

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET  
D'ECONOMIE NUMERIQUE**

**ESGEN**

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

**Spécialité : Audit et contrôle de gestion**

**THEME :**

**La contribution de l'audit interne à  
la maîtrise des risques opérationnels  
CAS : Entreprise portuaire SKIKDA**

**Présenté par :**

**Mme , BOUCHAOUR Kenza**

**Encadré par :**

**Mme, BOUTRIK Souad**

**Promotion juin/ 2023**



**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET  
D'ECONOMIE NUMERIQUE**

**ESGEN**

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

**Spécialité :Audit et contrôle de gestion**

**THEME :**

**La contribution de l'audit interne à la  
maitrise des risques opérationnels  
CAS :entreprise portuaire de SKIKDA**

**Présenté par :**

**Mme , BOUCHAOUR Kenza**

**Encadré par :**

**Mme, BOUTRIK Souad**

**Promotion juin / 2023**

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail , comme témoinne d'affection , d'admiration à :*

*A ma tante **WAFIA** , ma deuxième maman , aucune dédicace très chère ne pourrait exprimer la profondeurs des sentiments que j'éprouve pour vous , ton amour , ton encouragement , ton aide à surmonter tellement d'obstacles .*

*A mes deux frères **ANIS** et **HANI** .*

*A toute ma famille mes oncles et mes tantes : **FAROUK** , **NOURA** ... , d'avoir toujours étaient la pour moi .*

*A mes **cousines** que j'adore énormément .*

*A ma meilleur amie , ma sœur **SOUMIA** . à mes amies **Sabrina** et **Asma** .*

## **Remerciements**

*En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, la volonté pour achever ce modeste travail , ainsi que la capacité pour dépasser toutes les difficultés .*

*J'aimerais aussi remercier mon encadrant **Mme BOUTRIK SOUAD** , que je ne pourrai jamais remercier assez pour ces orientations, ses conseils et sa présence à mon cotés tout au long de ce travail .*

*J'exprime également mes remerciements à **Mr CHENIKI SOFIANE** qui m'a encadré au sein de l'établissement d'accueil , pour son aide précieuse .*

*Je remercie également les membres de jury d'avoir accepté de lire et de juger ce travail.*

*Enfin , je remercie tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce modeste travail.*

## ***Résumé***

Compte tenu de la diversité et du nombre grandissant des risques opérationnels dans l'entreprise, il est difficile de définir des frontières qui limitent ce facteur inhérent à toute activité. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de se prononcer sur l'efficacité des mesures à maîtriser ces risques. En effet, l'audit interne veille sur l'évaluation et la gestion des risques opérationnels tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

L'objectif de recherche en traitant ce thème est d'apprendre comment l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels de système d'information .

On a constaté que la fonction d'audit interne contribue à la conception et la mise en œuvre d'un processus de management des risques efficace .Elle a pour mission de vérifier le dispositif de contrôle interne et d'aider les dirigeants dans la prise de décision

**Mots clés :** l'audit interne , le système d'information, la gestion des risques, les risques opérationnels .

## **Abstract**

Given the diversity and growing number of operational risks within the company, it is difficult to define boundaries that limit this inherent factor in any activity. However, through internal auditing, it is possible to assess the effectiveness of measures in managing these risks. Indeed, internal auditing oversees the evaluation and management of operational risks while providing analysis and recommendations to drive the company's performance.

The research objective in addressing this topic is to learn how internal auditing contributes to the control of operational risks in information systems. It has been observed that the internal audit function contributes to the design and implementation of an effective risk management process. Its mission is to verify the internal control framework and assist executives in decision-making.

