risque.

**1.2.2. La probabilité** : c'est la fréquence d'occurrence, a une mesure qualitative telle que la fréquence soit importante, moyenne ou faible par exemple sur une échelle de 1 à 3, et une mesure quantitative soit la probabilité sur une période donnée comprise entre zéro(0) et un (1).

Le niveau d'importance du risque est obtenu par la combinaison des deux notions nommé la criticité qui est la probabilité  $\times$  l'impact

### 1.3. La typologie des risques

Différents types de risques susceptibles de rencontrer dans toutes entreprises et aussi plusieurs manières de classification. Ces risques sont classés selon les catégories suivantes telle que <sup>3</sup>:

**1.3.1. Les risques stratégiques** : liés à la stratégie de l'entreprise pour s'adapter à son environnement concurrentiel, il touche la survie de l'entreprise et sa capacité de la création d'une valeur ajoutée.

**1.3.2. Les risques financiers** : menaçant la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie, ils peuvent se produire d'un changement des prix, fluctuation des cours des actions ou des produits, faillite d'un client ou d'un partenaire.

**1.3.3. Les risques opérationnels** : liés aux différents dysfonctionnements de l'entreprise, ils sont principalement dus aux processus internes.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTROLE INTERNE, op.cit. p.81

<sup>2</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p.155

<sup>3</sup> SEAN. Cleary, Thierry. Malleret, Risques : perception-Evaluation-Gestion, Edition Maxima, Paris, 2006, p75-76

### 2. Les parties prenantes aux risques

La compréhension du risque est importante afin de pouvoir le gérer. Mais avant de pouvoir contrôler un risque il est nécessaire de détecter ses raisons et ses causes de survenance.

#### 2.1. les producteurs de risques

Sont classés selon leur positionnement par rapport l'entreprise, des producteurs de risques en interne ou en externe.

##### 2.1.1. Les producteurs de risques en interne

L'entreprise est constituée de trois partenaires pouvant avoir des objectifs différents : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Par conséquent, ils sont susceptibles de produire des risques volontairement ou involontairement. Dans cette perspective chacun de ces partenaires représente une source de risque pour l'entreprise<sup>1</sup>.

##### 2.1.2. Les producteurs de risques en externe

Les membres de l'entreprise ne sont pas la seule source de malveillance (antipathie) à cause de l'existence d'autres sources de risques en externe et qui sont classé en neuf catégories : les consommateurs, les médias, les administrations, les citoyens, les agences de notation, la concurrence, les fournisseurs, les sous-traitants, et les clients distributeurs<sup>2</sup>.

### 2.2. Les gestionnaires des risques

Pour que le risque ne se traduise pas en crise face à la diversité de ses producteurs, et pour la maintenance de la performance de l'organisation, on trouve des acteurs de la lutte contre ces risques qui sont <sup>3</sup>:

**2.2.1. Les entreprises :** l'importance du risque est claire dans les entreprises, à cause de cette importance elles essayent de le gérer de toutes les façons à titre d'exemple : la création de post gestionnaire des risques, la sous-traitance ou bien l'externalisation.

**2.2.2. Les experts :** on trouve l'audit interne, les bureaux d'études, l'audit administratif, les cabinets de conseils on peut aussi parler sur les différents audits externes...etc.

---

<sup>1</sup> HASSID Olivier, la gestion des risques, Edition DUNOD, Paris, 2005, p.42-44

<sup>2</sup> **Ibid.** p.46

<sup>3</sup> **Ibid.** p. 47-57

**2.2.3. Le secteur de sécurité privé et de l'assurance** : il existe deux types d'entreprises :

Les entreprises qui assurent la protection de l'actif physique, humain et immatériel par la maintenance et la surveillance.

Les entreprises des couvertures d'assurance.

**2.2.4. Les institutions de contrôle** : on fait appel à l'autorité de marché financier (AMF), la commission des opérations de bourse (COSOB), un certain nombre des institutions publiques ou privés pour vérifier la conformité des activités économiques aux règles et procédures légales et professionnelles.

### **3. Les risques opérationnels**

Ce concept est connu à cause de son intitulé risque opérationnel c'est-à-dire lié à toutes les opérations accomplies par l'entreprise.

#### **3.1. La définition du risque opérationnel**

*« Le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui ne dépend pas de la façon financière d'une entreprise, mais plutôt de façon dont elle opère son métier. Il a trois sources : le risque interne (ex. une fraude), le risque externe (tout événement intérieur incontrôlable, comme un événement géographique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence) »<sup>1</sup>.*

D'autres définitions présentent *« le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaines ou technologiques »<sup>2</sup>.*

Définition du comité de Bâle *« le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, des personnes et des systèmes internes ou des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut le risque stratégique et d'atteinte à la réputation »<sup>3</sup>.*

---

<sup>1</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p.61

<sup>2</sup> **Ibid.** p.61

<sup>3</sup> **Ibid.** p.61

Selon la loi réglementaire algérienne, l'article n°02 de la loi n°11-08 de 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers qui a été publiée au journal officiel n°49 de 29 août 2012, « *le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels, et système interne ou à des événements extérieurs. Il inclut le risque de fraude interne et externe.* »<sup>1</sup>

Selon la nouvelle réglementation, l'article n°02 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers. « *on entend par risque opérationnel le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique* ».<sup>2</sup>

En Algérie, la définition du risque opérationnel inclut juste le secteur des banques et les établissements financiers.

### 3.2. Les types du risque opérationnel

Bale II faisant une répartition des risques en sept catégories à savoir <sup>3</sup>:

**3.2.1. Les fraudes internes :** Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant une ou plusieurs parties internes à l'entreprise. Absence de provisions, transaction non autorisée.

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

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

---

<sup>1</sup> Algérie, Contrôle interne des banques et établissements financiers Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011

<sup>2</sup> <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>. (Consulter le 22/04/2018 à 23 :47)

<sup>3</sup> PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, **op.cit.** p.53-54

**3.2.4. Clients, produits et pratiques commerciales** : Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques ou de la nature ou conception d'un produit, dépassement des limites d'exposition d'un client, instabilité des clients, opération fictive, insuffisance de l'analyse clientèle.

**3.2.5. Dommages aux actifs corporels** : Destruction ou dommages de l'actif physique résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

**3.2.6. Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes** : qui entraîne des pertes dues au matériel informatique, logiciel ... etc. par exemple : système d'information non sécurisé.

**3.2.7. Exécution, livraison et gestion des processus** : concerne les pertes liées au problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs par exemple : erreur dans la saisie, erreur d'affectation, mauvaise suivie des données de référence, le non-respect des délais, mauvaise communication entre l'entreprise et ses clients ou ses fournisseurs...etc.

## Section02 : La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques est le processus de la maîtrise des contraintes et des menaces pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisation et aide à la prise de décision.

Dans cette section on va essayer de mettre les points essentiels sur la gestion des risques opérationnels, ainsi que le processus de gestion des risques opérationnels.

### 1. La gestion des risques selon les référentiels internationaux

Depuis quelques années, les scandales financiers mondiaux sont considérés comme les causes qui soutiennent et démontrent l'importance de la gestion des risques dans les organisations par le contrôle interne. Dans ce cadre le projet de normalisation se produit et des référentiels sont reconnus.

#### 1.1. Selon COSO

En 2004, aux Etats Unis le COSO a publié *Entreprise Risk Management - Integrated Framework* qui est le cadre référentiel relatif au management des risques de l'entreprise qui est la deuxième étape de l'initiation de COSO comme indiqué précédemment et qui intègre aussi les principes de contrôle interne l'objet de COSO 1. Le COSO 2 définit le management des risques comme : « *Le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il prend en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.* »<sup>1</sup>

#### 1.2. Pour l'AMF

« *En 2007, l'autorité de marché financier (AMF) a développé le cadre de référence de la gestion des risques et le contrôle interne pour l'AMF la gestion des risques est un levier de management qui contribue à :*

- *Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;*
- *Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;*
- *Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;*

---

<sup>1</sup>KURT. F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 04, p.5

- Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité. »<sup>1</sup>.

### 1.3. Selon la norme ISO 31000 de 2009

ISO<sup>2</sup> 31000 de 2009 est élaboré dans le but de construire un cadre de référence et un système adapté pour la gestion des risques. Elle est composée de trois sections : les principes, le cadre organisationnel et le processus<sup>3</sup>.

ISO 31000 perçoit le management des risques comme « *créateur de la valeur et garant d'organisation et de prise de décision, transparent, systématique et structuré. Il repose, de plus, sur la meilleure information disponible possible, des ressources (humaines, financières et temporelles) adéquates et un fort engagement participatif. Porteurs de la vision du management des risques, la direction générale et le comité exécutif fixent les objectifs stratégiques qui seront traduits par les business units en plan opérationnels spécifiques résultats à atteindre* »<sup>4</sup>.

## 2. Le processus de gestion des risques opérationnels

Le processus de gestion des risques consiste à contrôler et surveiller la probabilité de survenance et l'impact des événements défavorables. Cette approche comprend la mise en œuvre des techniques de préventions (avant la survenance), de détections (pendant la survenance) et de corrections (après la survenance mis des corrections pour le non renouvellement). C'est une action itérative (fréquentative) qui demande la participation du personnel à tous les niveaux de l'entreprise et qui nécessite des moyennes et des méthodes.

Le processus de gestion des risques en générale, il est composé de trois étapes essentielles précisées par le COSO qui sont identification des événements, évaluation et le traitement des risques. Mais la norme ISO 31000 les complètes par trois autres activités qui sont l'établissement de contexte, la surveillance et revue et la communication et concertation.

---

<sup>1</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p.36

<sup>2</sup> ISO est une institution non gouvernementale qui regroupe les instituts nationaux, privés ou publics, de normalisation de 163 pays.

<sup>3</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 04 p.20

<sup>4</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p.37

### 2.1. L'établissement de contexte

Selon l'ISO 31000, le contexte comporte les facteurs internes et externes qui peuvent influencer sur l'organisation comme il est mentionné dans cette norme « *Etablir le contexte va permettre d'appréhender les objectifs de l'organisme, l'environnement dans lequel il poursuit ces objectifs, les parties prenantes et la diversité des critères de risques* ». Le point de départ pour intégrer un processus de management des risques au sein de l'organisation est de la comprendre globalement<sup>1</sup>.

### 2.2. L'identification des événements

Le préalable de toute démarche de gestion des risques consiste à répertorier tous les événements générateurs de risques opérationnels qui peuvent se produire sur les activités ou les processus d'une organisation qui est un passage obligatoire<sup>2</sup>. Elle est portée par une analyse des processus et des activités où la possibilité de survenance des risques.

Généralement les risques ont des liens de causalité avec des facteurs externes comme les concurrents, l'environnement, la technologie...etc. et des facteurs internes comme infrastructure, le personnel, les processus, les procédures...etc.

L'identification passe par trois étapes :

- La recherche des facteurs de risque et la collecte des informations ;
- La reconnaissance des risques, élaboré des liens entre information et facteur de risques pour venir à leur classement ;
- L'enregistrement des risques, pour mieux comprendre et faciliter leur analyse ;

L'opération de recueil d'informations faite par un groupe de travail, à l'aide des questionnaires ou par un entretien individuel<sup>3</sup>.

### 2.3. L'évaluation des risques opérationnels

« *L'évaluation des risques est une mesure de l'occurrence d'un événement indésirable et une mesure de ses effets ou conséquence, exprimée par la multiplication de ces deux notions* ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p.99

<sup>2</sup> RENARD Jacques, **théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.154

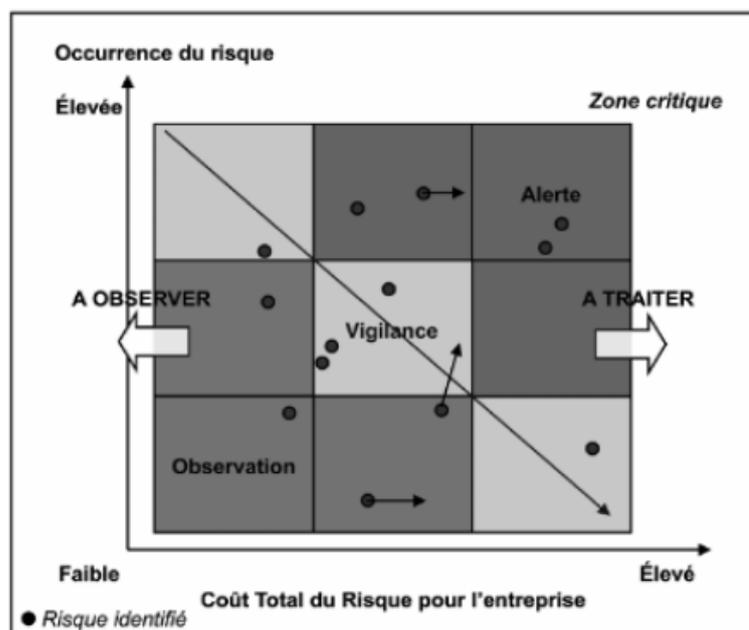
<sup>3</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p.42-43

<sup>4</sup> **Ibid.** p.43

Selon le COCO « Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler ». <sup>1</sup>

L'étape d'évaluation est une combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives selon les données et les outils disponibles pour évaluer l'impact et la probabilité des risques. <sup>2</sup>

**Figure N°06 : matrice des risques**



**Source :** BERNARD Frédérique, SALVICA Eric, FONCTION ACHAT CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES, Edition Maxima, paris, 2009, p.158

La zone critique représente les risques possédant un impact et une probabilité de survenance élevée.

La zone de vigilance il est important d'analyser et de traiter au cas par cas, en fonction de la tolérance de risque.

La zone d'observation représente tous les risques qui ont faible probabilité et faible impact.

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

<sup>2</sup> KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 04, p.10

### 2.4. Le traitement des risques opérationnels

Selon le COSO après avoir identifié, évaluer et analyser les risques il est important de déterminer les différentes solutions pour maîtriser et réduire leur probabilité et leur impact ainsi le coût supporter par le risque. Plusieurs traitements peuvent être applicables à un même risque.

Les principales options de traitement des risques sont l'évitement, la réduction, le partage et l'acceptation.<sup>1</sup>

**2.4.1. L'évitement** : cette mesure est prise lorsque le risque dépasse le niveau d'acceptation de l'entreprise. Parmi les solutions c'est la cession des activités génératrice du risques, abandonner une technique de production ou de gestion non performante et non efficace.

**2.4.2. La réduction** : il s'agit d'une multitude des décisions prises en vue de réduire la probabilité d'occurrence et d'atténuer l'impact ou l'intensité du risque traité en sens de prévention et de la protection. Ces décisions peuvent contenir la mise en place de dispositif de contrôle interne et la sensibilisation du personnel.

**2.4.3. Le partage ou transfert** : il convient de noter que le partage ou bien le transfert est une technique par laquelle l'entreprise confie ses risques à un ou plusieurs tiers. Il consiste à diminuer la probabilité et l'impact de risque. Parmi ses formes l'externalisation ou la sous-traitance et l'assurance.

**2.4.4. L'acceptation** : dans ce cas l'entreprise décide de supporter elle-même le risque. Cette technique est prise dans le cas où le fait d'accepter le risque est moins couteux que le choix d'une des techniques précédentes.

L'acceptation du risque reste toujours une solution qui doit être en cohérence avec la politique de l'entreprise selon le type et la tolérance au risque.

### 2.5. La surveillance

Selon ISO 31000 de 2009, cet acte est nécessaire et prendre une part dans chacune des étapes de processus pour réévaluer le déroulement des activités de management des risques.

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTROLE INTERNE, op.cit. p.91-92

La surveillance a pour but d'assurer l'établissement de contexte, la disponibilité de l'information, la conformité des méthodes d'évaluation...etc.

Cette étape consiste à mesurer l'efficacité et l'efficience des actions entreprises pour l'identification, l'évaluation et le traitement des risques afin de le bien maîtriser<sup>1</sup>.

### **2.6. Communication et concertation**

Cette étape touche tous les niveaux de l'organisation qui contribuent au processus de gestion des risques ainsi que toutes les parties prenantes. La communication est un outil pour la diffusion des informations et des résultats obtenus au cours de déroulement de processus à l'interne et à l'externe de l'organisation. Leur objectif est de transférer des informations pertinentes et compréhensibles aux organes d'administration pour aider à la prise de décision. Ainsi la concertation doit s'assurer la crédibilité des informations fournis à travers le processus de maîtrise des risques<sup>2</sup>.

### **3. Le dispositif de gestion des risques opérationnels**

Le dispositif de gestion des risques opérationnels est un ensemble de mesures et des moyens mis en œuvre dans le but de bien maîtriser les risques et les rendre acceptables.

Cette gestion est une maintenance et amélioration de cycle d'exploitation et les activités opérationnelles qui sont le socle pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il permet de connaître les responsabilités de chaque partie dans le processus de gestion.

#### **3.1. Les étapes de mise en place du dispositif**

Il Ya cinq étapes pour la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels qui sont les suivantes<sup>3</sup> :

**3.1.1. la connaissance des zones à risques :** dénombrement des activités et des processus opérationnels génératrice de dysfonctionnement majeurs, par l'identification et classement les zones et les processus affect de façon direct les objectifs de l'organisation.

**3.1.2. Mise en œuvre de processus de gestion des risques :** l'approfondissement de la connaissance des activités opérationnelles, préciser les processus les plus essentielles

---

<sup>1</sup> LE RAY. **Jean, De la gestion des risques au management des risques –Pourquoi ? Comment ?**, édition Afnor, 2015, p.108

<sup>2</sup> **Ibid.** p.103

<sup>3</sup> PIERANDREI Laurent, **op.cit.** p. 76

(critiques), mettre le plan de déploiement du dispositif dans un cadre organisationnel en formule le contenu du dispositif.

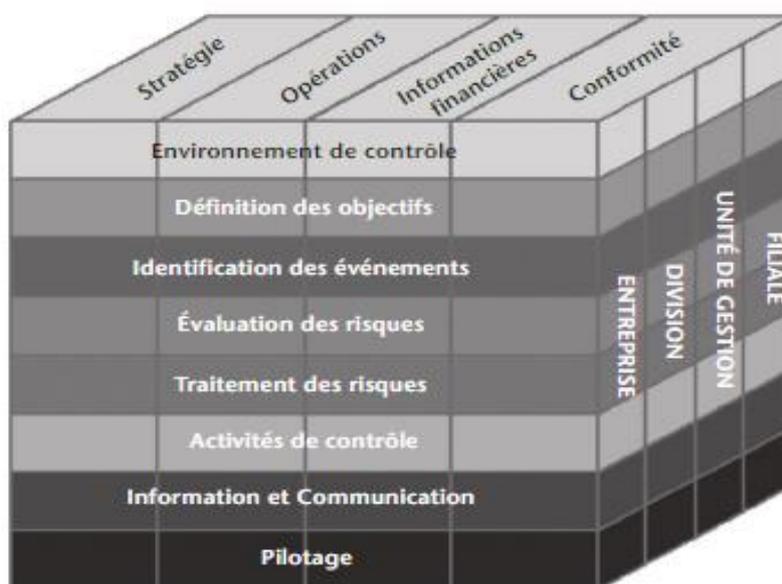
**3.1.3. Mise en fonctionnement du dispositif :** procédé à une auto-évaluation et consolidation des résultats, évaluation des plans d'action après en déploiera ces plans.

**3.1.4. Amélioration de la performance opérationnelle des processus :** actualisation des objectifs, l'optimisation des fonctionnements, la mesure de performance par la mise en place des indicateurs pertinents, avec le suivi régulier des changements graduel de la performance des activités.

**3.1.5. Optimisation du dispositif de gestion des risques :** allégement des processus pour bien les maîtriser, exploitation de manière optimal les moyens disponible techniques, humains et financiers, intégration du dispositif dans tous les projets de l'entreprise.

### 3.2. Les composantes de dispositif

**Figure N°07 :** Cube de dispositif de management des risques du COSO 2



Source : PIERANDREI Laurent, op.cit. p.34

D'abord le cube de COSO 2 décrit une combinaison entre les objectifs de l'organisation tel que objectif de conformité, de reporting, de stratégie et d'opérationnel, et les composantes de contrôle interne plus le processus de gestion des risques qui est l'identification, l'évaluation et le traitement des risques. Ainsi que les niveaux de l'organisation : filiale, unité de gestion, division et entreprise. Selon le COSO les éléments de dispositif de gestion des risques opérationnels sont :

### 3.2.1. Environnement interne

Englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il est organisé de façon qu'elle facilite la conception de management des risques, l'intégralité et les valeurs d'éthiques, la délégation de pouvoir et de responsabilité et l'appétence de l'organisation pour le risque. Il constitue le socle de tous les autres éléments de dispositif. Aussi il influence sur la façon d'identification, d'évaluation et de gestion des risques ainsi que le fonctionnement des activités de contrôle<sup>1</sup>.