## *Liste des schémas*

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Processus de gestion des risques .	40
02	L'organigramme de la direction de digitalisation et numérisation	65

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Modèle de FRAP	18
02	La pyramide de composantes du contrôle interne	23
03	La matrice des risques	40
04	Le rôle de l'audit interne dans le management des risques	50
05	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	75
06	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	75-76
07	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème	76

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Distinction entre l'audit interne et l'audit externe	11
02	Différence entre l'audit interne et le contrôle interne	24
03	Exemple d'un tableau d'identification des risques	38
04	Les utilisateurs de la cartographie des risques	45
05	Echelle de notations des risques opérationnels	45-46
06	L'audit interne et le risk management	48
07	Questionnaire d'interview	66
08	Identification des risques	67-68
09	La gestion des accès	71-72
10	Développement des applications	72
11	Maintenance préventive et correctives	73
12	Les procédures de sauvegarde et restauration	73

## Liste des abréviations

<b>AI</b>	Audit interne .
<b>AMF</b>	L'autorité des marchés financiers .
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission
<b>DDN</b>	Direction de digitalisation et numérisation
<b>EPS</b>	Entreprise portuaire SKIKDA.
<b>IFACI</b>	Institut français d'audit et contrôle interne
<b>ILA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>ISA</b>	International Standard on Auditing
<b>ISO</b>	International organization for standardization
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
<b>QCI</b>	Questionnaire de contrôle interne
<b>SIE</b>	Direction surete interne de l'entreprise

# Sommaire

Introduction générale .....	I
Chapitre I :Concepts fondamentaux de l'audit interne .....	1
Section 1 : Définitions et objectifs de l'Audit interne .....	2
Section 2 : Mission d'audit interne .....	12
Section 3 : .Notions fondamentales du contrôle interne .....	20
Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels .....	27
Section 1 : Notions fondamentales sur les risques opérationnels.....	29
Section 2 : Gestion des risques opérationnels. ....	36
Section 3 :La Contribution de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels..	47
Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein de l'EPS .....	53
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	55
Section 2 : Déroulement de la mission d'audit interne effectué à l'EPS.....	62
Section 3 :Présentation des propositions et recommandations .....	79
Conclusion générale.....	82
Bibliographie.....	86
Annexes.....	89

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans un environnement économique instable, l'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques d'importance et de nature très différents. Ces risques peuvent perturber la réalisation de ces objectifs.

Le risque fait partie intégrante de la réalité de toute entreprise. Les entreprises d'aujourd'hui sont confrontées à une grande variété de risques, et cette exposition est liée aux progrès techniques et industriels, à l'expansion croissante de l'internationalisation des échanges économiques, aux innovations financières, aux contraintes juridiques de plus en plus contraignantes et à la complexité des technologies utilisées.

Parmi ces différents risques, on trouve le risque opérationnel, qui est un aspect crucial de la gestion des entreprises dans tous les secteurs d'activité. Il réfère aux risques associés aux activités et aux processus internes d'une organisation. Ces risques peuvent découler de diverses sources, telles que les erreurs humaines, les pannes techniques, les défaillances des processus, les catastrophes naturelles. Le risque opérationnel peut avoir un impact significatif sur les performances et la réputation d'une entreprise, les pertes imputables au risque opérationnel sont très apparentes, elles sont incertaines et elles captent l'attention dans les manchettes. Malgré les meilleurs efforts déployés par les sociétés, les pertes importantes au titre du risque opérationnel sont toujours présentes, ces pertes peuvent être financières, diminution de la productivité, des interruptions de services, des litiges juridiques, une dégradation de la confiance des clients. Il est donc essentiel pour les organisations de mettre en place des mesures et des stratégies de gestion des risques opérationnels efficaces.

La gestion des risques est une fonction relativement récente dans les entreprises, elle assure la durabilité et la rentabilité des entreprises. En identifiant et en gérant les risques les organisations peuvent prévenir les pertes inutiles, renforcer leur résilience et améliorer leurs performances globales et pour minimiser ces risques et assurer un processus de gestion des risques efficace, de nombreuses entreprises ont mis en place des processus d'audit interne.