### 3.2.2. Fixation des objectifs

Selon le COSO, trois catégories des objectifs doivent être préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter leur réalisation qui sont : les objectifs opérationnels, de reporting et de conformité. Les objectifs fixés sont en ligne avec la mission de l'organisation et son appétence pour le risque<sup>2</sup>.

### 3.2.3. Le processus de gestion des risques

Articuler sur la base de trois étapes primordiales qui sont identification des événements qui ont un impact sur les objectifs de l'organisation. L'évaluation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact. Le traitement qui est l'ensemble des solutions en vue de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. Qui sont des notions précédemment traitées<sup>3</sup>.

### 3.2.4. Activité de contrôle

C'est l'ensemble des procédures et des politiques déployées pour s'assurer que le risque est bien maîtrisé. Les activités de contrôle regroupent<sup>4</sup> :

- Revue du management qui est un contrôle exécuté au niveau de l'entité.
- La séparation des tâches afin de limiter le risque d'erreur et de fraude.

---

<sup>1</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 04, p.08

<sup>2</sup> **Ibid.** Chapitre 04, p.9

<sup>3</sup> AMF, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne-cadre de référence**, juin 2010, p7

<sup>4</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 04, p12

- Supervision directe d'une activité ou d'une fonction contrôle exécuté par les Responsables de fonction ou d'activité spécifique.
- Traitement de l'information : englobe les contrôles généraux de l'infrastructure, contrôle conçu pour la vérification de l'exactitude et l'exhaustivité.
- Contrôle physique c'est le contrôle de décompte physique des espèces, des titres, des stocks, du matériel et des autres immobilisations. En suite la comparaison des résultats avec ce qui est enregistré dans les livres et les registres.
- Indicateur de performance est l'analyse de l'efficacité et l'efficience en matière des résultats obtenus et les moyens exploiter.

### 3.2.5. Information et communication

Les informations sont collectées et communiquées sous un format et dans des délais précis, qui facilitent leur usage au collaborateur pour exercer leur responsabilité. La communication doit être multidirectionnelle c'est-à-dire l'information circule verticalement et transversalement au sein de l'organisation<sup>1</sup>.

### 3.2.6. Pilotage

Chaque dispositif nécessite un pilotage dans sa globalité qui doit faire l'objet d'une surveillance continue pour l'amélioration. Il s'effectue par des opérations courantes de pilotage, évaluation spécifique ou la combinaison des deux. L'objectif est la maintenance et l'amélioration continue du dispositif de management des risques opérationnels<sup>2</sup>.

## 3.3. L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels englobe trois lignes de maîtrise<sup>3</sup> :

### 3.3.1. Première ligne de maîtrise : Les métiers

Le cycle d'exploitation de chaque entreprise est organisé dans un ensemble des processus et activités, tel que pour chacun des processus a son responsable qui est un manager

---

<sup>1</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 04, p. 12-13

<sup>2</sup> AMF, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne-cadre de référence**, op.cit. p7

<sup>3</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, **op.cit.** p.13

opérationnel chargé d'évaluer et de réduire les risques dont il expose leur processus. Ces actions sont :

- Des contrôles opérationnels : (au fil de l'eau) réaliser par les collaborateurs dans le cadre de traitement des opérations ainsi que des multiples décisions métier prises par la hiérarchie et des comités spécialisés.
- Des contrôles dits « de premier niveau » réalisés par les responsables hiérarchiques sur les tâches exécutées par leur collaborateur en effectuant des tests.

### 3.3.2. Deuxième ligne de maîtrise : les contrôleurs permanents

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

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

### 3.3.3. Troisième ligne de maîtrise : les auditeurs internes

L'audit interne est une fonction indépendante son rôle est de donner une assurance sur l'efficacité et l'efficience du dispositif de maîtrise des risques opérationnels aux organes de gouvernance, président, conseil de surveillance.

« À ce titre le contrôle de troisième niveau est le garant ultime du dispositif. Par ses audits, il fait ce que le président de l'entreprise ferait lui-même s'il en avait le temps et les compétences »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, **op.cit.** p.13

### 4. La cartographie des risques opérationnels

#### 4.1. Définition

« La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et les contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques »<sup>1</sup>.

Les fonctions d'audit et de contrôle permanent sont qui réalisées et font la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels. Elle englobe tous les risques qui ont impact significatif sur la réalisation des objectifs de l'entreprise et sa performance soit interne ou externe<sup>2</sup>.

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

La cartographie des risques devenue outil indispensable de pilotage selon la complexité de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Vu de son importance il y a quatre approches pour élaborer une cartographie des risques qui sont<sup>3</sup> :

##### 4.2.1. Le bottom up

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

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

---

<sup>1</sup> PIERRE MADERS Henri et autres, **op.cit.** p.16

<sup>2</sup> **Ibid.** p.17

<sup>3</sup> IFACI, **la cartographie des risques (cahier de recherche)**, Ifaci, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013, p.41-47

### 4.2.2. Le top-down

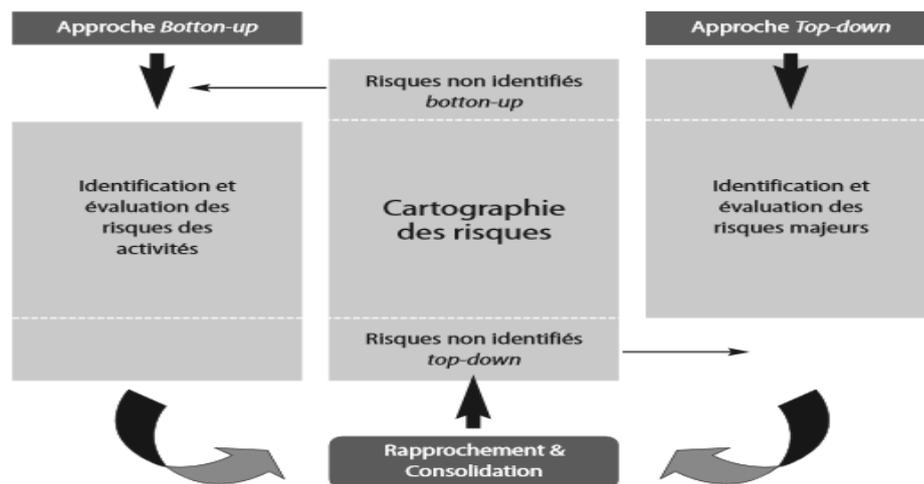
Cette démarche comporte sur l'identification des grands risques qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation par une approche descendante. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

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

### 4.2.3. L'approche combinée

C'est une méthode combine les approche précédente (bottom-up et top down). L'identification des risques est faite par l'interview et l'entretien avec l'assistance de l'audit interne ou le gestionnaire des risques. Elle corrige les insuffisances des approches précédentes et permet de maîtriser les risques opérationnels et évaluer les contrôles mis en place.

Figure N°08 : schéma explicatif de L'approche combinée



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

### 4.2.4. L'approche par le benchmarking

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

### 4.3. Les différentes étapes d'élaboration de la cartographie des risques

Chaque entreprise a sa propre spécificité, la raison de l'inexistence d'une démarche standard pour l'élaboration de la cartographie des risques. En terme de simplification en présente les étapes qui suivants :

#### 4.3.1. Préparation

L'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels passe par la détermination d'un périmètre. Elle permet de définir avec précision : Le thème étudié : par exemple risque opérationnel, le périmètre d'activité couvert : par exemple risque opérationnel d'un service, d'une direction ou d'une région...etc. Le niveau des réponses : selon l'objet de la cartographie des risques opérationnels, les réponses demandées soit par opération, par service...etc. Le seuil d'appétence : prendre en compte les besoin et les tendances de l'organisation et devait satisfaire leur direction et leur opérationnels<sup>1</sup>.

Il s'agit dans cette phase de définir les processus et élaborer la cartographie des processus pour faire une connaissance de l'organisation. Le processus d'après la norme ISO 9000 :2000 est un « ensemble d'activité corrélées ou interactive qui transforme des éléments d'entrée en élément de sortie ». Il s'agit de processus métier, de processus support ou processus de pilotage<sup>2</sup>. En ce qui concerne la cartographie des processus nécessite la disponibilité d'une revue documentaire interne (organigramme, description de processus, ...etc.) et les entretiens avec les responsables des services.

**4.3.2. Le recensement des risques et des contrôles :** Cette étape concernant l'identification et l'analyse les évènements de risque susceptible de toucher les ou le processus étudié en

---

<sup>1</sup> ELMAYOUF Saida Naima, **La cartographie des risques opérationnels dans l'assurance**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de magister en science commerciales et financières, promotion 2015, p 59-60

<sup>2</sup> METAYER. Yves et HIRSCH Laurence, **Premiers dans le management des risques**, édition AFNOR, 2007.p.62

utilisant des moyens et des méthodes pré déterminés, cette identification passe par deux étapes<sup>1</sup> :

- **Le recensement des risques** : les risques identifiés pour chaque processus en s'appuyant sur les observations en mesure de détecter les anomalies, les entretiens avec des personnes en relation avec le processus, les questionnaires de contrôle interne, sondage, ou par le biais de l'auditeur interne.
- **Le recensement de dispositifs de maîtrise** : les éléments de maîtrise ce sont les outils mis en place pour traiter et éviter les risques opérationnels. Ils peuvent être : le tableau de bord, le système d'information, contrôle interne, et séparation des taches...etc.

### 4.3.3. L'évaluation des risques

Deux méthodes permettent l'évaluation des risques, méthode qualitative qui traite la nature de gravité du risque « cause et conséquence » et la méthode quantitative sert à déterminer la probabilité d'occurrence et l'impact qui peut donner le niveau de la criticité d'un risque par la multiplication de l'impact et la probabilité.

Ces caractéristiques des risques opérationnels sont déterminées sur la base d'une échelle contenant des intervalles. La fréquence ou la probabilité d'occurrence peut être mesuré grâce à des critères qualitatifs (par exemple : moyen, faible, fort donc échelle de 1 à 3) ou des critères quantitatifs une probabilité effective (compris entre 0 et 1) ou la fréquence par jour, par mois ...etc. En suite l'impact de même façon que la probabilité : par une technique qualitative (impact fort, moyen ou faible, échelle de 1 à 3) ou une technique quantitative en utilisant des données financières ou d'exploitation<sup>2</sup>.

### 4.3.4. Hiérarchisation des risques et représentation graphiques

La hiérarchisation se fait en termes de la probabilité d'occurrence et l'impact des risques sur l'activité de l'entreprise. Ensuite la représentation graphique des risques qui

---

<sup>1</sup> DENIAU. Philipe et RENOUX. Etienne, **La cartographie de risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?**, Revue d'économie financière, n°84, 2006, p 12

<sup>2</sup> **Ibid.** p.13-14

permet l'organisation des multiples risques afin d'améliorer le dispositif de maîtrise et apporte des actions pour les ramener à un niveau acceptable<sup>1</sup>.

Ainsi la représentation faite par plusieurs manières telle que <sup>2</sup>:

- **Le diagramme à deux axes** : représentation de la fréquence et l'impact
- **La représentation en mode radar ou toile d'araignée** : le principe de ce graphique est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation aux risques. En fonction de son appétence. Contrairement aux diagrammes des deux axes, il est impossible de discerner l'impact d'un risque et la probabilité d'occurrence puisque la représentation se fait en calculant un coefficient multipliant ces deux variables (on peut même intégrer le degré de contrôle interne associé pour une troisième variable).

### 4.3.5. Communication et suivi des risques

Pour communiquer la cartographie des risques opérationnels, il faut qu'elle inclut des informations fiables et transparentes reflètent la réalité des processus à un instant donné.

La communication peut être provenir de l'audit interne et des directions opérationnelles sur la mise en œuvre des contrôles internes et les niveaux des risques. Compte tenu de l'évolution de la vie de l'entreprise et les changements qui peuvent survenir il est nécessaire de faire la mise à jour de la cartographie pour rendre vivante et outille et démontrer leur importance en matière de la maîtrise des risques opérationnels qui rencontrent l'entreprise tout le temps.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>IFACI, **Etude de processus de management et de cartographie des risques, conception, mise en place et évaluation**, Ifaci , Paris, 2003, p 33

<sup>2</sup>ELMAYOUF. Saida Naima, **La cartographie des risques opérationnels dans l'assurance**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de magister en science commerciales et financières, promotion 2015, p 69-71

<sup>3</sup> IFACI, **Etude du processus de management et de cartographie des risques, conception, mise en place et évaluation**, **op.cit.** p. 40

### Section 03 : le déroulement d'une mission d'audit interne

Les crises économiques et financières ont contribué à mettre le risque au centre des préoccupations des cadres dirigeants et des auditeurs internes. Le management des risques est un processus mis en place et maintenu destiné à identifier, évaluer et traiter les risques.

Cette démarche implique des acteurs, parmi ceux-ci l'auditeur interne qui joue un rôle primordial et contribue à la création de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Dans cette section nous aurons à aborder le rôle d'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, le déroulement de la mission d'audit interne pour maîtriser les risques opérationnels.

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

La norme 2120 qui précise le rôle que l'auditeur interne doit jouer dans le processus de gestion des risques « *l'auditeur interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration<sup>1</sup>* »

En distinguant les principaux rôles, le rôle légitime de l'auditeur interne et le rôle que l'auditeur interne ne doit pas jouer<sup>2</sup> :

##### 1.1. Les principaux rôles de l'audit interne

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

Ces rôles correspondant aux activités d'assurances, elles s'inscrivent dans l'objectif de donner une assurance sur les activités de gestion des risques.

---

<sup>1</sup> IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, **op.cit.** p.165

<sup>2</sup> KURT F, Reding et autres, **op.cit.** Chapitre 10, p.24-27

### 1.2. Le rôle légitime de l'audit interne

Dans le cadre de travail, L'auditeur interne peut réaliser des activités de conseil qui améliorent la gestion des risques, ces activités sont :

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

**1.3. Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer :** c'est parce que ils relèvent de la responsabilité du management et compromettraient l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes, ces activités sont :

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

### 1.4. L'audit interne et le management des risques

L'audit interne et management des risques, deux différentes fonctions distinctes, mais qui s'intéressent à un même objectif pour l'entreprise, à savoir celui de réduire ses risques, le gestionnaire des risques a pour rôle <sup>1</sup>:

- Définir les risques en matière de son impact et sa probabilité ;
- Elaborer les procédures de gestion des risques ;
- Evaluer le programme de gestion des risques ;

---

<sup>1</sup> PIERANDREI. Laurent, **op.cit.** p. 46

- Contribuer à la mise en œuvre du programme de gestion des risques

Les deux structures doivent travailler en collaboration pour apporter une valeur à l'entreprise. L'existence des deux fonctions au sein de l'entreprise nécessite une organisation et des conditions à respectées <sup>1</sup>:

- Etablissement d'un document spécifiant le périmètre et le rôle de chacune des deux fonctions dans le processus de management des risques ;
- Diffusion une culture de travail en commun entre les risques managers et les auditeurs interne ;
- Instauration d'une relation client/fournisseur entre les deux fonctions :

L'auditeur interne utilise la cartographie des risques élaborée par le management des risques pour la préparation de son plan d'audit, et le risque management utilise les rapports d'audit pour la mise à jour de la cartographie des risques.

### 2. La réalisation d'une mission d'audit interne

En générale, toutes les missions d'audit interne sont programmées et regroupées en plan annuel d'audit. Pour effectuer ses missions, l'auditeur interne est tenu de respecter une démarche. On commence par le champ d'application de la mission, la durée et enfin les trois phases de la mission d'audit interne.

#### 2.1. Le champ d'application

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier en fonction de deux éléments à savoirs<sup>2</sup> : l'objet et la fonction.

##### 2.1.1. L'objet de la mission

Qui va permettre de distinguer les missions spécifiques et les missions générales :

- **mission spécifique** : sont des missions qui porte sur un point précis en un lieu bien déterminer.
- **mission générale** : les missions générales ne vont connaitre aucune limite géographique contrairement aux missions spécifiques.

---

<sup>1</sup>BOUDRIGA. Zied, **op.cit.** p.218

<sup>2</sup>RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.210-211

### 2.1.2. La fonction

Il existe deux types de mission : les missions unifonctionnelles et les missions plurifonctionnelles

- **Mission unifonctionnelle** : qu'elle que soit sa nature spécifique ou générale, la mission unifonctionnelle ne concerne qu'une seule fonction.
- **Mission plurifonctionnelle** : dans ce type de mission, l'auditeur interne est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission (dans le cas d'une mission d'audit des filiales ou d'audit système d'information de l'entreprise).

### 2.2. La durée

La durée d'une mission d'audit dépend de l'importance du sujet à audité, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée, elle peut prendre dix jours ou six semaines. Il faut également retenir dans le calcul le nombre d'auditeurs affectés à la mission. Selon le niveau de détail auquel sont tenues les statistiques, on s'exprime donc en heures/auditeur, ou en jours/auditeurs, ou en semaines/auditeurs<sup>1</sup>.

### 2.3. Les phases d'une mission d'audit interne

La conduite une mission d'audit se structure en trois grandes phases comme suit <sup>2</sup>:

- ✓ La phase de préparation ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ La phase de conclusion.

#### 2.3.1. phase de préparation

La phase de préparation se définit comme la période au cours de laquelle les auditeurs interne vont réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action<sup>3</sup>, objectifs de cette phase sont<sup>4</sup> :

- ✓ Prendre connaissance du contexte de la mission ;
- ✓ Identifier les risques spécifiques du domaine audité ;
- ✓ Prendre contact avec les futurs interlocuteurs.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, **op.cit.** p.211

<sup>2</sup> **Ibid.** p.214

<sup>3</sup> **Ibid.** p.214

<sup>4</sup> PIERRE MADERS. Henri et LUC MASSELIN. Jean, **op.cit.**, P.226

### a. L'ordre de mission

Est un document formalise le mandat donné par la direction générale a l'audit interne, et qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission, il est adressé non seulement à l'audit interne mais également à tous ceux qui vont être concerné par la mission d'audit (audités). L'ordre de mission contient obligatoirement les montions suivant<sup>1</sup> :

- L'objet de la mission ;
- Le mandat et sa signature ;
- Noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire (responsable de l'audit interne).

### b. La prise de connaissance du contexte de la mission

Cette étape représente la partie la plus importante, en termes de la durée, dans cette phase l'auditeur interne commence directement par l'observation sur le terrain de l'organisation objet de la mission et les contrôles interne mis en place.<sup>2</sup>

La prise de connaissance doit être planifiée, l'auditeur interne doit préparer la mission en commençant d'abord par la collecte des données (instructions opérationnelles et manuels de procédures, bilans et les comptes de résultats, etc.).<sup>3</sup>

La prise de connaissance ne concerne pas seulement la collecte des données, l'auditeur interne rencontre aussi des personnes concernées par la mission d'audit et leur pose des questions, il procède par l'interview selon l'ordre hiérarchique de la société.

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien, l'auditeur interne dispose déjà d'informations sérieuses sur les risques majeurs de l'activité auditée.<sup>4</sup>

### c. Identification et évaluation des risques

Cette étape n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 : « *En planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit ...*), elle va permettre à l'auditeur interne de concevoir son programme en fonction non seulement des menaces mais aussi ce qui a pu être mis en place pour y faire face.

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.218-219

<sup>2</sup> **Ibid.**p.223

<sup>3</sup> BERTIN. Elisabeth, **op.cit.** p.39-40

<sup>4</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.227

Plusieurs approches existent pour réaliser cette étape<sup>1</sup> :

- **Approche « in abstracto »** : consiste à définir les *risques potentiels* à partir de considérations générales, ou connaissances préalable des risques qui peuvent rencontrer l'activité.
- **Approche « in concreto »** : consiste à identifier les risques à partir d'examens et analyses, cette approche n'est la meilleure car le fait qu'elle crée des confusions dans la finalité de chacune des étapes.

La méthode préconisée et considérée comme universelle est celle du tableau de risques, qui consiste à découper l'activité à auditer en tâches élémentaires pour faciliter l'observation et l'identification des risques.

**Tableau N°03** : Tableau de risques

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Important</li><li>• Moyen</li><li>• Faible</li></ul>		Existe :  Oui/non

**Source** : RENARD. Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7eme édition, paris, p.239.

C'est donc à partir de ce tableau que l'auditeur interne va préciser les objectifs de sa mission<sup>2</sup>.

### d. le rapport d'orientation

Le rapport d'orientation est un document à destination des audités, il présente les objectifs fixés, les services et les divisions qui seront audités. Si les orientations proposées par l'auditeur interne sont acceptées, le rapport d'orientation devient un document contractuel entre les deux parties<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p.234-236

<sup>2</sup> Ibid. p.240

<sup>3</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.42

Traditionnellement le rapport d'orientation définit les objectifs de la mission sous trois rubriques<sup>1</sup> :

- **objectifs généraux**

Ce sont des objectifs du contrôle interne dont l'auditeur interne doit s'assurer qu'ils sont appliqués d'une façon efficace et pertinente. Exemple : la fiabilité et intégrité des informations

- **objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques antérieurement identifiés.

- **champ d'action**

Les auditeurs vont proposer dans le rapport d'orientation un champ d'action à leurs investigations afin d'atteindre les différents objectifs, ce dernier étant utilisé dans un double sens :

**Champ d'action fonctionnel** : quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ;

**Champ d'action géographique** : en quels lieux (quelle usine, quelle région...).

### 2.3.2. Phase de réalisation

La phase de réalisation correspond à l'exécution de la mission d'audit sur le terrain. L'équipe d'audit affectée à la mission ayant pris connaissance du programme d'intervention. Tout commence par une réunion d'ouverture<sup>2</sup>.

#### a. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le commencement des opérations de réalisation, est la rencontre entre auditeurs et audités et elle doit nécessairement se tenir chez l'audité et sur les lieux mêmes où la mission d'audit doit se dérouler.<sup>3</sup>

La réunion débute par la désignation d'un rapporteur parmi les participants pour qu'un compte rendu puisse être rédigé au cours de la réunion et soit disponible en fin de réunion.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, **op.cit.** p.241

<sup>2</sup> BERTIN. Elisabeth, **op.cit.** p.42-43

<sup>3</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, **op.cit.** p.246

<sup>4</sup> **Ibid.**,p.247

Les six points essentiels indiqués dans l'ordre de jour seront étudiés au cours de cette rencontre<sup>1</sup> :

- La présentation des auditeurs en charges de la mission, les audités ainsi que les activités à auditer ;
- Un rappel sur l'audit interne, ses objections pour assurer une parfaite collaboration auditeurs/audités ;
- L'examen du rapport d'orientation ;
- Identification des personnes que les auditeurs doivent rencontrer, pour réaliser des tests sur leurs travaux, soit pour pratiquer des interviews et collecter des informations ;
- Logistique de la mission : définition des moyens matériels de la mission ;
- Le rappel sur la procédure d'audit.

### **b. Programme d'audit**

On l'appelle aussi « programme de vérification » ou encore « planning de réalisation », est un document établi par l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission<sup>2</sup>. Et sur la base du rapport d'orientation que s'établit le programme de vérification, ce dernier destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs<sup>3</sup>. Il permet à l'auditeur de connaître les tâches à effectuer, les investigations à mener, les questions à poser et les procédures à rechercher.

Le programme d'audit est un document majeur qui permet :<sup>4</sup>

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

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. p.248-251

<sup>2</sup> Ibid. p.252

<sup>3</sup> SCHICK Pierre et autres, Audit interne et référentiels de risques, op.cit. p.124

<sup>4</sup> Ibid. p.125

**c. Travail sur le terrain**

C'est la mise en œuvre du programme de vérification sur le terrain, au cours de cette phase l'auditeur va procéder à des tests, des observations élaborées à l'aide des questionnaires et au cours desquels il met en œuvre les feuilles de couverture ou feuille de test, et pour chaque dysfonctionnement constaté débouche sur l'établissement d'une feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)<sup>1</sup>.

- **La feuille de couverture**

La feuille de couverture est un document qui permet d'écrire les modalités de la mise en œuvre d'une tâche définie dans le programme de travail c'est-à-dire : objectifs, méthodes, les tests à réaliser, les résultats et les conclusions qui en ont été tirées.

Avec le programme de vérification la feuille de couverture permet de suivre l'état d'avancement du travail sur le terrain et facilite la concertation entre les auditeurs et la supervision<sup>2</sup>.

- **La FRAP « Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème »**

C'est un document rempli par l'auditeur à chaque fois qu'il détecte un dysfonctionnement, Elle facilite la communication avec l'audité concerné<sup>3</sup>. Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences, recommandations.

**Tableau N°04 : modèle de FRAP**

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

**Source :** RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, op.cit., p.269.

<sup>1</sup> BERTIN. Elisabeth, op.cit. p.43

<sup>2</sup> HENRI-PIERRE. Maders et autres, op.cit. p.281

<sup>3</sup> SCHICK, Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit. p.107

### 2.3.3. La phase de conclusion

C'est la phase de validation générale, car une fois le travail de terrain est terminé l'auditeur revient au bureau avec l'ensemble des documentations et commence ensuite la rédaction du projet de rapport, ceci comprend quatre étapes <sup>1</sup>:

- Le projet de rapport ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport de l'audit interne ;
- Et suivi les recommandations.

#### a. Le projet de rapport

Le projet de rapport reprend les « problèmes » et « conclusion » conservés dans les documents précédents (FRAP et feuille de couverture), qui sont classés par thème afin de permettre à l'équipe d'audit d'organiser sa réflexion avant de rendre compte aux responsables des services audités. Ceci se fait en concertation avec les responsables de l'audit interne, donc le projet de rapport n'est qu'une liste des problèmes reformulés<sup>2</sup>.

#### b. réunion de clôture

La réunion de clôture regroupe les mêmes participants de la réunion d'ouverture<sup>3</sup>, a pour but d'exposer les conclusions et les recommandations figurées dans le projet rapport.<sup>4</sup>

Cette réunion permet aux auditeurs d'intégrer les réponses des personnes audités dans le rapport et obtenir leurs accords pour les recommandations proposées, et pour leur permettre d'exercer leur droit de réponse et pour recueillir le plan d'action qu'il s'engage à mettre en œuvre.<sup>5</sup>

#### c. Le rapport d'audit interne

A la suite de la réunion de clôture les auditeurs procèdent à l'élaboration du rapport définitif, ce document est destiné au dirigeant et aux principaux responsables audités en charge de mettre les plans d'action<sup>6</sup>, Le rapport comprenant<sup>7</sup> :

- Les objectifs de la mission

---

<sup>1</sup> RENARD. Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.289

<sup>2</sup> SCHICK. Pierre, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit.** p.117

<sup>3</sup> RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne, op.cit.** p.291

<sup>4</sup> **Ibid.** p.293

<sup>5</sup> HENRI-PIERRE. Maders et autres, **op.cit.** p.282

<sup>6</sup> SCHICK. Pierre et autres, **Audit interne et référentiels de risques, op.cit.** p.146

<sup>7</sup> PIERRE MADERS. Henri et LUC MASSELIN. Jean, **op.cit.**, P.230

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

La synthèse destinée au président de l'entreprise. Les principaux points d'audit évoqués. il a pour objectif de permettre au lecteur d'apprécier l'état du domaine audité.

### Conclusion

Nous avons tout au long de ce chapitre de parler sur les risques, où nous avons abordé dans la première section les notions théoriques de risque sa définition, ses caractéristiques, et ses types. La deuxième section était réservée à la gestion des risques, nous avons aussi présenté dans cette section des dispositifs de la gestion des risques ainsi que ses étapes d'élaboration et ses composantes.

la troisième section porte sur l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, où nous avons présenté les rôles que l'auditeur interne doit ou ne doit pas jouer, ainsi que le déroulement des missions d'audit interne dans le cadre de la maîtrise des risques opérationnels, commençant par la prise de connaissance, l'identification, l'évaluation des risques, et finissant par l'élaboration du rapport final.

Nous avons présenté aussi de la cartographie des risques, ses étapes et ses approches d'élaboration et son rôle dans la gestion des risques dont elle permet à l'auditeur interne de planifier sa mission en basant sur les risques critiques

A partir de ce chapitre, nous avons déduit que la gestion des risques opérationnels occupe une place importante dans l'entreprise. Cette importance est due à l'omniprésence du risque dans son l'environnement interne et externe. Ainsi que le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels dont elle donne aux dirigeants une assurance raisonnable sur l'efficacité et l'efficience des activités de l'entreprise.

Le prochain chapitre, qui constitue l'étude pratique de notre recherche, est réservé à la réalisation d'une mission d'audit du processus d'exploitation des opérations d'importation au niveau de l'entreprise portuaire d'Alger

**Chapitre III :**  
**Audit d'exploitation**  
**des opérations**  
**d'importation au sein**  
**de l'EPAL**

### **Introduction**

Afin de concrétiser ce que nous avons présenté dans l'aperçu théorique, et vu l'importance de l'audit interne et les risques opérationnels, nous avons jugé utile de réaliser une étude pratique sur la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

A cet effet, nous avons répartie notre cas pratique en trois sections et points essentiels, en premier lieu nous allons présenter l'organisme d'accueil, par la suite nous passons à une description de la mission d'audit interne effectuée au sein du département d'exploitation de la direction acconage avec l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus d'exploitation des opérations d'importation. La dernière section sera consacrée à la présentation du rapport final d'audit ainsi que le plan d'action.

## **Section01 : Présentation de l'entreprise lieu de stage « EPAL »**

### **1. L'histoire du port**

« Icosim » qui signifie « l'île aux mouettes » la première appellation de la ville, c'est dit que les signes du port prennent par les Phéniciens vers le IX<sup>ème</sup> siècle avant l'ère chrétienne. Latinisé par les Romains, qui deviendra « Icosium », fonctionne comme lieu d'échange et de commerce. En 935, Bologhine Ibn Ziri fondait El Djazaïre « les ilots » provient « El-Djazaïre BENI MEZGHANA » à la tribu Sanhadjienne. Trois appellations pour le port d'Alger depuis des siècles.

Au début du XV<sup>ème</sup> siècle, les espagnols s'installèrent sur les ilots face à la ville (El Djazaïre) et imposent aux habitants un lourd tribut. Histoire dit que la population mandaté Cheikh Selim Ettoumi pour faire appel aux frères Barberousse qui était établis à Jijel. Les frères Arroudj menèrent une lutte contre la présence agressive espagnole avec succès.

En 1529 Kheirreddine Arroudj chassé les espagnols du fort « pennon » construit sur un îlot, face à la cité et qu'ils occupaient depuis un siècle. Après il décide de relier l'îlot avec littorale par un amas de blocs naturels, ce travail réaliser par 30 000 hommes en trois ans, il réussit de relier les îlots à la terre ferme abritera la darse de l'amirauté, efficacement abritée au nord. C'est de cette époque qui fit d'El Djazaïre un véritable port. En suit pour l'amélioration de petit port, les Turcs construit une défense en enrochements dans la partie du sud.

En **1830**, au moment de l'invasion coloniale française, la superficie du port estimé par **3 hectares 50 ares** avec une passe de **130 mètres** de large au sud. Le début de la construction du bassin du vieux port remonte à **1830**. Le bassin achevé comprenait la jetée nord, l'actuelle grande jetée Khair-Eddine, la jetée du sud (dit au large) ; les rampes reliant les quais à la ville, deux forme de radoub, gare et voies ferrées furent achevées en **1865**. La construction du bassin de l'agha a été achevée en **1914**.

De **1914** à **1940** constructions du bassin Mustapha qui est séparé du bassin l'agha par mole bologhine et par une passe de **100m**.

De **1950** à **1953** construction de la gara maritime à la mole El Djazair.

De **1961** à **1963** constructions de la mole de Skikda

De **1987 à 1988** remblayage de la darse de clavaï et réalisation d'un appontement en duc d'albe et de six rampes **RO/RO**.

De **1994 à 1998**, construction du terminal à conteneurs d'une superficie de **17.5 HA** et d'une capacité de plus de **250.000 EVP**.

### **2. Présentation de l'EPAL, ses missions et ses activités**

#### **2.1. Présentation de l'EPAL**

L'EPAL, issue de la restructuration du système portuaire national de 1982, est passée à l'autonomie en 1989 sous la forme d'une entreprise publique économique ayant un statut de « SPA » dont le portefeuille est détenu aujourd'hui par SOGEPORT.

L'EPAL exerce conformément à ses statuts, la gestion et l'exploitation des infrastructures portuaire, et des activités commerciales relatives au traitement des navires et des marchandises transitant par l'enceinte portuaire.

En effet, l'EAPL en tant qu'entreprise commerciale, et par ses activités traditionnelles a su remplir la mission de puissance publique pour mener à bien une politique de refonte de l'organisation portuaire en recentrant ses structures internes tout en les adaptant aux objectifs de performance, ainsi la spécialisation des métiers de base a permis d'instaurer des mécanismes de gestion et de développement . Son capital s'élève à 10.5 milliard de DA.

##### **2.1.1. Caractère juridique**

La date de l'établissement de statue le 23-09-1989

- **La forme juridique** : EPE/SPA relevant de la société de gestion des participations de l'état-ports –« SOGEPORIS »
- **Capital social** : 10 500 000 000 DA
- **Siège social** : 02, RUE D'ANGKOR BP 259 ALGER RP

#### **2.2. Mission et activités de l'EPAL**

##### **2.2.1. Ses missions**

La mission principale de l'EPAL est l'autorité portuaire, elle est chargée de la gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire dans le but de participer à la promotion des échanges extérieurs du pays notamment en favorisant le transit des personnes et des marchandises dans les meilleures conditions du fonctionnement et de développement du port d'Alger.

L'EPAL assure également la gestion d'exploitation des infrastructures portuaires (quais, magasins, terre-pleins...), de même qu'elle est chargée de :

- l'élaboration des programmes de travaux d'entretiens, d'aménagement et de création d'infrastructure portuaires en liaison avec les autorités concernées ;
- la gestion des opérations de remorquage, de pilotage et de l'amarrage ;
- la gestion des opérations d'acconage, d'entreposage et manutention des marchandises.

### 2.2.2. Ses activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- l'exercice du monopole des opérations commerciales : acconage, manutention ;
- l'exercice du monopole des opérations : remorquage, pilotage et d'amarrage ;
- la gestion et l'organisation des navires ainsi que les conteneurs ;
- la réception et livraison des marchandises aux clients

## 3. L'organisation de l'EPAL

Afin d'accomplir ses différentes tâches, l'entreprise portuaire d'Alger est constituée de deux types de directions, les directions fonctionnelles et les directions opérationnelles et qui sont gérées par la direction générale.

### 3.1. Les directions opérationnelles

Il s'agit des structures qui prennent en charge la gestion et la mise en œuvre des moyens matériels et humaines, ainsi que les activités sur terrain et qui sont en relation direct avec les clients.

Il existe six (6) directions opérationnelles qui sont :

#### 3.1.1. Direction capitainerie (CAP)

Elle assure les opérations de :

- **Pilotage** : il s'agit de la mise à disposition d'un pilote afin de guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée et de sortie de quai.
- **Accostage** : consiste à la mise à disposition des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire.
- **Lamanage** : est l'opération qui suit l'accostage du navire, elle consiste à attacher et fixer le navire pour des raisons de sécurité.

### **3.1.2. Direction centrale logistique (DCL)**

Sa mission principale est l'exploitation et la gestion des équipements nécessaires aux activités portuaire elle exerce les activités suivantes :

- La gestion de la maintenance des équipements ;
- L'affectation des engins ;
- La gestion des magasins et stocks de pièce de rechange ;
- La gestion et l'organisation des activités des différents ateliers.

### **3.1.3. Direction manutention (DM)**

Sa mission principale consiste à organiser, coordonner et contrôler toutes les activités de manutention liées à l'exploitation du port. Elle est chargée de :

- La gestion des opérations d'amarrage, de désarrimage, de débarquement et d'embarquement de marchandises ;
- La mise ou la reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasin ;
- La facturation des prestations fournies aux navires ;
- L'affectation des moyens humains et matériels nécessaire liées à l'activité de manutention.

### **3.1.4. Direction acconage (ACCO)<sup>1</sup>**

Elle se charge de :

- La réception physique de la marchandise ;
- La prévention des marchandises sur terre-pleins ou hangar ;
- La participation lors de la commission de placement des navires
- Suivi des affaires juridiques liées aux activités d'exploitations ;
- La livraison des marchandises à leur destinataire ;
- Affectation des pointeurs selon les caractérisés du navire.

### **3.1.5. Direction conteneur (DC)**

Elle est chargée de :

- Gérer et exploiter le terminal à conteneurs ;
- Réceptionner et pointer les conteneurs ;
- Facturer des prestations fournies ;

---

<sup>1</sup> Elle sera présentée en détail dans la prochaine section

- Programmer les visites douanières ;

### **3.1.6. Direction remorquage (DRME)**

Sa mission consiste essentiellement à :

- Remorquer les navires entrants et sortants ;
- maintenir les remorqueurs ;
- Exécuter les programmes des mouvements des navires arrêtés par la commission de placement.

### **3.2. Directions fonctionnelles**

Il s'agit des structures de soutien aux structures opérationnelles, elles se chargent de l'animation, la coordination, ainsi que les activités des structures opérationnelles. Elles s'occupent de l'organisation de la circulation et l'analyse des informations.

On distingue sept(7) directions, à savoir :

#### **3.2.1. Direction ressources humaines(DRH)**

A pour missions de définir et mettre en œuvre la politique des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- la gestion de carrière du personnel ;
- conception et suivi de procédures de gestion du personnel.

#### **3.2.2. Direction d'exploitation et de règlement (DER)**

Elle prend en charge :

- La promotion du port ;
- La gestion du domaine public portuaire qui comprend les installations spécialisées et les ports secondaires de pêche et de plaisance ;
- L'étude statistique nécessaire à l'évaluation des activités portuaires ;

#### **3.2.3. Direction de planification et informatique (DPI)**

Elle a pour mission de :

- Assurer les fonctions de conception en matière d'étude de planification, d'organisation et informatique ;
- Assister toutes les directions dans la conception et la mise en place des procédures manuelles et informatiques ;
- Entreprendre des études à caractère économique générale ;
- Elaborer des plans annuels et pluriannuels et des bilans d'exécution de ces plans.

### **3.2.4. Direction finance et comptabilité(DFC)**

Elle est chargée de :

- Veiller à l'équilibre financier de l'entreprise ;
- Centraliser le traitement et l'enregistrement de la comptabilité analytique et générale ;
- Procéder à des analyses financières périodique dont elle tien informer la direction générale ;
- Entretenir des relations avec l'administration fiscale pour le paiement des droits et taxes ;
- Appliquer des méthodes d'analyses des couts et des prix de revient ;
- Procéder à la consolidation des comptes, des résultats et des bilans.

### **3.2.5. Direction des travaux et développement(DTD)**

Elle prend en charge :

- La gestion des parcs engin roulants (automobile) et des achats (approvisionnement) ;
- l'élaboration des études de développement du port et des études technique de réalisation des projets d'investissement et d'équipement ;
- L'organisation de coordination et du contrôle de l'ensemble des travaux d'entretien et de la maintenance des installations, bâtiments, ouvrages et équipements portuaires.