Les entreprises algériennes ont commencé à intégrer la fonction d'audit interne à la fin des années 80. Elle a été rendue obligatoire grâce à la promulgation de la loi 88/01 du 12 janvier 1988. Cette mesure avait pour objectif de promouvoir la transparence, notamment en ce qui concerne les informations financières et d'aider les entreprises à générer de la valeur.

## Introduction générale

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'évaluation de la maîtrise des risques opérationnels au sein d'une organisation .Il s'agit d'un processus systématique et indépendant qui vise à évaluer l'efficacité des contrôles internes , à identifier les faiblesses et à reformuler des recommandations pour le améliorer . L'objectif principal de l'audit interne est d'apporter une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques et à l'efficacité des opérations . En effet, la mise en œuvre d'un audit interne est nécessaire pour permettre à l'entreprise de bien entourer les risques opérationnels correspondant à ses activités.

De ce qui précède, on a opté pour l'étude du thème suivant :**la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels , cas entreprise portuaire SKIKDA .**

Le choix de ce thème s'explique par :

- La relation avec notre spécialité .
- Son importance vis-à-vis des entreprises algériennes .
- Élargir nos connaissances sur le domaine d'audit et la gestion des risques.

L'objectif poursuivi en abordant ce thème, est d'étudier le lien entre l'audit interne et les risques opérationnels , en mettant en évidence l'importance de l'audit interne dans la gestion et la prévention des risques opérationnels, d'une part, et d'autre part , faire les premiers pas dans le monde professionnel .

Pour ce faire on tentera de répondre à la problématique suivante :

**<< Comment l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels ? >>**

De cette problématique découlent les interrogations suivantes :

- Comment se déroule la mission d'audit interne au sein de l'entreprise portuaire de SKIKDA ?
- Quelle est la nature des risques opérationnels liés au système d'information au sein de l'entreprise portuaire de SKIKDA ?
- Quel est le rôle de l'audit interne dans la maîtrise du contrôle interne au sein de l'entreprise portuaire SKIKDA ?
- Quel est l'apport de l'audit interne dans la détection des risques opérationnels au sein de l'entreprise portuaire SKIKDA ?

## Introduction générale

Pour répondre à l'ensemble des questions précédentes, on a proposé les hypothèses ci-dessus :

**Hypothèse n°01 :** la mission d'audit interne se déroule suivant une méthodologie bien précise et elle permet d'apprécier la qualité du contrôle interne afin de l'améliorer.

**Hypothèse n°02 :** Les risques opérationnels liés aux système d'information sont de différentes natures :humains ,de sécurité, matériels, etc ;

**Hypothèse n°03 :** l'audit interne permet d'apprécier la qualité du contrôle interne à travers le questionnaire du contrôle interne dans le but de l'évaluation du contrôle .

**Hypothèse n°04 :**l'audit interne contribue à la conception et la mise en œuvre d'un processus de management des risques efficace .

Pour répondre aux questions et accomplir ce travail , nous avons suivi une méthode descriptive où nous avons consulté des ouvrages , des textes officiels, des notes de cours et autre documents concernant l'audit interne et la gestion des risques . Ensuite nous avons effectuer un stage pratique dans le cadre d'une méthode analytique pour participer et prendre part à une mission d'audit interne établie par des professionnels afin de recueillir un maximum d'informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

Nous avons structuré notre travail de recherche autour de trois (3) chapitres, les deux premiers font l'objet d'une recherche théorique et le dernier chapitre présente une application qui démontre notre étude de cas.

Le premier chapitre portera sur des généralités sur l'audit interne, il comprend trois sections, la première traite les concepts fondamentaux de l'audit interne et la seconde s'intéresse aux étapes de la mission d'audit interne , la dernière section présente les notions fondamentales du contrôle interne .

Le deuxième chapitre aborde la question de la gestion des risques où nous avons proposé une définition concernant ces concepts, ensuite nous avons présenté le processus de gestion des risques opérationnels d'une entreprise et enfin l'importance de l'auditeur interne dans la détection de ces dernières et son influence sur l'entreprise.

Concernant le troisième chapitre qui est le cadre pratique de notre travail, nous allons présenter l'étude de cas effectué au niveau de l'entreprise portuaire de Skikda ,C'est une approche pratique, à travers laquelle nous avons essayé d'appliquer les principales idées

## **Introduction générale**

développées en partie théorique et étudier le sujet du rôle de l'auditeur interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

En conclusion générale , nous mettrons en évidence le sujet ,le thème et l'objectif de notre recherche , tout en abordant les difficultés rencontrées .de plus , nous fournirons une réponse à la problématique posée et confirmerons les hypothèses émises.

**Chapitre I : Concepts  
fondamentaux de l'audit interne**

# **Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne**

## **Introduction**

L'audit est une activité indépendante et objective qui permet à une organisation de s'assurer de la maîtrise de ses opérations et de recevoir des conseils pour les améliorer. En évaluant de manière systématique et méthodique les processus de management, l'audit aide l'organisation à atteindre ses objectifs en proposant des solutions pour renforcer leur efficacité.

Le premier chapitre de ce document présente les concepts fondamentaux de l'audit interne en trois sections. La première section traite des définitions, des objectifs et des principes de cette discipline. La deuxième section détaille les trois phases principales de la mission d'audit interne : préparation, réalisation et conclusion, ainsi que les techniques et outils associés à chaque phase. La troisième section aborde les notions clés du contrôle interne, y compris les définitions, les objectifs et les composants de cette pratique.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## Section 1 : Définitions et objectifs de l'audit interne

Au vu de l'évolution de l'environnement mondial des risques , amènera les entreprises à reconsidérer le rôle et l'importance de l'audit interne .Au cour de ces derniers années l'audit interne a connu une évolution, donc il est important de présenter quelques généralité et concepts sur cette fonction.

### 1. Définitions de l'audit :

L'audit est un concept ancien qui a été développé pour vérifier et protéger les états financiers. Historiquement, la mission d'audit était souvent associée à la cour des comptes car elles impliquait une vérification comptable rigoureuse . comme le soulignait MIKOL,« *il s'agit d'une mission de vérification comptable* <sup>1</sup>.>».

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion d'audit, parmi elles on trouve les suivantes :

Bécour et Bouquin, définissent l'audit comme «*l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes* ». <sup>2</sup>

Elle est en effet, définit selon les mêmes auteurs comme « *un outil de management qui s'applique aussi bien à la gestion stratégique qu'aux processus et systèmes de contrôle et de pilotage* .>>

Selon RENARD« *L'audit est un travail d'investigation permettant d'évaluer les procédures comptables , administratives , ou autres , en vigueur dans une entreprise afin de garantir à un ou plusieurs groupes intéressés, dirigeants, actionnaires ,représentants du personnel , tiers ( banque, organisations public.....), la régularité et la sincérité des information mises à leur disposition et relative à marche de l'entreprise*>><sup>3</sup>.

L'audit est donc un instrument permettant d'optimiser l'activité d'une entreprise , une association ou une collectivité .Il est réalisé par un expert dans plusieurs domaines

---

<sup>1</sup> MIKOL(Alain), Contrôle de gestion et audit ,édition ECONOMICA, Paris ,2000 , P.734.

<sup>2</sup> BECOUR (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri),Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance ,édition ECONOMICA , Paris, 2008,P.12.

<sup>3</sup> RENARD (Jacques),Théorie et pratique de l'audit interne ,édition EYROLLES, Paris ,1997 ,P21.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

dans le but d'effectuer des évaluations, de relever des anomalies, de contrôler ou encore d'opérer des investigations diverses .

## 2. Définitions de l'audit interne :

De nombreuses définitions ont été formulées pour définir le concept d'audit interne dont les plus importantes sont :

Définition selon ISA 610(International Standard on Auditing) : La norme internationale d'audit a défini l'audit interne comme suit :<< *La fonction d'audit interne est une activité d'évaluation mise en place au sein de l'entité, ou rendue par un prestataire de l'entité. Ses tâches incluent, entre autres, l'examen, l'évaluation et le suivi du caractère adéquat et de l'efficacité du contrôle interne*>><sup>1</sup>.