### **3.2.6. Direction de l'affaire juridique (DAJ)**

Elle est chargée de :

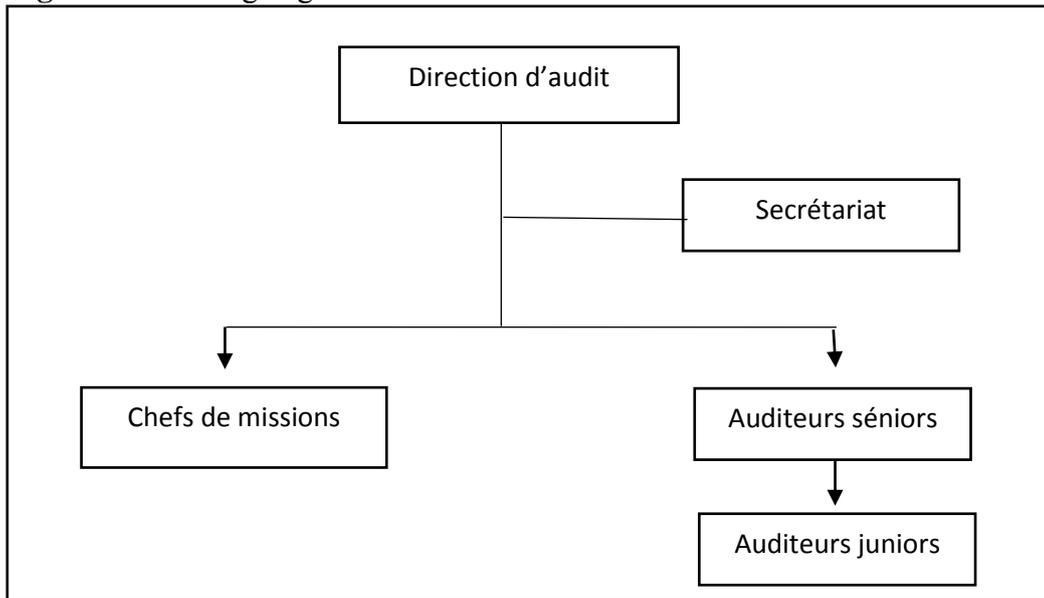
- Gérer, suivre et maintenir l'activité juridique et contentieux au sein de l'EPAL ;
- représenter l'entreprise auprès des tribunaux ou autres organismes en relation avec le volet juridique ;
- Elaborer et gérer les différents contrats d'assurance ;

### **3.3. Direction d'audit interne**

Depuis 2001, l'EPAL est dotée d'une direction d'audit interne, elle se compose d'un directeur d'audit, et un chef de mission et d'auditeurs séniors et juniors. Actuellement, la direction d'audit interne est rattachée à la direction générale afin de répondre à des besoins en termes de gestion des risques et de prévention des fraudes, et qui permet d'avoir une grande fluidité des informations diffusées.

Cette direction est chargée de la mise en œuvre de la politique du contrôle définie par le conseil d'administration par le comité d'audit et la direction générale selon un plan d'audit.

**Figure N°9 : L'organigramme de la direction d'audit interne**



**Source :** Elaboré à partir de la documentation interne de l'EPAL

### **3.3.1. Ses missions**

L'audit interne au sein de l'EPAL a pour mission de :

- Participer à la mise en œuvre de la politique de contrôle ;
- Vérifier l'existence, la fiabilité, l'efficacité des procédures ;
- Apprécier l'efficacité du dispositif du contrôle interne ;
- Procéder à des audits de conformité ;
- Mettre en évidence les dysfonctionnements et proposer les solutions ;
- Elaborer et suivre le programme annuel des missions d'audit ;
- Veiller à l'application stricte des lois et normes en vigueur ;
- Veiller à l'utilisation rationnelle des ressources mis à la disposition des différentes structures.

### **3.3.2. Ses objectifs**

La direction d'audit interne au sein de l'EPAL a des objectifs à atteindre, parmi les principaux objectifs, on cite :

- La qualité et l'intégrité des informations opérationnelles et financières ;
- La protection du patrimoine ;
- L'application correcte des procédures, instruction, règlement et lois
- L'efficacité et la bonne utilisation des ressources ;

- Le respect des objectifs assignés.

### **3.3.3. La chart d'audit interne**

La chart d'audit interne est un document officiel d'audit interne, elle est élaborée par la direction d'audit interne, elle précise le statut de la fonction d'audit interne et vise à offrir des garanties non seulement à l'auditeur, mais également à l'audité et à la direction générale de l'entreprise.

C'est un pacte de confiance entre les différentes parties impliquées et qui résulte de :

- La connaissance des règles d'organisation et de fonctionnement de l'audit interne ;
- La délimitation des droits et des devoirs des auditeurs, audités et des autres parties impliquées ;
- L'amélioration des performances de l'organisation à travers et de suivi par les audités les recommandations des auditeurs.

## **Section 02 : Audit du processus d'importation de la direction acconage**

Dans cette section nous procéderons à la réalisation d'une mission d'audit interne au niveau de la direction acconage, ceci afin d'apprécier l'application et le respect des procédures.

Durant cette mission nous allons respecter la méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne en répartissant notre travail en trois phases à savoir :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

### **1. Phase de préparation**

La phase de préparation correspond au lancement de la mission d'audit, au cours de laquelle nous allons réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action, le travail dans cette phase se déroule dans les bureaux de la direction d'audit interne, avec quelques déplacements sur le terrain. Cette phase comporte trois points essentiels :

#### **1.1. Ordre de mission<sup>1</sup>**

Correspond au déclenchement de notre mission, qui est validé par la direction générale, et qui nous donne le droit d'accès aux entités d'objet d'audit et à toute la documentation nécessaire afin de réaliser les différents travaux dans le cadre de la mission. L'ordre de mission précise l'objet, la durée, lieu de la mission ainsi que les participants.

#### **1.2. La prise de connaissance du contexte de la mission**

La prise de connaissance se fait à travers la collecte des informations et la consultation des documents existants concernant le processus d'exploitation.

De ce fait nous avons commencé notre mission par la prise de connaissance du processus d'exploitation des opérations d'importation de la direction acconage, pour cela nous avons essayé de bien comprendre son organisation, ses activités et les procédures mises en place à travers les entretiens passés avec les responsables et chefs magasins et aussi par la consultation des différents documents internes.

---

<sup>1</sup> Annexe N°2 : Ordre de mission

Afin de connaître de près l'activité à auditer, on l'a scindé en sous-activités susceptibles d'être auditées afin que le travail soit facile et précis.

Lors de cette phase où nous avons élaboré un diagramme de circulation<sup>1</sup> afin d'obtenir une vision synthétique et claire de la répartition des tâches.

### 1.2.1. Présentation de la structure auditée « la direction acconage »

D'après l'article 920 du code maritime « *l'acconage comprend les opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire* ».

Elle comprend deux départements :

#### a. Département commercial

Il est composé de trois services

- **Service pesage** : chargé de la gestion du pont de bascule au niveau de la direction acconage.
- **Service facturation** : chargé de la facturation des prestations fournis par la direction acconage.
- **Service export** : a pour mission d'assurer les différentes opérations liées à l'export de la marchandise. Sa mission est de :
  - Contrôler tous les documents liés à l'export (manifeste, mise à quai) ;
  - Veiller au bon déroulement des opérations d'exportation ;
  - Donner l'accord aux clients pour l'embarquement de leurs marchandises.

#### b. Département exploitation

C'est le département opérationnel de la direction acconage, il est composé de trois services :

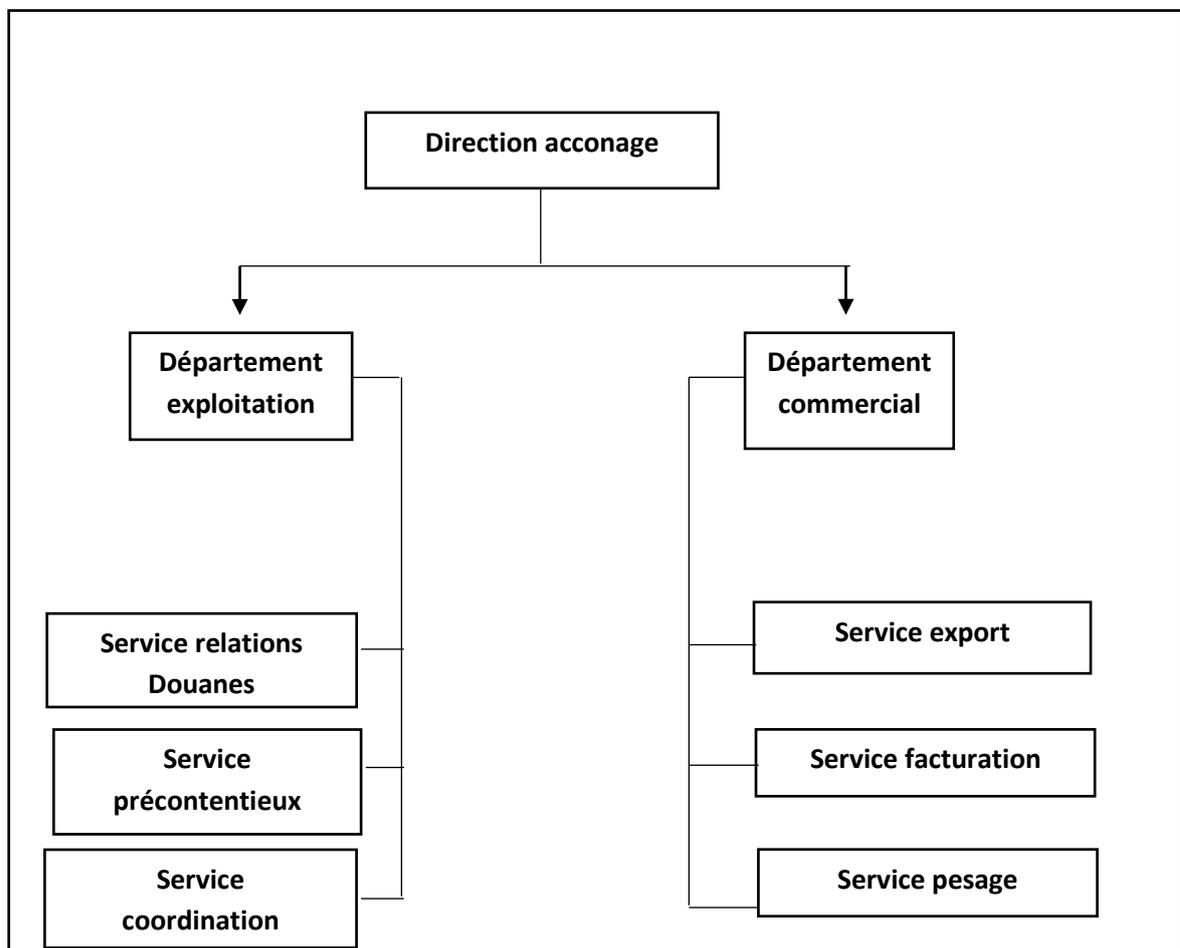
- **Services relations douanes** : a pour mission d'enregistrer et de contrôler le nombre de lots vendus à l'enchère par les services de douane ainsi que leur montant, il gère aussi les ressources humaines et matériels nécessaires aux opérations de transferts, mise en dépôt dans les magasins ou ventes aux enchères publiques des marchandises saisies.

---

<sup>1</sup> Annexe N°3 : diagramme de circulation

- **Service précontentieux** : il traite les états différentiels et les bordereaux de réserves, il est chargé de :
  - Recevoir les états différentiels et les bordereaux de réserves dans les 48h qui suivent la fin des opérations de débarquement ;
  - Suivi et le contrôle des états différentiels et bordereaux de réserves ;
- **Service coordination** : il est chargé de la coordination entre les trois zones d'entreposage « terres pleins, magasins et parc roulant ».

**Figure N°10** : L'organigramme de la direction acconage



**Source** : Elaboré à partir de la documentation interne de l'EPAL

### 1.2.2. Présentation du processus d'exploitation pour les opérations d'importation

Comme nous l'avons dit précédemment on a scindé le processus acconage en simple activités comme suit :

#### a. Réception, vérification et l'envoi du manifeste au magasin

La réception du manifeste<sup>1</sup> se fait par l'agent qui procède à la vérification des informations sur le navire (nom, longueur, largeur) et autres informations sur le client, fournisseur, type de marchandise et la quantité, par la suite il envoi le manifeste balancé sur système au magasin qui doit prendre en charge les opérations après la réunion de la commission de zone<sup>2</sup>(en collaboration avec les directions manutention et logistique).

#### b. Facturation

Une fois que le chef magasin reçoit le bon à délivrer avec le visa de la douane, il l'envoi au service facturation pour la préparation de la facture primaire qui contient les éléments suivants :

- **Taxe de transit**

Selon l'article 172 alinéa deux (2a) de la loi de finance 1998 « toutes marchandise importée.... les taux de base de la taxe de transit sont fixés comme suit : ..., 5.48 DA/ tonne / jour

- **Accès camions**

L'opération de vente des bons d'accès commence après la réception du bon à délivrer donné par le client, le taxateur procède à la vérification du visa de la douane, et la comparaison du bon à délivrer avec le manifeste. Ces bons d'accès sont réservés pour l'entrée des camions pour le chargement ou déchargement de marchandises, chaque carnet contient vingt-cinq bons d'accès, qui sont remplis manuellement par le client.

Par la suite cette facture sera donnée au client pour l'encaissement. Une copié est archivée dans le dossier navire au niveau du magasin et une autre sera transmise à la direction comptabilité et finance pour les enregistrements comptables.

---

<sup>1</sup> Document de transport maritime(ou aérien) qui récapitule l'ensemble des marchandises dans un port ou aéroport à destination d'un autre.

<sup>2</sup> Une commission programmée chaque jour, pour la gestion d'accostage des navires, et pour l'affectation des moyens humains et matériels pour l'ensemble d'opérations : embarquement, débarquement, pointage..., les membres de cette commission sont : Direction acconage, direction centrale logistique, manutention

### c. Débarquement et livraison de la marchandise

Trois intervenants durant cette phase :

- Direction manutention
- Direction centrale logistique
- Direction acconage

À la fin des opérations un état différentiel, et un état des réserves relatifs à chaque escale est établi ce dernier est une comparaison entre le manifesté et le débarqué, l'état imprimé doit être signé entre le chef magasin et le second capitaine du navire.

### d. Pesage

Avant de commencer l'opération débarquement de la marchandise, il est obligatoire de passer par le pont-basculé afin de procéder au pesage de la marchandise, il se déroule en deux étapes :

#### **Tarage à vide**

Pour réaliser cette opération, le client se présente au pont bascule avec camion vide et remet à l'opérateur le bon d'accès pour pouvoir procéder au tarage à vide du camion.

L'agent chargé du pesage appose un cachet sur le bon d'accès attestant le tarage du camion à vide.

- **Pesage de la marchandise**

Une fois la marchandise chargée sur le camion, le client se présente une nouvelle fois au pont bascule pour effectuer une deuxième pesée.

L'opération donne lieu à un bon de pesage<sup>1</sup> édité en quatre(04) exemplaires :

- Une copie est remise au pointeur livreur pour lui permettre d'établir un bon de sortie ;
- Une copie est archivée au niveau de l'opérateur du pont bascule ;
- Deux copies sont remises au client, l'une est destinée à la douane, l'autre sera conservée par le client.

- **Les supports utilisés**

- Une copie du connaissement<sup>2</sup> ;
- Un bon a délivré<sup>3</sup> ;

---

<sup>1</sup> Annexe N°4 : canevas du bon de pesage

<sup>2</sup> Billet de changement

<sup>3</sup> Document délivré par l'agent consignataire après le paiement des frais de transport

- Un bon enlevé<sup>1</sup> délivré par la douane ;
- Bon d'accès camion<sup>2</sup>.

### e. **Pointage de la marchandise débarquée**

Après le deuxième pesage, le client se présente une nouvelle fois au magasin avec les documents suivants : bon d'accès et bon de pesage. Cette opération consiste à suivre le mouvement de la marchandise sur la base de la quantité manifestée.

Le travail est organisé par shift :

**Shift matin** : 7h du matin à 13h après midi

**Shift soir** : 13h à 19h

**Shift nuit 1** : 19h à 1h

**Shift nuit 2** : 1h à 7h

À la fin de chaque shift, il y a lieu de préparer un état de pointage par shift qui contient les informations sur la quantité manifestée, la quantité débarquée et la quantité restée.

### f. **Préparation des bons de sortie et la livraison de la marchandise**

La livraison de la marchandise se fait comme suit :

Le client passe au magasin concerné pour obtenir le bon de sortie<sup>3</sup> sur lequel est mentionné le nom du navire, sa date d'arrivée, le nom du client, le poids de la marchandise, et il doit présenter les papiers suivants : le bon accès, le bon de pesage, dans ce cas le pointeur procède au rapprochement de la quantité et de vérifier les renseignements du client, type de la marchandise...etc.

### g. **Préparation de la facture finale**

La facture finale contient les tarifs de tous les travaux effectués, il s'agit des travaux relatifs au gardiennage et pointage et stockage. Pour le paiement de la facture, le client a deux possibilités de paiement : paiement au comptant ou paiement à terme tout dépend du contrat signé entre les deux parties.

---

<sup>1</sup>Document délivré par la douane après inspection physique de la marchandise et paiement des frais de douanes

<sup>2</sup> Document interne délivré par l'EPAL autorisant l'entrée du camion (externe) pour le transport de la marchandise

<sup>3</sup> Document délivré par l'EPAL autorisant la livraison de la marchandise. Voir Annexe N°5 : canevas du bon de sortie

### **h. précontentieux**

C'est la phase finale, le rôle essentiel du service contentieux est de suivre les états différentiels et les états de réserves préparés pour les marchandises avariées : marchandise manquante, marchandise détruite lors de son débarquement, donc l'opération commence après le débarquement de la marchandise, le chef magasin envoie ces états au service contentieux dans un délai de 48h pour les traiter et pour les envoyer à la direction juridique de l'EPAL. Dans le cas où il y a un retard d'envoi des documents, le responsable du service contentieux envoie un rapport destiné au chef magasin pour justifier le retard qui a été fait. Ce service traite aussi les réclamations des clients sur l'état de leurs marchandises.

### **1.3. Identification et évaluation des risques opérationnels**

Cette étape est la plus importante pour déceler les différents risques opérationnels associés à l'activité acconage et aussi pour l'élaboration de la cartographie des risques. Elle consiste à répertorier les risques opérationnels engendrés par les activités d'acconage.

- **La technique utilisée pour l'identification des risques opérationnels**

Identification basée sur l'atteinte des objectifs, il s'agit d'une analyse des processus et activité de l'entité, ensuite rechercher les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs à travers les entretiens qu'on a réalisés.

Un tableau d'identification des risques qui sera utilisé dans cette étape qui consiste à

- Décomposer le processus d'exploitation en tâches élémentaires ;
- Identifier pour chaque tâche l'objectif du contrôle interne ;
- Définir les risques éventuels pour chaque tâche ;
- Définir l'impact pour chaque risque déterminé ;
- Définir le dispositif de la maîtrise pour chaque risque ;
- Evaluer l'existence du dispositif de la maîtrise des risques.

Nous avons identifié les risques associés à l'activité acconage à l'aide des différents documents de l'entité auditée (les dossiers navires, bons de sortie, les états débarquement...), ainsi que les interviews avec différents agents de cette structure.

**Tableau N°05 : Référentiel d'audit interne**

<b>Tache</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Risques</b>	<b>Dispositif de maitrise</b>	<b>de constat</b>
01. réception traitement et l'envoi du manifeste au magasin	1-Traitement des manifestes conformément au modèle arrêté dans les accords passés avec les consignataires.  2-Basculer le manifeste après validation au magasin concerné.	omission de traitement de manifeste ou mis à quai  erreurs de saisie  système non sécurisé  arrêt du système de traitement des manifestes  erreurs dans l'envoi du manifeste ou mis à quai	Mise en place d'un système qui traite les manifestes  Sécurisation des données (mot de passe et privilège)  automatisation de l'envoi du manifeste au magasin concerné. selon le quai d'accostage du navire.	oui  non  oui
03. Vente des bons d'accès	la vente des bons d'accès selon le nombre autorisé	Non disponibilité des bons d'accès  Dépassement du nombre autorisé des bons d'accès	Mettre en place un système informatisé d'attribution des bons d'accès.	non
04. facturation primaire	Facturation de tous les éléments primaires fournis.	erreurs de facturation  double facture	Mise en place d'un système pour élaboration des factures	Oui

### Chapitre III : Audit d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL 87

		Eléments non facturés	enregistrement des éléments fournis	Oui
		Retard dans la facturation	Arrêter un délai maximum de facturation	Non
05. pesage	Effectuer la pesée de toute la marchandise transitée par le port d'Alger.	traitement de l'opération par personne non habilité	Visa et signature de l'agent	Non
		arrêt du système	La maintenance préventive des équipements	Oui
		problème technique de pont bascule	Prise en charge rapide de la maintenance curative	Oui
		absence de bon de pesage	Mise en place d'un système de pesage sécurisé	Oui
		Mauvaise manipulation du pont bascule		
		double bon de pesage		
06- débarquement et pointage (Réception et reconnaissance physique de la marchandise).	Vérification de la marchandise sur navire	non vérification de la marchandise avant débarquement	Désigner un agent (pointeur) pour la vérification de la marchandise	Oui
		débarquement d'une marchandise non manifestée	Mettre en place un système de suivi formalisé	Oui
		accident de travail	Engager une police d'assurance civile professionnelle (acconier)	Oui
		erreur ou omission		

	Pointage de la marchandise débarquée (quantité et type)	<p>lors du pointage</p> <p>absence de contrôle et de suivi du pointage</p> <p>panne réseau informatique</p>	<p>Mettre en place un système de pointage informatisé</p> <p>Mettre en place un processus de contrôle et de suivi.</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
07.établissement du bon de sortie	Vérification des quantités livrées par rapport aux quantités débarquées.	<p>Erreur sur la quantité du bon de sortie</p> <p>bon de sortie en double</p> <p>erreur sur l'immatriculation des camions.</p>	<p>Traitement automatique des quantités débarquées et quantités livrées</p> <p>-Suivi par système des bons de sortie</p>	<p>Oui</p> <p>Non</p>
08. facturation finale	Facturation de toutes les prestations fournis par l'EPAL	<p>Erreur dans la facture</p> <p>Double facture</p> <p>Prestation non facturée</p>	<p>Traitement automatique des éléments de facture</p> <p>Suivi sur système des factures</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p>
9. Contentieux	Prise en charge du contentieux lié à la marchandise.	<p>Non déclaration de l'avarie</p> <p>Absence de l'état de réserves.</p> <p>Litige avec les clients</p>	<p>responsabilisation des acconiers</p> <p>Engager une police d'assurance civile professionnelle (acconier)</p> <p>faire appel à des experts externes.</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>

Source : Réalisé par nos soins.

#### 1.4. Évaluation des risques opérationnels identifiés

Cette seconde étape consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques opérationnels, pour cela nous avons procédé à une évaluation de la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif de la maîtrise.

##### 1.4.1. Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels

La probabilité de survenance du risque dépend de la qualité du dispositif mis en place, Plus la qualité du dispositif de maîtrise des risques est élevée, moins le risque a de chance de survenir. L'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise a été faite à travers le questionnaire de contrôle interne<sup>1</sup> qu'on a utilisé en déterminant les forces et les faiblesses apparentes.

Cet outil composé de questions-types nous permettra de relever les forces et les faiblesses des dispositifs du contrôle interne à travers les réponses « oui » ou « non » données par nos interlocuteurs (pointeurs, chefs magasins, chefs de zones, responsables des services).

L'évaluation de la probabilité de survenance et de la qualité du dispositif est réalisée d'une manière qualitative, une échelle allant de un (1) à trois (3) telle que présentée ci-dessous.

**Tableau N°06 :** Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de maîtrise des risques et leur probabilité d'occurrence

Qualité du dispositif			Probabilité d'occurrence		
Cote	catégorie	Description	Cote	catégorie	Description
1	Faible	Faible dispositif de la maîtrise	1	Peu probable	Une forte chance d'occurrence du risque
2	Moyen	Dispositif moyen de maîtrise	2	Moyennement probable	Une possibilité d'occurrence du risque
3	Fort	Bon dispositif de la maîtrise	3	Fortement probable	Une faible possibilité d'occurrence

**Source :** Réalisé par nos soins.

<sup>1</sup> Annexe N°6 : questionnaire de contrôle interne

**1.4.2. Evaluation de l'impact des risques opérationnels**

L'évaluation de l'impact des risques identifiés est faite d'une manière qualitative sur une échelle de un (1) à trois (3), il s'agit de mesurer l'impact des risques sur les objectifs du processus d'exploitation de la direction aconage comme nous l'indique dans le tableau ci-dessous.

**Tableau N°07 :** Evaluation de l'impact des risques opérationnels

<b>Cote</b>	<b>Impact</b>	<b>Interprétation</b>
1	faible	impact Faible
2	Moyen	Impact modéré
3	Elevé	Impact élevé

**Source :** Réalisé par nos soins.

**1.4.3. Hiérarchisation des risques opérationnels**

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques selon leurs criticités, en représentant la criticité de chaque risque dentifié. D'où le tableau ci-dessous présente la hiérarchisation des risques opérationnels en fonction de leurs criticités.

**Tableau N°08 :** Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels

<b>Service</b>	<b>Les risques liés au processus d'exploitation</b>	<b>Impact</b>		<b>Probabilité</b>		<b>Criticité A × B</b>	<b>Evaluation du risque</b>
		<b>Cote A</b>	<b>Impact</b>	<b>Cote B</b>	<b>Probabilité</b>		
Cellule manifeste	1. omission de traitement de manifeste	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
	2. Erreur de saisis	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen
	3. Erreur dans l'envoi de manifeste balancé au magasin	3	Elevé	1	Peu probable	3	moyen

### **Chapitre III : Audit d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL 91**

	4. Système non sécurisé	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	5. Arrêt de système de traitement de manifeste	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
Magasins	6. Absence de vérification du manifeste	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	7. Traitement de l'opération par personne non habilité	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen
	8. Coupure de réseau	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
	9. Non disponibilité des bons d'accès	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	10. Dépassement de nombre autorisé de bon d'accès	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
Service facturation	11. erreurs dans la facture	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	12. double facture	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	13. Eléments non facturés	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	14. Retard dans la facturation	2	Moyen	1	Peu probable	2	Moyen
	15. traitement de l'opération par personne non habilité	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen

### **Chapitre III : Audit d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL 92**

Pont bascule	16. arrêt du système de pesage	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	17. problème technique de pont de bascule	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	18. absence de bon de pesage	1	Faible	1	Peu probable	1	Faible
	19. Mauvaise manipulation de pont de bascule	3	Elevé	1	peu probable	3	Moyen
	20. Double bon de pesage	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
Quais	21. non vérification de marchandise avant débarquement	3	Elevé	1	peu probable	3	Moyen
	22. débarquement d'une marchandise non manifestée	3	élevé	1	Peu probable	3	Moyen
	23. accident de travail	2	Moyen	1	Peu probable	2	Moyen
Magasins	24. Erreur lors de pointage	3	Elevé	3	Elevé	9	Elevé
	25. Absence de contrôle et de suivi de pointage	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen

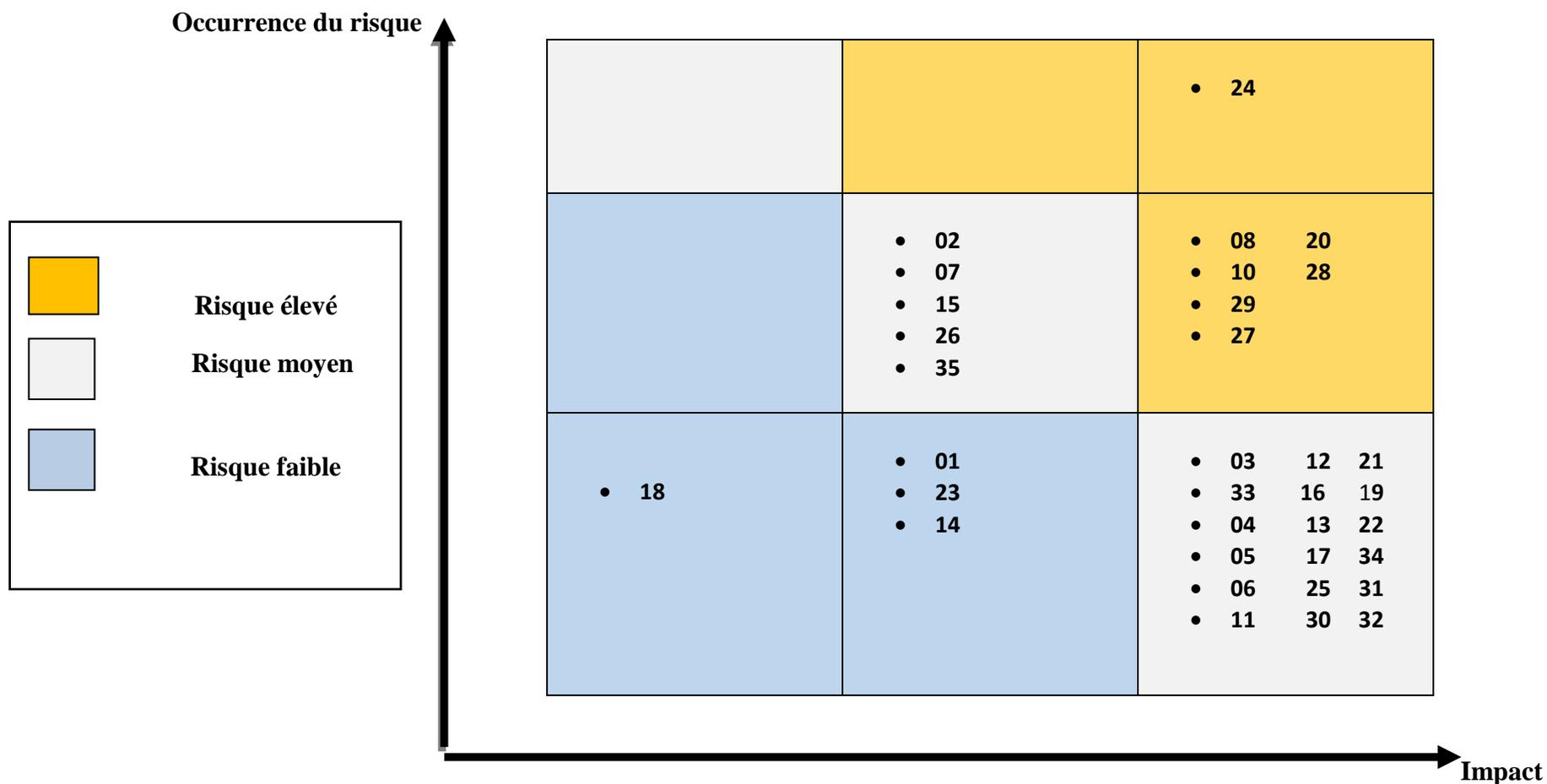
### **Chapitre III : Audit d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL 93**

	26. traitement une opération pointage par personne non habilité	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen
	27. Erreur sur la quantité de bon de sortie	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
	28. Double bon de sortie	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
	29. Erreur sur l'immatriculation des camions	3	Elevé	2	Moyennement probable	6	Elevé
Service facturation	30. Erreur dans la facture finale	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	31. Double facture	3	élevé	1	Peu probable	3	Moyen
	32. Prestation non facturé	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
Service contentieux	33. Non déclaration de l'avarie	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	34. Absence de l'état de réserves	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
	35. Litige avec les clients	2	Moyen	2	Moyennement probable	4	Moyen

**Source :** Elaboré par nos soins

À partir du tableau ci-dessus, nous avons abouti à une cartographie des risques liées au processus d'exploitation de la direction acconage.

Figure N°11 : matrice des risques opérationnels



Source : Réalisé par nos soins

comme nous avons cité auparavant, que notre mission a des objectifs généraux du contrôle interne qu'on doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués d'une façon efficace. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine, la qualité d'informations, le respect des règles, instructions et procédures, la bonne utilisation des ressources, ainsi que l'efficacité du contrôle interne.

Ainsi que d'autres objectifs généraux liés au département d'exploitation de la direction acconage qui sont bien définis au plan annuel d'audit. Et à partir de la cartographie des risques qu'on a effectuée, nous avons défini les objectifs spécifiques par rapport aux différents dispositifs qui vont être testés.

• **L'objectif général de la mission :**

Nous avons effectué cette mission conformément au plan d'audit 2018, l'objet de notre mission est « audit d'exploitation et gestion des opérations de pointage et réception des marchandises diverses ». Cette mission a pour objectif de s'assurer :

- Le respect de la procédure de réception et pointage de la marchandise.
- La réception et reconnaissance physique, la préservation de la marchandise en transit et de sa livraison aux clients.

• **L'objectif spécifique qu'on a fixé est de s'assurer que :**

- La quantité débarquée fait l'objet d'un suivi ;
- Les bons d'accès sont toujours disponibles ;
- Chaque bon de sortie a son propre numéro séquentiel ;
- Le pointage de la quantité débarquée fait l'objet de suivi ;
- Chaque bon d'accès à son propre numéro séquentiel ;
- Le système de pointage des marchandises débarquées est sécurisé en matière de traitement des données ;
- Le pointage des quantités débarquées font l'objet de suivi.

**1.5. Champ d'action de la mission**

**Tableau N°09 : champ d'action de la mission**

<b>Champ d'application</b>		
<b>Objet et nature</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée</b>
<p><b>Mission spécifique</b></p> <p><b>Objet de la mission :</b> conformité</p> <p><b>Nature de la mission :</b> mission d'assurance</p> <p><b>Lieu :</b> les trois(03) zones d'exploitation du port :</p> <p>Magasins</p> <p>Pants bascule</p> <p>service manifeste</p> <p>service contentieux</p>	<p><b>Mission unifonctionnelle</b></p> <p>direction acconage</p>	<p><b>Date de début de mission :</b> 04 mars 2018</p> <p><b>Date de fin de mission :</b> 22 mars 2018</p>

**Source :** Réalisé par nos soins

**2. Phase de réalisation**

Cette phase contient les deux étapes suivantes :

- réunion d'ouverture
- travail sur terrain

**2.1. la réunion d'ouverture**

La réunion d'ouverture est le démarrage de la phase de réalisation, elle s'est tenue le 05 mars 2018 à 9h au niveau de la direction d'acconage avec :

- Directeur acconage
- Chef département d'exploitation

Nous avons commencé par nous présenter, c'est-à-dire l'équipe d'audit qui va réaliser cette mission, les objectifs de la mission ainsi les points et les services qui vont être audités durant la mission. À la fin de cette réunion un procès-verbal<sup>1</sup> est signé

**2.2. programme d'audit**

Ce programme de vérification est établi sur la base des objectifs fixés dans le but de définir, répartir et planifier notre mission.

**Tableau N°10 : programme d'audit de la mission acconage**

Date	Lieu			L'objet d'audit
	Services	Zones	Magasin / bureau	
Du 05/03/2018 jusqu'au 06/03/2018	Cellule manifeste	/	/	Echantillonnage nombre des manifestes transmis par e-mail et nombre des manifestes traités par les magasins
Du 07/03/2018 jusqu'au 10/03/2018	/	Zone nord	Magasins Bureau de pointage Pont bascule	Rapprochement des bons de sortie avec les bons de pesage  Vérification de l'existence des bons de sortie en double  La disponibilité des bons d'accès  Suivi des états de réserve et différentiels

<sup>1</sup> Annexe N°7 : canevas du procès-verbal

Du 11/03/2018 jusqu'au 15/03/2018	/	Zone centre	Magasins Bureau de pointage Pont bascule	Rapprochement des bons de sortie avec les états de pointage  La sécurité du système de traitement de toutes les opérations  Vérification de l'existence de suivi du pointage des marchandises
Du 16/03/2018 jusqu'au 20/03/2018	/	Zone sud	Magasins Bureau de pointage Pont bascule	
De 21/03/2018 jusqu'à 22/03/2018	Service pont bascule Et Service contentieux	/	/	Sélection d'un échantillon d'états de réserves et différentiels au niveau des magasins et s'assurer de leur existence au niveau du service contentieux

Source : Réalisé par nos soins

### **2.3. travail sur terrain**

Après la réalisation de la réunion d'ouverture, nous avons procédé à des vérifications du processus d'exploitation. Durant cette phase, nous avons fait appel à plusieurs outils d'audit interne à savoir :

#### **2.3.1. l'interview**

Pour avoir des informations sur le processus d'acconage, les moyens utilisés et le détail sur le traitement des opérations d'importation, nous avons procédé à des interviews avec les différents acteurs du processus : directeur, pointeurs, chef de zone, chefs de services et les chefs magasin. L'interview a été préparée à l'aide des guides d'entretiens<sup>1</sup>.

#### **2.3.2. l'observation physique**

L'observation physique est une méthode qui permet de comprendre le fonctionnement d'une activité ou d'un service, de ce fait nous avons effectué une visite des différents services du département d'exploitation pour avoir les informations sur le rôle de chacun dans le processus d'exploitation.

#### **2.3.3. L'échantillonnage**

Lors de la réalisation de notre mission, nous avons procédé à la vérification des dossiers navires à l'importation pour chaque zone du port en faisant des tests à partir d'un échantillon aléatoire.

#### **2.3.4. interrogation des fichiers informatique**

À travers l'extraction des données existantes sur les supports informatiques pour déceler les dysfonctionnements, et pour connaître ensuite les causes de ces dysfonctionnements, ceci est en collaboration avec la direction de la planification et informatique.

#### **2.3.5. rapprochement, vérification**

Après l'extraction des données sur des supports informatiques. Nous avons procédé au rapprochement afin de faire ressortir les écarts et pour effectuer une vérification et comparaison avec les informations existant sur des supports papiers, par exemple : rapprochement des quantités du bon de sortie avec les quantités du bon de pesage.

---

<sup>1</sup> Annexe N°8 : guide d'entretien

### **2.3.6. La grille analyse des tâches<sup>1</sup>**

Elle a nous permet de visualiser les attributions des personnes en terme de de travail et de responsabilité.

Une incompatibilité des tâches a été détectée au niveau de l'opérateur du pont bascule, en effet ce dernier effectue deux tâches : le tarage de marchandises (exécution), le Suivi et le contrôle des bons de pesage (contrôle).

Durant la mission nous avons relevé quelques défaillances auxquelles on va donner des recommandations pour les y remédier en utilisant les fiches d'observations<sup>2</sup> .

## **3. Phase de conclusion**

Toute mission d'audit est terminée par un rapport écrit, adressé au D.G et la structure auditée par le responsable de l'audit.

Nous avons essayé à travers notre évaluation lors de la réalisation de la mission de détecter les dysfonctionnements du processus d'exploitation, puis de proposer des solutions sous forme de recommandations formulées dans un rapport.

La phase de conclusion est réalisée à travers les étapes suivantes :

- Projet rapport ;
- Réunion de clôture ;
- Elaboration du rapport d'audit.<sup>3</sup>

### **3.1. projet rapport<sup>4</sup>**

Durant cette phase nous avons remis toutes les observations et les constats trouvés au chef de mission afin de les regrouper pour la rédaction du projet rapport qui sera envoyé à la structure concerné et sera présenté au cours de la réunion de clôture

---

<sup>1</sup> Annexe N°9 : grille d'analyse des tâches

<sup>2</sup> Annexe N°10 : fiche d'observation

<sup>3</sup> Sera présenté dans la prochaine section

<sup>4</sup> Est un document qui contient tous les constats trouvés pendant la réalisation de la mission, et qui doit être validé par les audités.

### **3.2. La réunion de clôture**

La réunion de clôture s'est tenue le 29 mars 2018 au niveau de la direction d'acconage avec la présence de tous les participants à la réunion d'ouverture. L'ordre de jour de cette réunion est l'examen du projet rapport à travers la présentation des constats trouvés lors de la mission. En parallèle les audités, nous ont donné leurs observations sur les anomalies constatés pour la validation de ces derniers et pour l'élaboration du rapport final d'audit interne qui sera destiné au directeur général de l'EPAL ainsi que le directeur acconage.

### **Section 03 : le rapport d'audit et le plan d'action**

Le produit final d'une mission d'audit est le rapport final, qui englobe tous les constats validés avec la structure auditée, et qui sera envoyé au directeur général de l'entreprise. Et aussi un plan d'action qui doit être mis en œuvre par la structure auditée dans les délais validés avec les audités.

**1. Elaboration du rapport d'audit :** après la validation des constats trouvés avec les responsables audités, il y a lieu de préparer le rapport final d'audit et l'envoyer au D.G.

**Figure N°12 :** rapport d'audit interne

<p style="text-align: center;"><b>Rapport d'audit interne</b></p> <p><b>Structure auditée :</b> Direction acconage</p> <p><b>Objet de la mission</b> Cette mission s'inscrit dans le cadre d'exécution du plan annuel d'audit 2018 elle a pour objet « audit d'exploitation et gestion des opérations de pointage et réception des marchandises ».</p> <p><b>Objectif de la mission</b> La présente mission a pour objectifs de s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le respect des procédures de la réception et pointage de la marchandise.</li><li>- La réception et reconnaissance physique, la préservation de la marchandise en transit et de sa livraison aux clients.</li></ul> <p><b>Référentiels</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- code maritime.</li><li>- procédures internes de l'EPAL.</li></ul> <p><b>Périmètre de la mission</b> Direction acconage</p> <p><b>Période de la mission</b> Mars 2018</p> <p style="text-align: right;"><b>Elaboré par :</b> MADANI Mohammed Nabil MOUMNI Sarra</p>
--

Nous avons décelé quelques constats lors de la réalisation de la mission auxquels nous proposons les recommandations suivantes :

**Constat n°01** : Les manifestes des directions conteneur et acconnage sont réceptionnés sur la même boîte de messagerie.