Définition de l'audit interne selon l'ISO (International Organization for Standardization) 19011 <sup>2</sup><<*L'audit est processus méthodique, cette activité indépendante et documentée permettant d'obtenir des preuves d'audit et les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfait* .<sup>3</sup>>>.

Une autre définition est celle de RENARD stipulant que ,<<*l'audit interne , c'est comme l'odeur du gaz :c'est rarement agréable mais cela peut parfois éviter l'explosion*<sup>4</sup>>>.

Ce bon mot attire très justement l'attention sur le caractère préventif de l'audit , qui plus préventif que curatif , une mission d'audit qui découvre une malversation est dans une certaine mesure révélatrice d'une faiblesse de la fonction d'audit , qui aurait logiquement dû empêcher que cela se produise.

Mais la définition la plus récente qui est cohérente avec le rôle actuel de l'audit interne est la définition qui a été donnée par L'IIA (institute of internal auditors) en 1999 dont l'une des missions est d'élaborer les normes internationales de l'audit (ISA), définit l'audit interne comme « *une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations , Lui apporte ses conseils pour*

---

<sup>1</sup> <https://docs.ifaci.com> consulté le (28/03/2023 à 11h).

<sup>2</sup> La norme ISO 19011 : est une norme qui encadre les différents audits des systèmes de management .

<sup>3</sup> <https://www.iso.org> consulté le (01/04/2023 à 16/00) .

<sup>4</sup> RENARD (jacques),Théorie et pratique de l'audit interne , édition EYROLLES , Paris,2009 ,P.21.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

*les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».<sup>1</sup>*

Cette définition présentée par L' IIA montre le rôle différent de l'audit interne dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise efficace. En effet, l'audit interne fournit des prestations de service en matière d'assurance et de conseil indépendants et objectifs, dont le seul but est de contribuer à créer de la valeur.

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

Pour mieux apprécier la portée de la pratique de l'audit interne dans l'entreprise, il serait important de passer aussi en revue ses objectifs.

Ces objectifs doivent être clairement définis par la haute direction et être communiqués non seulement aux services concernés - en particulier l'audit interne, qui est chargé de les mettre en œuvre - mais également à tous les départements de l'entreprise.

Selon Mikol l'audit interne peut avoir quatre objectifs

- Certifier que les comptes annuels ou consolidés donnent une image fidèle.
- Assurer la réglementation comptables des comptes annuels ou consolidés.
- Porter un jugement sur la qualité de gestion.
- Améliorer les performances de l'entité auditée.<sup>2</sup>

Tous ces objectifs peuvent se résumer en un objectif général qui est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées.

### **4. Le rôle d'audit interne :<sup>3</sup>**

✓ L'audit interne joue un rôle important dans l'atteinte des objectifs, le renforcement du contrôle et l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise .

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques), Op .Cit,P.73 .

<sup>2</sup> MIKOL(Alain), Op . Cit ,P.735.

<sup>3</sup> <https://www.ifaci.docs> consulté le 08/03/2023.

## Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

✓ Evaluer le contrôle interne de l'entreprise implique d'examiner les modes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle afin de garantir une gestion efficace , de fournir aux responsables hiérarchiques concernés des informations sur les résultats des audits et de proposer des mesures correctives et des actions d'amélioration .

✓ L'audit interne doit également évaluer si les ressources humaines, matérielles, intellectuelles et financière sont acquises organisées et utilisées de manière économique et productive , et si elles sont convenablement adaptées aux objectifs qui leur sont assignés . Il est également important de vérifier que les opérations et les programmes des entités sont exécutés conformément aux objectifs fixés .

✓ L'audit interne doit évaluer la pertinence l'ambition et la faisabilité des objectifs ,ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

### 5. Les principes de l'audit interne :<sup>1</sup>

Ces principes fondamentaux guident le travail des auditeurs internes et contribuent à assurer l'intégrité, la qualité et la pertinence des processus d'audit au sein des organisations.

Ceci nous conduit à présenter quelques principes fondamentaux:

- ✓ **Le principe de la déontologie** : Il est le fondement même du professionnalisme. Ainsi ce principe suppose de l'auditeur interne, la confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion qui sont des éléments essentiels.
- ✓ **Le principe de la présentation impartiale**: Ce principe oblige l'auditeur interne de rendre compte de sa mission d'une manière honnête et précise. C'est-à-dire que les constats d'audit, les conclusions des rapports d'audit devront refléter de manière honnête et précise les activités de l'auditeur. Les obstacles importants rencontrés pendant la mission d'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe auditrice et auditée doivent aussi être consignés.
- ✓ **Le principe de la conscience professionnelle** : Ce principe voudrait tout simplement rappeler qu'avec leurs compétences, les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordé le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées.
- ✓ **Le principe de l'indépendance**:

---

<sup>1</sup> Support de l'équipe pédagogique de l'école : audit interne ,Mr DERAHMOUNE,2022 ,P02.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

Ce principe est le fondement même de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions retenues dans un rapport d'audit. En respect de ce principe, les auditeurs internes doivent être indépendants de l'activité auditée et doivent avoir ni parti pris ni conflit d'intérêt. Ils doivent pour cela, conserver un esprit objectif tout au long du processus d'audit, s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit.

## ✓ **Le principe de l'approche fondée sur la preuve:**

Ce principe constitue pour l'auditeur interne, une méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit sont vérifiables et doivent s'appuyer sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

## **6. Le cadre de référence d'audit interne :**

Pour réaliser une mission d'audit interne , il faut connaître les normes en vigueur. Elles sont organisées au plan international et ses normes sont :

- Le code de déontologie .
- Les normes de qualifications (séries 1000).
- Les normes de fonctionnement (série 2000).

### **6.1. Le code de déontologie**

*<<Le code de déontologie est un document qui a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne>>.<sup>1</sup> Le code répond ainsi à l'exigence de confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.*

### **6.2. Les normes de qualification**

Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant l'activité d'audit interne .

---

<sup>1</sup> SCHEICK (Pierre) et VERA (Olivier), Audit interne et référentiel ,édition DUNOD,Paris,2010.P09.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## 6.3. Les normes de fonctionnements

Les normes de fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer leur performance.

## 7. Les activités de conseil et les activités d'assurance :

Il existe deux principales catégories d'activités dans le domaine de l'audit interne : les activités de conseil et les activités d'assurances :

### 7.1. Activité d'assurance :

Il s'agit d'un examen objectif d'éléments probant, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, le management de risques et de contrôle. Par exemple entrent dans cette catégories les audits financiers, de performance, de conformité, de sécurité des systèmes.

### 7.2. Activité de conseil :

il s'agit de services y afférents rendu au clients donneur d'ordre. Ces activités ont pour objectifs de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle d'une organisation.

La distinction des objectifs entre ces deux catégories d'activités est évidente. Les activités d'assurance ont destinées à fournir des évaluations indépendante, tandis que les missions de conseil visent à offrir des services de conseil, de formation et d'assistance.

## 8. Les types d'audit :

Afin de proposer une classification des types d'audit, nous tenterons de définir les critères qui peuvent être utilisés pour regrouper les différentes formes d'audit : en fonction de sa nature ou de son objectif ; en fonction du domaine concerné ; en fonction du domaine d'intervention de l'auditeur.

### 8.1. Selon le domaine concerné :

Selon le domaine concerné, on peut révéler deux types d'audit qui relèvent de l'audit interne

#### 8.1.1. Audit social :

Raymond VATIER définit l'audit social comme « un outil de gestion, une approche d'observation visant à évaluer la capacité d'une entreprise à maîtriser les

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

problèmes humains ou sociaux qui découlent de son environnement et à gérer ceux qu'elle génère elle-même en employant le personnel nécessaire à son activité.>><sup>1</sup>.