**Recommandation** : Créer des boîtes de messagerie séparées pour chaque cellule manifeste avec des codes accès pour chaque utilisateur.

**Constat n°02** : Des numéros de bons de sortie en doubles ont été relevés comportant le même numéro de séquence pour deux clients différents.

**Recommandation** : Paramétrer l'application de sorte à assurer le suivi séquentiel des numéros de bons de sortie et ainsi éviter les risques qui peuvent en résulter.

**Constat n°03** : Des écarts entre le bon de sortie et le bon de pesage en matière de quantité ont été relevés sur trois bons de sortie.

**Recommandation** :

- S'assurer de l'exactitude des données saisies par la mise en place d'un système de contrôle des données saisies sur l'application
- Relier l'application de pesage avec celle de bon de sortie pour une extraction automatique des données.

**Constat n°04** : Un dossier navire manquant dans la zone sud

**Recommandation** : chaque dossier de navire doit être archivé au niveau de magasin qui a traité l'opération d'embarquement ou débarquement, et d'aviser la structure habilitée.

**Constat n°05** : Des bons de sorties manuels sur lesquels manquent des informations sur : le tonnage, n° de bon de pesage, date et heure d'établissement.

**Recommandation** : mettre à jour les modèles des bons de sortie manuels et ajouter le tonnage, le n° de bon de pesage ainsi que l'heure et la date de sa préparation.

**Constat n°06** : Deux bons de sorties pour un seul bon d'accès camion et un bon de pesage

**Recommandation** : S'assurer que chaque accès camion doit avoir un seul bon de sortie par

la mise en place d'un système de contrôle des données saisis sur l'application

**Constat n°07** : Certains numéros de bons de sortie (support papier) ne correspondent pas au numéro des mêmes bons de sortie sur le support informatique (application). il s'agit des bons de sortie n° 131 à 175.

**Recommandation** :

- Vérification du paramétrage du système de traitement des bons de sortie.
- Contrôle des bons sortis après chaque impression

**Source** : Réalisé par nos soins

## **2. le plan d'action**

Qui englobe tous les dysfonctionnements trouvés lors de la réalisation de notre mission, ainsi que les recommandations avec la durée de sa mise en œuvre en désignant un responsable pour chaque action.

.

**Tableau N° 11 : Plan d'action**

<b>Constats</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Délais de prise en charge</b>	<b>responsable</b>
Les manifestes des directions conteneur et acconnage sont réceptionnés sur la même boîte de messagerie	Créer des boîtes de messagerie séparées pour chaque cellule manifeste avec des codes accès pour chaque utilisateur	immédiat	ACCO/DC/DPI
Des numéros de bons de sortie en doubles ont été relevés comportant le même numéro de séquence pour deux clients différents.	Paramétrer l'application de sorte à assurer le suivi des numéros séquentiel de bons de sortie et ainsi éviter les risques qui peuvent en résulter.	immédiat	ACCO/DPI
Des écarts entre les quantités manifestées et les quantités débarquées et les quantités restées.	- Verrouillage du système - Ajouter une indication sur système dans le cas où il y a un écart entre les quantités	Un mois	ACCO/DPI
Des écarts entre le bon de sortie et le bon de pesage en matière de quantité ont été relevée sur trois bons de sortie.	- S'assurer de l'exactitude des données saisie par la mise en place d'un système de contrôle des données saisis sur l'application - Relier l'application de pesage avec celle de bon de sortie pour une extraction automatique des données.	immédiat  Un mois	ACCO  DPI

Un dossier navire manquant dans la zone sud	chaque dossier de navire doit être archivé au niveau de magasin qui a traité l'opération d'embarquement ou débarquement, et d'aviser la structure habilitée.	Immédiat	ACCO
Des bons de sorties manuels sur lesquels manque des informations sur : le tonnage, n° de bon de pesage, date et heure d'établissement.	mettre à jour les modèles des bons de sortie manuels et ajouter le tonnage, le n° de bon de pesage ainsi que l'heure et la date de sa préparation.	Un mois	ACCO
Deux bons de sorties pour un seul bon d'accès camion et un bon de pesage	S'assurer que chaque accès camion doit avoir un seul bon de sortie par la mise en place d'un système de contrôle des données saisis sur l'application	immédiat	ACCO
Certains numéros de bons de sortie (support papier) ne correspondent pas au numéro des mêmes bons de sortie sur le support informatique (application). il s'agit des bons de sortie n° 131 à 175.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification du paramétrage du système de traitement des bons de sortie.</li> <li>- Contrôle des bons sortis après chaque impression</li> </ul>	<p>Un mois</p> <p>immédiat</p>	<p>DPI</p> <p>ACCO</p>

Source : réalisé par nos soins

### **Conclusion**

Dans cette partie nous avons essayé de mettre en pratique nos connaissances théoriques à la réalité du terrain par la réalisation d'une mission d'audit.

Ce troisième chapitre est réparti en trois sections, La première section a été consacrée à la description de l'entreprise portuaire d'Alger sur laquelle a été basée notre étude. Nous avons par la suite dans la deuxième section pu élaborer la cartographie des risques opérationnels liés au processus d'exploitation des opérations d'importation qui nous a permis de planifier et réaliser notre mission d'audit et de détecter tous les dysfonctionnements possibles de ce processus.

Dans la troisième section nous avons présenté le rapport final d'audit concernant tous les constats trouvés lors de la réalisation de notre mission par lequel nous avons proposé des recommandations à valeur ajoutée visant à renforcer le contrôle interne dans le but d'assurer une meilleure maîtrise des risques opérationnels. Nous avons aussi proposé dans cette section un plan d'action en déterminant une durée et un responsable pour la mise en œuvre de chaque recommandation proposée.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

L'objectif de ce travail de recherche était d'étudier la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus d'exploitation des opérations d'importation au niveau de l'EPAL.

L'étude que nous avons menée était articulée autour de trois chapitres dont deux théoriques. Dans le premier chapitre nous avons tenté d'enrichir l'aspect théorique de l'audit interne, où nous avons essayé d'aborder ses définitions, ses caractéristiques, ses outils et nous avons présenté aussi le contrôle interne comme une finalité d'audit interne.

Les risques ont aussi occupés une partie de notre étude. Nous avons abordé la maîtrise des risques dans l'entreprise dans le second chapitre. Où nous avons essayé en premier lieu de présenter le concept du risque, ses caractéristiques et ses parties prenantes.

Après une série de définitions de risques, nous avons présenté la gestion des risques opérationnels selon COSO et ISO 31000 de 2009, ainsi que leurs processus dans le cadre de la maîtrise des risques, nous avons aussi présenté le dispositif de la gestion des risques opérationnels, les étapes de sa mise en place et ses composantes. De plus nous avons abordé la cartographie des risques opérationnels, les différentes approches et étapes d'élaboration.

À la fin du chapitre, nous avons abordé l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, où nous avons mis l'accent sur les rôles que l'auditeur interne doit ou ne doit pas jouer, ainsi que le déroulement des missions d'audit interne dans le cadre de la maîtrise des risques opérationnels, commençant par la prise de connaissance, l'identification, l'évaluation des risques, et terminant par la rédaction du rapport final.

Toutefois, en pratique nous avons essayé d'illustrer la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels de processus d'exploitation des opérations d'importations au sein de l'EPAL, en auditant la direction acconage. Nous avons aussi élaboré la cartographie des risques liés au processus d'exploitation des opérations d'importation sur laquelle on a fixé les objectifs spécifiques de notre mission.

À travers ce chapitre, on a constaté que l'audit interne joue un rôle très important dans la maîtrise des risques opérationnels, il vise non seulement à évaluer la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place, mais également à identifier, évaluer les risques et proposer des recommandations à valeur ajoutée pour les dysfonctionnements constatés afin de l'améliorer.

À partir de l'étude théorique et pratique du thème « **la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels** » nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses qu'on s'est fixés au départ.

**Hypothèse 01** : l'audit interne est une fonction qui donne à une organisation une assurance sur le degré de la réalisation de ses activités par rapport aux objectifs fixés auparavant.

En effet cette hypothèse est confirmée, selon la définition de IIA qui stipule « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ».

**Hypothèse 02** : l'entreprise peut maîtriser ses risques par la réduction de leur probabilité de survenance, en mettant en place des dispositifs de contrôle interne.

Cette hypothèse est partiellement confirmée, vu qu'il y a d'autres techniques par lesquelles l'entreprise peut maîtriser les risques dont : l'évitement, le partage ou l'acceptation du risque ceci dépend de la politique de l'entreprise.

**Hypothèse 03** : la réalisation d'une mission d'audit interne au niveau de l'EPAL doit respecter certaines phases.

Effectivement cette hypothèse est confirmée, la réalisation d'une mission d'audit au sein de l'EPAL s'effectue en trois phases selon les normes d'audit interne :

- la phase de préparation
- la phase travail sur terrain
- la phase de conclusion

Durant cette recherche nous avons rencontré quelques obstacles, nous avons trouvé des embûches en matière de disponibilité des données au niveau de l'entreprise ainsi que la durée de stage qui est insuffisante pour l'accomplissement de notre étude. Mais nous avons pu planifier la mission, identifier et évaluer tous les risques liés au processus.

Au regard de l'importance de la fonction acconage et de ces différents processus nous avons mené une mission d'audit de cette direction.

Les objectifs arrêtés correspondent aux zones de risques détectées tout au long de la mission, et à l'issue de laquelle nous avons relevés quelques faiblesses pour lesquelles nous avons formulés des recommandations notamment la nécessité de :

- Veiller à ce que toutes les applications soient reliées au réseau interne de l'entreprise, tout en veillant à ce qu'elles soient reliées entre elles. Ainsi éviter la ressaisie des données qui peut générer des erreurs et des écarts ;
- Améliorer le système de contrôle et de suivi des états de pesage afin d'éviter les erreurs et les écarts déjà constatés, en ajoutant à l'application des messages d'alerte et en créant des points de contrôle par les différents responsables ;
- modifier la forme de numéro séquentiel des bons de sortie et des bons de pesage, en ajoutant des lettres qui correspondent à chaque zone opérationnelle ;
- Relier l'application de pesage au système de la gestion portuaire de la direction acconage, afin d'intégrer les données de pesage dans la base de données de l'entreprise pour sécuriser et sauvegarder les informations.

# **Bibliographie**

## Ouvrages

- BERNARD Frédérique, SALVICA Éric, **FONCTION ACHAT CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES**, Edition Maxima, paris, 2009.
- BERTIN, Elisabeth, **audit interne, enjeux et pratiques à l'international**, Edition EYROLLES, 2007.
- BERNARD, Frédéric et autres, **contrôle interne**, Edition MAXIMA, Paris, 2013.
- BOUDRIGA Zied, **L'AUDIT INTERNE : Organisation et Pratiques**, Collection Azurite, Tunisie, 2012.
- DESROCHES Alain et autres, **La gestion des risques : Principes et pratiques**, Edition Lavoisier, Paris, 2015.
- HASSID Olivier, **la gestion des risques**, Edition DUNOD, Paris, 2005.
- HENRI-PIERRE, Maders et autres, **AUDITEUR INTERNE ET CONTROLEUR PERMANENT**, Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- Ifaci, **les outils de l'audit interne**, édition EYROLLES, paris, 2013.
- Ifaci, **COSO référentiel intégré du contrôle interne principes de mise en œuvre et de pilotage**, Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- KHELASSI Réda, **LES APPLICATION DE L'AUDIT INTERNE**, éditions Houma, Alger, 2010.
- KURT F, Reding et autres, **MANUEL D'AUDIT INTERNE**, Edition EYROLLES, Paris, 2015.
- LE RAY Jean, **De la gestion des risques au management des risques –Pourquoi ? Comment ?**, édition Afnor, 2015.
- METAYER Yves et HIRSCH Laurence, **Premiers dans le management des risques**, édition AFNOR, 2007.
- OBERT Robert, MAIRESSE Marie Pierre, **comptabilité et audit manuel et application**, Edition DUNOD, paris, 2009.

- PIERANDREI Laurent, **Risk Mangement gestion des risques en entreprise**, banque et assurance, édition DUNOD, Paris, 2015.
- PIGE Benoit, **Audit et contrôle interne**, édition ems, 2017.
- PIERRE MADERS Henri LUC MASSELIN Jean, **contrôle interne des risques**, Edition EYROLLES, Paris, 2014.
- RENARD Jacques, **Théorie et pratique de l'audit interne**, Edition Eyrolles, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2010.
- RENARD Jacques, **COMPRENDRE ET METTRE EN ŒUVRE LE CONTROLE INTERNE**, Edition EYROLLES, paris, 2012.
- SCHICK, Pierre, **Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission**, édition DUNOD, Paris, 2007.
- SCHICK Pierre et autres, **Audit interne et référentiels de risques**, édition DUNOD, paris, 2014.
- SEAN Cleary, Thierry Malleret, **Risques : perception-Evaluation-Gestion**, Edition Maxima, Paris, 2006.

## Articles et Revues

- DENIAU Philipe et RENOUX Etienne, **La cartographie de risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?**, Revue d'économie financière, n°84, 2006.
- SAIDJ Faiz, **méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne**, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014.

## Document institutionnels

- AMF, **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne-cadre de référence**, juin 2010.
- Ifaci, **Étude de processus de management et de cartographie des risques, conception, mise en place et évaluation**, Ifaci , Paris, 2003.

- Ifaci, **la cartographie des risques (cahier de recherche)**, Ifaci, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
- Ifaci, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, paris, 2012.

### **Travaux universitaires**

- CHEKROUN, Meriem, **le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprises algériennes**, Thèse de doctorat LMD, Tlemcen, 2013.
- ELMAYOUF Saida Naima, **La cartographie des risques opérationnels dans l'assurance**, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de magister en science commerciales et financières, promotion 2015.

### **Textes officiels**

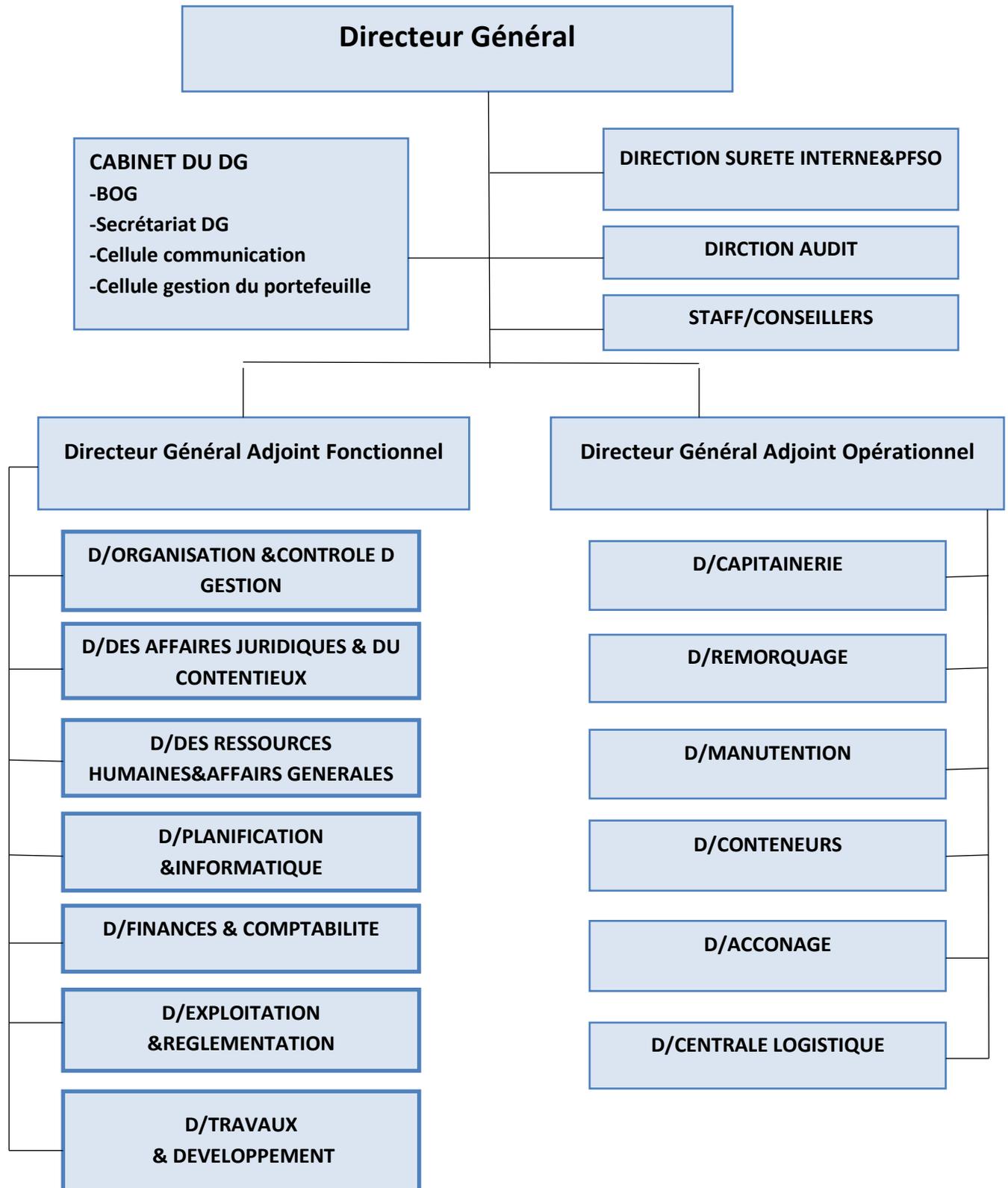
- Algérie, Contrôle interne des banques et établissements financiers Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011.

### **Webographie**

- <https://global.theiia.org/translations/pages/french-translations.aspx>
- <https://www.ifaci.com/nous-connaitre/association/>
- <http://www.iahef.com>
- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/>
- <https://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/code-de-deontologie/>
- <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf>
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>.

# **Annexes**

## Annexe N°1 : L'organigramme générale de l'EPAL



## Annexe N°2 : Ordre de mission



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA

إدارة الأشغال العمومية و النقل  
SPA جمع الخدمات المينائية

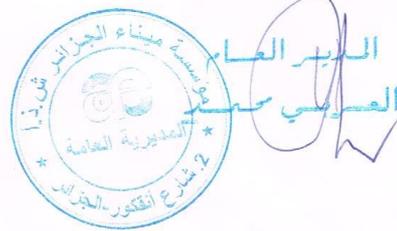
Référence N° : ...022.../...06.../...18.....

Alger le: ...20/02/2018.

**ORDRE DE MISSION**

- Nom : MADANI
- Prénom : Mohamed Amine Nabil
- Fonction : stagiaire
- Mission : «Audit d'exploitation et Gestion des Opérations de Pointage et Réception des Marchandises Diverses »
- Direction : Direction Acconage.
- Objet de la Mission : Conformité
- Date de début de mission : 04 Mars 2018
- Date de fin de mission : 22 Mars 2018

Le Directeur Général





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIC ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS وزارة الأشغال العمومية و النقل  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES SERPORT SPA مجمع الخدمات المينائية SPA

Référence N° : 023/...06.../...A.....