L'audit social englobe les différentes formes d'audit appliquées à la gestion et au fonctionnement des individus au sein des organisations qui les emploient, ainsi qu'à leurs relations internes et externes. L'audit social est un outil de responsabilité sociale pour une organisation.

## 8.1.2. Audit qualité :

L'audit est un processus systématique, indépendant et documenté qui vise à obtenir des preuves d'audit et à les évaluer de manière objective afin de déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. Les critères d'audit font référence à un ensemble de politiques, de procédures ou d'exigences spécifiques définies. Il est à noter que l'audit qualité s'applique essentiellement, mais n'est pas limité, à un système qualité ou à des éléments de celui-ci, à des processus, à des produits ou à des services. De tels audits sont couramment appelés : « audit de système qualité », « audit qualité de processus », « audit de qualité produit », « audit de qualité de service »>>.

## 8.2. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

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

### 8.2.1. L'audit comptable et financier :

L'audit comptable et financier est un examen des états financiers de l'entreprise, visant à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter l'image fidèle de l'entreprise. L'audit comptable et financier est la forme moderne du contrôle, vérifications d'inspection, de surveillance des comptes, en apportant une dimension critique. Toute information comptable et financière peut avoir des conséquences graves sur l'entreprises, aussi est-il nécessaire pour les dirigeants de s'assurer de la sincérité des informations les préoccupations d'une révision pour les dirigeants sont le plus souvent<sup>2</sup>:

- ✓ les besoins d'une informations financière fiable avant de la présenter à des Tiers.

---

<sup>1</sup> VATIER (Raymond), Audit de la gestion sociale ,édition d'ORGANISATION,1988.P04.

<sup>2</sup> BECOUR (Jean-Charles) et BOUQUIN (Henri),Audit opérationnel ,édition ECONOMICA, 1996 P.13.

## **Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne**

- ✓ L'appréciation de l'organisation comptable actuelle afin d'en déceler les insuffisances et les améliorer .
- ✓ La nécessité d'éviter les fraudes des détournements.

### **8.2.2. L'audit opérationnel :**

L'audit tend à s'enrichir et s'étend désormais au-delà de l'audit financier pour assurer les mission d'audit opérationnel.

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

L'audit opérationnel comprend toutes les missions qui visent à améliorer les performances de l'entreprise. Il analyse les risques de mettre en place des procédures ou de proposer de nouvelles stratégies.

Donc l'audit opérationnel aurait pour objectifs de :

- Juger la qualité de l'information.
- Juger les performances et l'efficacité.

### **8.3. Selon l'objectif ou nature :**

Pour parvenir à une bonne performance et gouvernance , on peut distinguer quatre catégories d'audit :

#### **8.3.1. L'audit de régularité :**

Ce type d'audit représente le premier stade d'évolution de la pratique de l'audit interne. Il consiste à vérifier la conformité de l'application des règles et des réglementations lors de l'exécution des diverses tâches et opérations au sein d'une entreprise. En d'autres termes, l'auditeur interne compare les règles établies à la réalité, en identifiant les écarts entre ce qui devrait être et ce qui est réellement. Il travaille avec un référentiel qui facilite le processus d'audit. À la fin de sa mission, l'auditeur interne rédige un rapport exposant les différentes causes et conséquences du non-respect des règles, tout en fournissant des conseils et des solutions pour une meilleure application des règles à l'avenir. Ce rapport est ensuite présenté aux responsables de l'entreprise .

Lorsque les dispositions légales et réglementaires sont utilisées comme référentiel d'audit , on parle de conformité. En revanche , lorsque les règles interne de l'entreprise sont

## Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

prises comme référence ,on parle de régularité .Cependant, la méthodologie du travail reste la même , avec une comparaison de la réalité par rapport à un référentiel donné.