Alger le: 20/02/2018

**ORDRE DE MISSION**

- Nom : MOUMNI
- Prénom : Sarah
- Fonction : stagiaire
- Mission : «Audit d'exploitation et Gestion des Opérations de Pointage et Réception des Marchandises Diverses »
- Direction : Direction Acconage.
- Objet de la Mission : Conformité
- Date de début de mission : 04 Mars 2018
- Date de fin de mission : 22 Mars 2018

Le Directeur Général

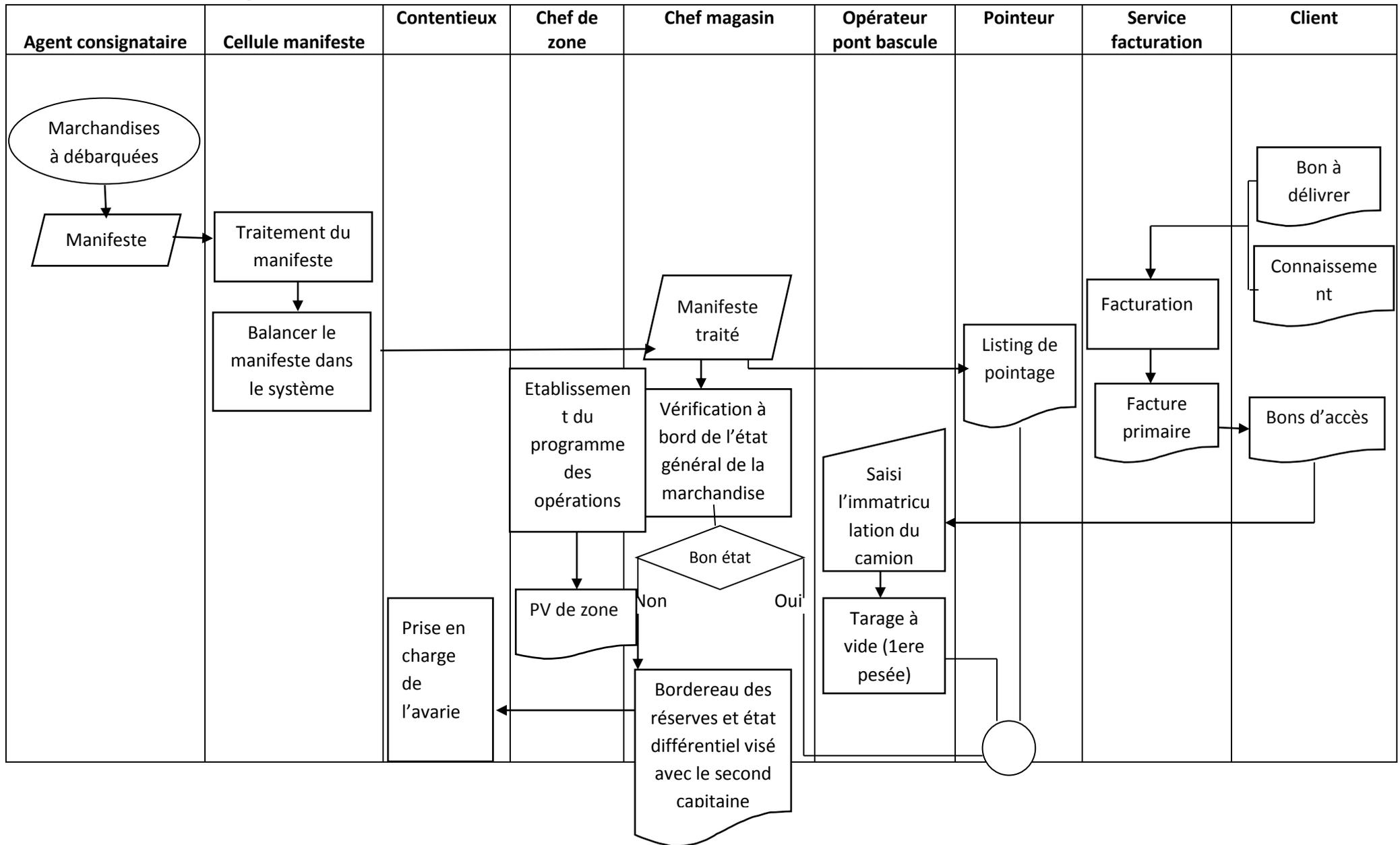
الدير العام  
العربي محمد

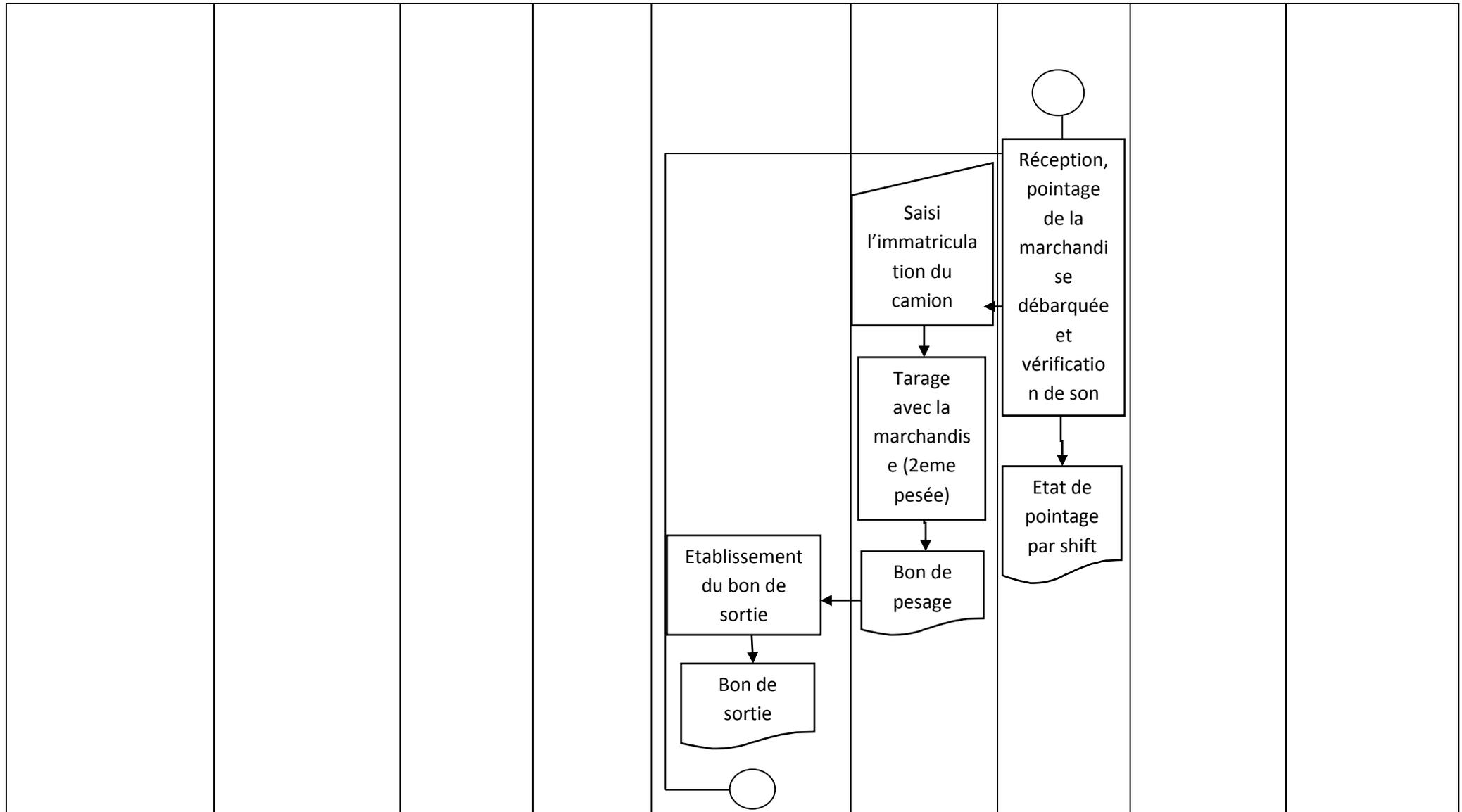
SPA au capital social de 10 milliards 500 millions de Dinars  
RC: N° 00b 0011530 N°IF : 000016001153069 N° Article: 16070131007  
Tél. : 021 42 36 14 / 16 / 18 Fax : 021 42 36 03 / 42 36 06  
E-mail : epal@portalger.com.dz / www.portalger.com.dz  
Adresse : 02 Rue d'Angkor, Alger port B.P: 259 Alger RP

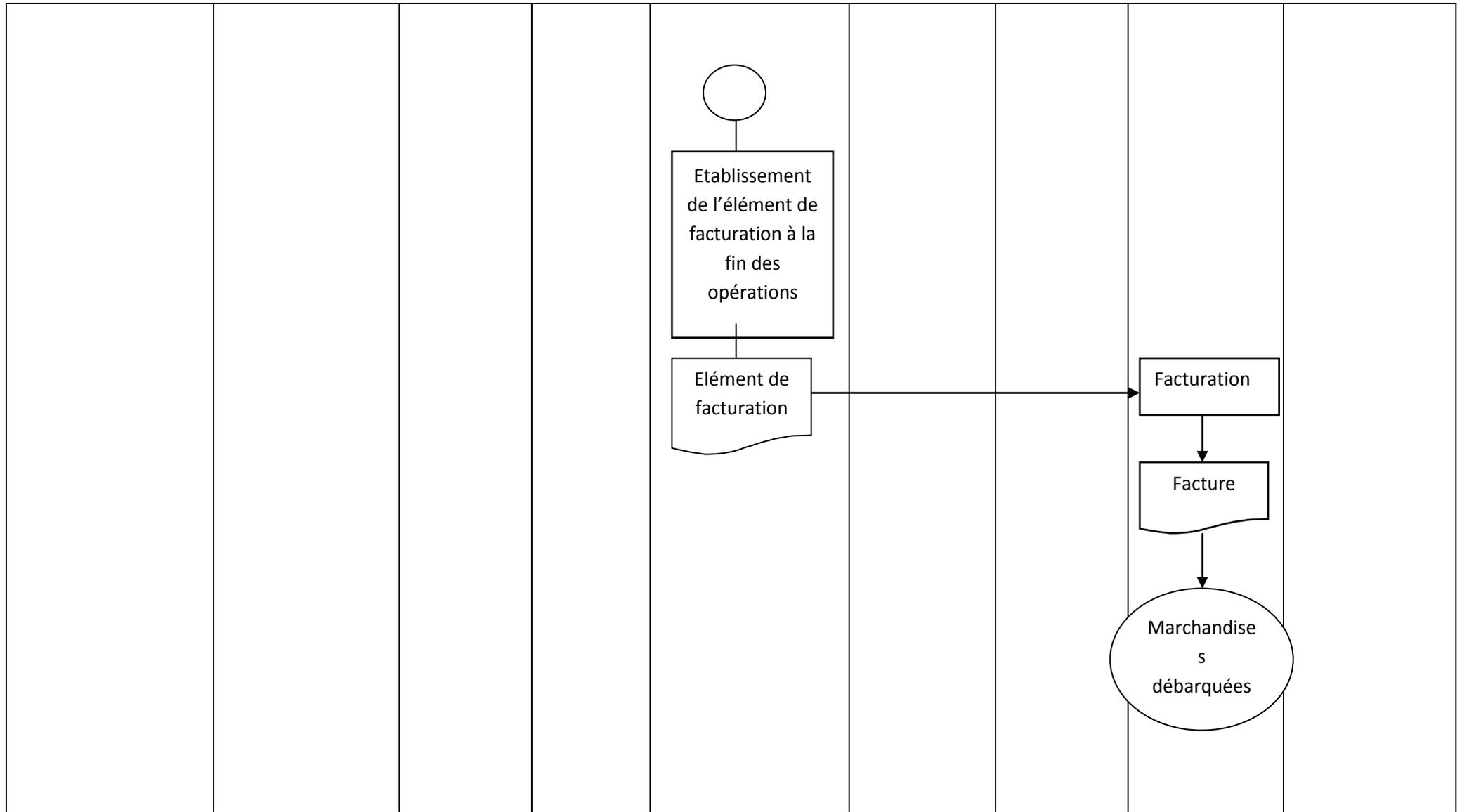
systeme management Certifié ISO 9001:2008



Annexes N°3 : Diagramme de circulation







## Annexe N°4 : canevas du bon de pesage

**ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER**  
**DIRECTION ACCONAGE**  
**PONT BASCULE ZONE CENTER**



**N Ticket :** 1097  
**Matricule :** 00777-515-16  
**Entreprise :** MFG  
**Produit :** BIG BAG

<b>Tare :</b>	<b>16/07/2017</b>	<b>13:09:09</b>	<b>14080</b>
<b>Brut :</b>	<b>16/07/2017</b>	<b>14:48:26</b>	<b>37060</b>
		<b>Net :</b>	<b>22980</b>

Bonne route

## Annexe N°5 : canevas du bon de sortie

 **Entreprise Portuaire d'Alger**  
S.P.A. au capital de 705.000.000 D.A.  
Siège social : 2, rue d'Angkor - Alger. BP n° 708 - Alger Gare  
Tél : (02) 71.54.35 à 43 - Fax : (02) 71.54.52 - Téléc : 61.275 EPAL

*Direction Acconage*

**BON DE SORTIE**  
ZCENTR N°: 20171591071

<b>Bon d'Accès N° :</b> 83892	<b>Facture N° :</b> 0001429/17
<b>Magasin:</b> MG22/2	<b>Arrivé le :</b> 27/09/2017
<b>Navire:</b> ATLAS WAVE	
<b>Marchandise:</b> CARBONNATE DE SODIUM	<b>Client:</b> MFG
<b>BL :</b> 001	

<b>Matricule Camion</b>	<b>Colis</b>	<b>Poids</b>
<b>00360 588 16</b>	<b>18</b>	<b>22,700</b>

**Déclaration:** D10      N°: 18604  
Alger Le: 30/09/2017      07:43:11  
EPAL      DOUANE      CLIENT

**Annexe N°6 : questionnaire de contrôle interne****Objectif du contrôle :** S'assurer la vente de nombre autorisé des bons d'accès.

Questions	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
01. Existe-t-il une procédure de vente des bons d'accès ?	Oui		n'est pas actualisée
02. Les bons d'accès sont-ils systématiquement établis ? et sont-ils informatisés	Oui	Non	
03. Les bons d'accès sont : a) Pré-numérotés ? b) Signés par un responsable ? c) Font-ils l'objet d'une procédure de contrôle ?	Oui	Non Non	
04. Le bon d'accès est-il mis en exemplaires ? Et gardez-vous un exemplaire à votre niveau ?	Oui Oui		
05. Les bons d'accès sont toujours disponibles ?	Oui		
06. Effectuez-vous des contrôles périodiques entre les bons d'accès avec le bon de pesage les bons de sortie.	Oui		
07. Les bons d'accès sont-ils archivés physiquement ?	Oui		

**Objectif du contrôle :** S'assurer de la vérification de l'état et le pointage de la marchandise débarquée

Questions	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
01. Existe-t-il une procédure de débarquement ?, et est-elle respectée ?	Oui Oui		n'est pas actualisée
02. Existe-il une vérification primaire de l'état de la marchandise avant son débarquement ?	Oui		
03. Existents-ils des états de contrôle des quantités débarquées et concernant l'état de la marchandise ? Si oui sont-ils signés par les différents intervenants	Oui Oui		Un état différentiel et de réserve est signés avec le second capitaine
04. l'opération de débarquement est-elle enregistrée ?	Oui		
05. . existe-t-il des procédures en matière de sécurités ?,	Oui		

Le port des Equipement de protection individuel est-il obligatoire ?	Oui		
Les travailleurs appliquent ils ces consignes ?	Oui		

**Objectif du contrôle :** S'assurer que toutes les marchandises transitées par l'EPAL font l'objet de pesage

Questions	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
01. Existe-il une procédure de pesage des marchandises ?	Oui		n'est pas actualisée
02. Est-ce que toutes les marchandises transitant par l'enceinte font l'objet de pesage ?	Oui		
03. Avez-vous une base des données concernant les opérations journalières ?	Oui		
04. Les bons de pesage sont-ils archivés physiquement ?	Oui		
05. Existe-il un contrôle des bons de pesage ?	Oui		Sont contrôlés par le chef service de pont bascule, pour chaque semaine
06. Dans le cas de double bon de sortie, l'application signale-t-elle ces cas de figure ?		Non	
07. Existe-il un seuil pour la quantité max qui doit être respecté lors de l'opération de pesage ? est-il respecté ?	Oui Oui		Seuil max est de 80 tonnes
08. Pour la maintenance, existe-il une équipe chargé de la maintenance du pont-basculé ?, si oui, son intervention serait-elle au bon moment ?	Oui Oui		Service externalisé a une entreprise privé
09. Réalisez-vous des opérations de pesage hors exploitation ?, si oui, est ce que elles sont enregistrés ?	Oui Oui		
10. Les vérifications réglementaires (étalonnage des équipements de pesée) sur le bon fonctionnement des ponts bascule sont-elles effectuées ? si oui sont-elles documentées ?	Oui Oui		

**Objectif du contrôle :** S'assurer l'existence d'un contrôle des quantités débarquées par rapport aux quantités manifestées tout au long des opérations de débarquement.

Questions	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
01. Est-ce que l'opération de pointage se fait systématiquement ?, si oui, est-elle documentée ?	Oui Oui		
02. Dans le cas d'une panne du système de pointage, où défaillance du réseau informatique, Existe-il des supports manuels pour l'accomplissement de l'opération ?	Oui Oui		
03. Chaque pointeur dispose son propre code d'accès à l'application pour l'enregistrement des opérations de pointage sur le système	Oui		
04. Est-ce que l'application du pointage est reliée systématiquement avec l'application du pesage ?		Non	
05. L'application est-elle verrouillée de manière à assurer la fiabilité des données sur l'application ?	Oui		

**Objectif du contrôle :** S'assurer que la quantité livrée correspond à la quantité débarquée.

Questions	Réponses		Commentaire
	Oui	non	
01. Est-ce que chaque sortie est matérialisée par un bon de sortie ? Cette opération est-elle informatisée ?	Oui Oui		
02. Le numéro séquentiel des bons de sortie est-il attribué par l'application ?	Oui		
03. Dans le cas de double bon de sortie, l'application signale-t-elle ces cas de figure ?		Non	
04. Existe-il une possibilité de modifier les données sur l'application dans le cas l'erreur ?		Non	En cas d'erreur le bon de sortie est annulé est remplacé par un autre bon.
05. Est-ce que l'application est reliée systématiquement avec l'application du pesage ?		Non	
06. Dans le cas d'une panne du système, existe-il des supports manuels pour l'accomplissement de l'opération ?	Oui		

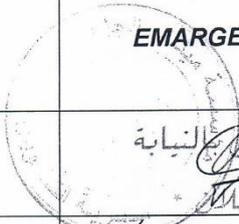
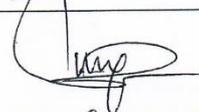
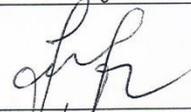
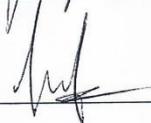
## Annexe N°9 : canevas du procès-verbal de la réunion d'ouverture

	DIRECTION AUDIT	Version1
	Audit d'Exploitation et Gestion des Opérations de Pointage et Réception des Marchandises Diverses  DIRECTION ACCONAGE	

Réunion D'ouverture :

Le 05 Mars 2018

Etaient présents :

Nom et prénom	EMARGEMENT
TOUACALEN Nassim	 مدير التسيير بالنيابة ن. اولسلا
AFFANE BILAL	
KERDOUGHELI ABDEL KARIM	
TOUATI HAKIM	
MADANI Mohammed Nabil	
Moumni Sarra	

## Annexe N°10 : guide d'entretien

Processus	Questions
<b>Cellule manifeste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous me décrire les missions de votre service ?</li> <li>- Le manifeste concerne quel type d'opération et quel type de marchandise ?</li> <li>- Sous quel format est envoyé le manifeste ?</li> <li>- Quels sont les informations qui doivent figurer sur le manifeste ?</li> <li>- Existe-t-il une application pour le traitement du manifeste</li> <li>- Sur quelle base vous envoyez le manifeste au magasin concerné ?</li> <li>- Dans le cas où le manifeste n'est pas envoyé au bon magasin, quels sont les procédures à faire ?</li> </ul>
<b>Magasin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quelle base les bons d'accès sont vendus aux clients et à quel prix ?</li> <li>- Quel sont les documents présentés par le client pour la vente de ces bons accès ?</li> <li>- Les bons d'accès sont-ils informatisés ou sont-ils établis manuellement ?</li> <li>- Attribuez-vous au client le nombre exacte des bons d'accès ou y a-t-il un surplus et comment vous les récupérer ?</li> <li>- Quel sont les informations mentionné sur ce bon ?</li> </ul>
<b>Service facture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'établissement de facture primaire se fait à quel moment de l'opération ?</li> <li>- Quel sont les documents que doit présenter le client pour l'établissement de la facture ?</li> <li>- Quel sont les prestations figurant sur cette facture ?</li> <li>- Quel sont Les document présentés pour la préparation de facture finale ?</li> <li>- Comment se fait le traitement d'une facture finale ?</li> <li>- Quel sont les prestations figurant sur cette facture ?</li> <li>- Existe un état qui précise les éléments de facturation ?</li> <li>- Les factures font elles l'objet d'un contrôle ?</li> </ul>
<b>Pont bascule</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les marchandises qui sont soumises au pesage ?</li> <li>- Quels sont les documents qui doivent être présentés par le client pour la réalisation de l'opération de pesage ?</li> <li>- Existe-t-il un seuil de tolérance maximum pour chaque pesée ?</li> <li>- Effectuez-vous des contrôles sur le bon fonctionnement de cet équipement (pont bascule) ?</li> <li>- En cas de panne ou de défaillance par qui prend en charge la maintenance de cet équipement ?</li> <li>- Existe-t-il une passerelle qui relie le pont bascule à l'application de pointage des marchandises ?</li> <li>- Réalisez-vous des contrôles réguliers sur les états de pointage ?</li> </ul>



## Annexe N°11 : grille d'analyse des taches

Grille d'analyse des taches							
Tâches	cellule manifeste	Pointeur	Chef magasin	Taxateur	Operateur de pont bascule	Chef de zone	Contentieux
Traitement et l'envoi du manifeste	✘						
Vérification à bord de l'état général de la marchandise			✘				
Etablissement du programme des opérations						✘	
Vente des bons d'accès				✘			
Pointage de la marchandise		✘					
Etablissement d'un bordereau de réserve et l'état différentiel			✘				
Vérification des bordereaux de réserve et l'état différentiel							✘
Tarage du camion à vide et en charge					✘		
Suivi et contrôle des bons de pesage					✘		
Livraison de la marchandise		✘					
Etablissement les éléments de facturation			✘				
Etablissement facturation de la prestation				✘			

## Annexe N°12 : fiche d'observation

<b>Fiche d'observation n° 01</b>	
<b>Référentiel</b>	Chaque service doit avoir sa propre boîte de messagerie avec un accès propre à chaque utilisateur.
<b>Fait</b>	Les manifestes des directions conteneur et acconage sont réceptionnés sur la même boîte de messagerie.
<b>Cause</b>	Une seule boîte messagerie a été créé pour la réception des manifestes adressés à la direction acconage et direction conteneur
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perte de manifestes</li> <li>- risque de suppressions des informations</li> <li>- risque d'omission de traitement d'un manifeste</li> </ul>
<b>Recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer des boîtes de messagerie séparées pour chaque cellule manifeste avec des accès pour chaque utilisateur</li> </ul>

<b>Fiche d'observation n° 02</b>	
<b>Référentiel</b>	chaque bon de sortie établi, à son propre numéro de séquence
<b>Fait</b>	Des numéros de bons de sortie en doubles ont été relevés comportant le même numéro de séquence pour deux clients différents.
<b>Cause</b>	Les bons de sorties ont été établit au même moment par deux livreurs différents.
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attribuer la marchandise a un autre client</li> <li>- rejet du dossier par la douane qui retardera l'opération de livraison</li> </ul>
<b>Recommandation</b>	Paramétrer l'application de sorte à assurer le suivi des numéros séquentiel des bons de sortie et ainsi éviter les risques qui peuvent en résulter.

<b>Fiche d'observation n° 03</b>	
<b>Référentiel</b>	Les quantités saisies sur les bons de sorties doivent correspondre aux quantités indiquées dans les bons de pesage.
<b>Fait</b>	Des écarts entre le bon de sortie et le bon de pesage en matière de quantité ont été relevée sur trois bons de sortie.
<b>Cause</b>	Erreur de saisie qui a engendré un écart entre le bon de sortie et de pesage Système de pesage non relié à l'application ce qui nécessite une ressaisie des données.
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rejet du dossier de livraison par la douane</li> <li>- erreur dans les éléments de facturation</li> <li>- problème avec client sur la quantité livrée</li> </ul>
<b>Recommandation</b>	S'assurer de l'exactitude des données saisie, Mettre en place un système de contrôle des données saisis sur l'application  Relier l'application de pesage avec celle de bon de sortie pour une extraction automatique des données. et ainsi assurer la sauvegarde des données.

<b>Fiche d'observation n° 04</b>	
<b>Référentiel</b>	Tous les dossiers navires sont archivés et organisés, de manière qui permet de les extraire facilement.
<b>Fait</b>	Un dossier navire manquant (zone sud).
<b>Cause</b>	Le traitement de cette opération a été réalisé par l'équipe de la zone centre spécialisé dans l'embarquement de ce type de marchandise.
<b>Conséquence</b>	En cas de réclamation ou de litige avec un client ; il serait impossible de statuer en l'absence du dossier physique.
<b>Recommandation</b>	chaque dossier de navire doit être archivé au niveau de magasin qui a traité l'opération d'embarquement ou débarquement, et d'aviser la structure habilitée.

<b>Fiche d'observation n° 05</b>	
<b>Référentiel</b>	Tous bons de sorties manuel, doit être pré numérotés et doit contenir toutes les informations nécessaires sur la marchandise.
<b>Fait</b>	Des bons de sorties manuels sur lesquels manque des informations sur : le tonnage, n° de bon de pesage, date et heure d'établissement.
<b>Cause</b>	Les bons de sorties sont établis manuellement suite à l'arrêt du système et le modèle de ces bons manque des informations nécessaire sur la marchandise.
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficulté dans la vérification</li> <li>- risque d'avoir des problèmes avec les clients concernant le tonnage</li> </ul>

<b>Fiche d'observation n° 06</b>	
<b>Référentiel</b>	Pour une seule opération, chaque camion a un seul bon de sortie.
<b>Fait</b>	Deux bons de sortie pour un accès camion et un bon de pesage.
<b>Cause</b>	Erreur dans la saisie des données de client
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erreur dans la facturation</li> <li>- erreur dans la quantité livrée</li> </ul>
<b>Recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que chaque accès camion doit avoir un seul bon de sortie par la mise en place d'un système de contrôle des données saisis sur l'application.</li> </ul>

<b>Fiche d'observation n° 07</b>	
<b>Référentiel</b>	Tous les bons de sortie sont élaborer et archivés d'une manière qui permet de les extraire facilement
<b>Fait</b>	Certains numéros de bons de sortie (support papier) ne correspondent pas au numéro des mêmes bons de sortie sur le support informatique (application). il s'agit des bons de sortie n° 131 à 175.
<b>Cause</b>	Problème sur système de traitement des bons de sortie
<b>Conséquence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- dossier non complet</li><li>- des erreurs dans la facture</li><li>- des problèmes avec le client sur la quantité</li></ul>
<b>Recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vérification du paramétrage du système de traitement des bons de sortie.</li><li>- contrôle des bons sortis après chaque impression</li></ul>

# Table des matières

## Remerciement

## Dédicace

Liste des tableaux .....	I
--------------------------	---

Liste des figures .....	II
-------------------------	----

Liste des abréviations .....	IV
------------------------------	----

Liste des annexes .....	V
-------------------------	---

Résumé .....	VI
--------------	----

## Chapitre I : Le Cadre théorique de l'audit interne

Section01 : Définition et fondement théorique de l'audit interne .....	3
--	---

1. Historique de l'audit interne .....	3
--	---

2. Définition et caractéristiques d'audit interne .....	5
---	---

2.1. Définitions de l'audit interne .....	5
---	---

2.1.1. Selon l'Institute of Internal Auditors « L'IIA » .....	5
---	---

2.1.2. Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne « L'IFACI » .....	5
--	---

2.2. Caractéristiques d'audit interne .....	6
---	---

2.2.1. Fonction universelle .....	6
-----------------------------------	---

2.2.2. Fonction indépendante.....	6
-----------------------------------	---

2.2.3. Fonction périodique .....	6
----------------------------------	---

2.2.4. Fonction objective .....	6
---------------------------------	---

3. les objectifs de l'audit interne .....	7
---	---

3.1. La régularité .....	7
--------------------------	---

3.2. L'efficacité .....	7
-------------------------	---

3.3. La pertinence .....	8
--------------------------	---

Section02 : La pratique d'audit interne .....	9
---	---

1. l'audit interne est une profession normalisée .....	9
--	---

1.1. La définition de l'audit interne .....	10
---	----

1.2. Le code déontologie .....	10
--------------------------------	----

1.2.1. Les principes fondamentaux du code déontologie .....	10
---	----

a. Intégrité.....	10
-------------------	----

b. Objectivité .....	10
----------------------	----

c. Confidentialité .....	10
--------------------------	----

d. Compétence .....	10
1.2.2. Règles de conduite .....	10
1.3. Les normes d'audit interne .....	11
1.3.1. Les normes de qualification .....	11
1.3.2. Les normes de fonctionnement .....	12
1.3.3. Les normes de la mise en œuvre .....	14
1.4. Modalités pratiques d'applications .....	14
1.5. Les actions d'accompagnement au développement professionnel .....	14
2. Les missions d'audit interne .....	14
2.1. Mission d'assurance .....	14
2.2. Mission de conseil .....	14
3. L'organisation de l'activité d'audit interne .....	15
3.1. Le rattachement de l'audit interne .....	15
3.1.1. Le rattachement du service d'audit interne à la direction générale .....	15
3.1.2. Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit .....	15
3.1.3. Le rattachement à une direction opérationnelle .....	15
3.1.4. Prise de position de l'IFACI sur le rattachement de l'audit interne .....	16
3.2. La structure hiérarchique de service d'audit interne .....	16
3.2.1. Le rôle des auditeurs et chef de mission .....	17
3.3. L'organisation des moyens .....	18
3.3.1. La charte d'audit .....	18
3.3.2. Plan d'audit .....	18
3.3.3. Manuel d'audit interne .....	19
3.3.4. Dossiers d'audit .....	19
3.3.5. Papiers de travail .....	19
3.3.6. Les moyens matériels .....	19
3.4. Les outils d'audit interne .....	20
3.4.1. Les outils d'interrogation .....	20

a. Le sondage statistique .....	20
b. Les interviews .....	20
c. Vérifications, analyses et rapprochements divers.....	21
d. Questionnaire du contrôle interne (QCI) .....	21
3.4.2. Les outils de descriptions .....	21
a. L'observation physique .....	22
b. La narration .....	22
c. L'organigramme fonctionnel .....	22
d. La grille analyse des tâches .....	22
e. Diagramme de circulation .....	22
f. La piste d'audit .....	23
<b>Section03 : le contrôle interne : finalité de l'audit interne</b> .....	<b>24</b>
1. Définition et objectifs du contrôle interne .....	24
1.1. Définition du contrôle interne .....	24
1.1.1. Selon Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission COSO .....	24
1.1.2. Selon Criteria on Control Committee COCO .....	25
1.1.3. Définition du Turnbull Guidance .....	25
1.1.4. Pour AMF .....	25
1.2. Objectifs du contrôle interne .....	26
1.2.1. La protection du patrimoine .....	26
1.2.2. Respect des lois, règlements et contrats .....	26
1.2.3. Efficacités et efficience des opérations .....	26
1.2.4. Fiabilité et l'intégralité des informations financières et opérationnelles .....	27
2. Les Composantes du contrôle interne .....	27
2.1. L'environnement de contrôle interne .....	29
2.2. Evaluation des risques .....	29
2.3. Activité de contrôle .....	29
2.4. Information et communication .....	30
2.5. Pilotage .....	30

3. Les acteurs de contrôle interne .....	31
3.1. Le conseil d'administration ou de surveillance .....	31
3.2. La direction générale .....	31
3.3. Le personnel de la société .....	31
3.4. Gestionnaire des risques .....	31
3.5. Audit Interne .....	32
3.6. Comité d'audit .....	32
<b>Conclusion</b> .....	<b>33</b>

## **Chapitre II : La maîtrise des risques opérationnels dans l'entreprise**

<b>section01 : les risques dans l'entreprise</b> .....	<b>36</b>
1. Le concept de risques .....	36
1.1. La définition de risque .....	36
1.2. Les caractéristiques du risque .....	37
1.2.1. La gravité .....	37
1.2.2. La probabilité .....	37
1.3. La typologie des risques .....	37
1.3.1. Les risques stratégiques .....	37
1.3.2. Les risques financiers .....	37
1.3.3. Les risques opérationnels .....	37
2. Les parties prenantes aux risques .....	38
2.1. Les producteurs de risques .....	38
2.1.1. Les producteurs de risques en interne .....	38
2.1.2. Les producteurs de risques en externe .....	38
2.2. Les gestionnaires des risques .....	38
2.2.1. Les entreprises .....	38
2.2.2. Les experts .....	38
2.2.3. Le secteur de sécurité privé et de l'assurance .....	39

2.2.4. Les institutions de contrôle .....	39
3. Les risques opérationnels .....	39
3.1. La définition du risque opérationnel .....	39
3.2. Les types du risque opérationnel .....	40
3.2.1. Les fraudes internes .....	40
3.2.2. Les fraudes externes .....	40
3.2.3. Les pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail .....	40
3.2.4. Clients, produits et pratiques commerciales .....	41
3.2.5. Dommages aux actifs corporels .....	41
3.2.6. Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes .....	41
3.2.7. Exécution, livraison et gestion des processus .....	41
<b>section02 : la gestion des risques opérationnels</b> .....	<b>42</b>
1. La gestion des risques selon les référentiels internationaux .....	42
1.1. Selon COSO .....	42
1.2. Pour l'AMF .....	42
1.3. Selon la norme ISO 31000 de 2009 .....	43
2. Le processus de gestion des risques opérationnels.....	43
2.1. L'établissement de contexte .....	44
2.2. L'identification des événements .....	44
2.3. L'évaluation des risques opérationnels .....	44
2.4. Le traitement des risques opérationnels .....	46
2.4.1 L'évitement.....	46
2.4.2. La réduction .....	46
2.4.3. Le partage ou transfert .....	46
2.4.4. L'acceptation .....	46
2.5. La surveillance .....	46
2.6. Communication et concertation .....	47
3. Le dispositif de gestion des risques opérationnels .....	47

3.1. Les étapes de mise en place du dispositif .....	47
3.1.1. La connaissance des zones à risques .....	47
3.1.2. Mise en œuvre de processus de gestion des risques .....	47
3.1.3. Mise en fonctionnement du dispositif .....	48
3.1.4. Amélioration de la performance opérationnelle des processus .....	48
3.15. Optimisation du dispositif de gestion des risques .....	48
3.2. Les composantes de dispositif .....	48
3.2.1. Environnement interne .....	49
3.2.2. Fixation des objectifs .....	49
3.2.3. Le processus de gestion des risques .....	49
3.2.4. Activité de contrôle .....	49
3.2.5. Information et communication .....	50
3.2.6. Pilotage .....	50
3.3. L'organisation du dispositif de la gestion des risques opérationnels .....	50
3.3.1. Première ligne de maîtrise : Les métiers .....	50
3.3.2. Deuxième ligne de maîtrise : les contrôleurs permanents .....	51
3.3.3. Troisième ligne de maîtrise : les auditeurs internes .....	51
4. La cartographie des risques opérationnels .....	52
4.1. Définition .....	52
4.2. Les différentes approches d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.....	52
4.2.1. Le bottom up .....	52
4.2.2. Le top-down .....	53
4.2.3. L'approche combinée .....	53
4.2.4. L'approche par le benchmarking .....	54
4.3. Les différentes étapes d'élaboration de la cartographie des risques .....	54
4.3.1. Préparation.....	54
4.3.2. Le recensement des risques et des contrôles .....	54
4.3.3. L'évaluation des risques .....	55

4.3.4. Hiérarchisation des risques et représentation graphiques .....	56
4.3.5. Communication et suivi des risques .....	56
<b>Section 03 : le déroulement d'une mission d'audit interne .....</b>	<b>57</b>
1. Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels .....	57
1.1. Les principaux rôles de l'audit interne .....	57
1.2. Le rôle légitime de l'audit interne .....	58
1.3. Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer .....	58
1.4. L'audit interne et le management des risques .....	58
2. La réalisation d'une mission d'audit interne .....	59
2.1. Le champ d'application .....	59
2.1.1. L'objet de la mission .....	59
2.1.2. La fonction .....	60
2.2. La durée .....	60
2.3. Les phases d'une mission d'audit interne .....	60
2.3.1. Phase de préparation .....	60
a. L'ordre de mission .....	61
b. La prise connaissance du contexte de la mission .....	61
c. Identification et évaluation des risques .....	61
d. le rapport d'orientation .....	62
2.3.2. Phase de réalisation .....	63
a. La réunion d'ouverture .....	63
b. Programme d'audit .....	64
c. Travail sur le terrain.....	65
2.3.3. La phase de conclusion .....	66
a. Le projet de rapport .....	66
b. réunion de clôture .....	66
c. Le rapport d'audit interne .....	66
<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>

## **Chapitre III : Audit d'exploitation des opérations d'importation au sein de l'EPAL**

<b>Section01 : présentation de l'entreprise lieu de stage « EPAL »</b> .....	71
1. L'histoire du port .....	71
2. Présentation de l'EPAL, ses missions et ses activités .....	72
2.1. Présentation de l'EPAL .....	72
2.1.1. Caractère juridique .....	72
2.2. Mission et activités de l'EPAL .....	72
2.2.1. Ses missions .....	72
2.2.2. Ses activités .....	73
3. L'organisation de l'EPAL .....	73
3.1. Directions opérationnelles .....	73
3.1.1. Direction capitainerie (CAP) .....	73
3.1.2. Direction centrale logistique (DCL) .....	74
3.1.3. Direction manutention(DM) .....	74
3.1.4. Direction acconage(ACCO) .....	74
3.1.5. Direction conteneur(DC) .....	74
3.1.6. Direction remorquage(RME) .....	75
3.2. Les directions fonctionnelles .....	75
3.2.1. Direction ressources humaines(DRH) .....	75
3.2.2. Direction d'exploitation et de règlement(DER) .....	75
3.2.3. Direction de planification et informatique (DPI) .....	75
3.2.4. Direction finance et comptabilité(DFC) .....	76
3.2.5. Direction des travaux et développement(DTD) .....	76
3.2.6. Direction de l'affaire juridique (DAJ) .....	76
3.3. Direction d'audit interne .....	76
3.3.1. Ses missions .....	77
3.3.2. Ses objectifs .....	77
3.3.3. La chart d'audit interne.....	78

<b>Section 02 : audit du processus d'importation de la direction acconage</b> .....	79
1. Phase de préparation.....	79
1.1. Ordre de mission .....	79
1.2. La prise connaissance du contexte de la mission .....	79
1.2.1. Présentation de la structure auditée « la direction acconage » .....	80
1.2.2. Présentation du processus d'exploitation pour les opérations d'importation .....	82
a. Réception, vérification et l'envoi du manifeste au magasin .....	82
b. Facturation .....	82
c. Débarquement et livraison de la marchandise .....	83
d. Pesage .....	83
e. Pointage de la marchandise débarquée .....	84
f. Préparation des bons de sortie et la livraison de la marchandise .....	84
g. Préparation de la facture finale .....	84
h. pré Contentieux .....	85
1.3. Identification des risques opérationnels .....	85
1.4. Évaluation des risques opérationnels identifiés .....	89
1.4.1. Évaluation la probabilité de survenance des risques opérationnels .....	89
1.4.2. Évaluation de l'impact des risques opérationnels .....	90
1.4.3. Hiérarchisation des risques opérationnels .....	90
1.5. Champ d'action de la mission .....	96
2. Phase de réalisation .....	96
2.1. La réunion d'ouverture .....	96
2.2. Programme d'audit .....	97
2.3. Travail sur terrain .....	99
2.3.1. L'interview .....	99
2.3.2. L'observation physique .....	99
2.3.3. L'échantillonnage .....	99
2.3.4. Interrogation des fichiers informatique .....	99

2.3.5. Rapprochement, vérification .....	99
2.3.6. Grille d'analyse des tâches .....	100
3. Phase de conclusion .....	100
3.1. Projet rapport .....	100
3.2. La réunion de clôture .....	101
<b>Section 03 : Le rapport d'audit et le plan d'action .....</b>	<b>102</b>
1. Elaboration du rapport d'audit.....	102
2. Le plan d'action .....	104
Conclusion .....	107
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>113</b>
<b>Annexes</b>	