### 8.3.2. L'audit d'efficacité :

Au fil des années , les auditeurs interne ont renforcé leurs compétences et leurs qualifications dans l'évaluation des méthodes , des procédures , des analyses de postes et de l'organisation , leurs missions se limitait à comparer la réalité par rapport aux règles et procédures préalablement établies . Aujourd'hui , leur rôle englobe également l'émission d'opinions sur la qualité de ces règles et procédures .Ainsi, les auditeurs interne ne sont pas tenus de suivre un référentiel spécifique , mais ils sont libres de choisir les solutions qu'ils jugent les plus efficaces et productives pour l'entreprise .

L'audit d'efficacité englobe à la fois l'efficacité et l'efficience .l'efficacité se réfère à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs prévus, tandis que l'efficience se réfère à la réalisation des objectifs en utilisant au mieux les ressources disponibles .<sup>1</sup>

A la conclusion d'une mission d'audit interne axée sur l'aspect de l'efficacité, il est généralement attendu que des recommandations soient formulées à l'intention de la direction afin d'améliorer les opérations .Cependant , il convient de souligner que l'analyse des règles trouve ses limites dans la politique générale de l'entreprise . les auditeurs , par le biais de cette analyse , parviennent à une vision globale des problèmes de direction . C'est partir de ce point que débute l'audit de management.<sup>2</sup>

### 8.3.3. L'audit de management :

l'audit de management est considéré comme étant une réponse des auditeurs internes aux problèmes posés par la direction générale. L'auditeur ne va pas juger les décisions prises par la direction , l'objectif est de remettre en question les buts , les structures et les comportements liés à la politique générale. Il s'agit également d'examiner les choix et les décisions , de les comparer, évaluer leurs conséquences et de souligner les risques et les contradictions<sup>3</sup>.

Cette évolution de la fonction d'audit interne conduit à l'émergence d'un autre type d'audit, l'audit de stratégie.

---

<sup>1</sup> RENARD ( Jacques ), Op, Cit.P36 .

<sup>2</sup> BELKACEMI (Fdila) , apport de l'audit interne à la performance des entreprises industriels algériennes , thèse de Doctorat , Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université Alger ,2017,P29.

<sup>3</sup> Idem .

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## 8.3.3. L'audit stratégique :

Il est évident que les entreprises sont constamment en intersection avec leur environnement. Cette relation les oblige à prendre en compte tous les éléments externes qui peuvent influencer positivement ou négativement la conception de leur stratégies .

Cette phase correspond à une étude de l'environnement qui, jointe à un examen détaillé des potentialités internes de l'entreprise, permet de mettre en lumière les ajustements ou déséquilibres essentiels<sup>1</sup>.

## 9. La fonction d'audit interne et la fonctions audit externe:

Dans le domaine du contrôle des organisations, il est important de situer l'activité d'audit interne par rapport au audit externe.

### 9.1. L'audit externe :

L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier les comptes , états financiers et résultats .Il est donc exercé par une personne indépendante de l'entreprise , lequel est choisi par l'assemblée générale de l'entreprise qui a pour mission , certifier l'image fidèle des comptes prévus par la loi .

**Tableau N°01 : distinction entre l'audit interne et l'audit externe**

<b>Eléments de comparaison</b>	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
Mandat qui ?	De la direction générale , pour les responsables de l'entreprise .	Du conseil d'administration pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés
<b>missions</b>	Liés aux préoccupations de la direction générale	Liés à la certification des comptes :régularité
<b>Conclusions</b>	Constations des risques de dysfonctionnements : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identification des causes</li><li>▪ Définition des actions à mener</li></ul>	Constats de carence à partir de l'examen des circuits clés et des montants

<sup>1</sup> BELKACEMI (Fadila) , Op, Cit.p32 .

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

Source :KHELASI( Réda), <<les applications de l'audit interne >>, édition HOUMA alger,2010.P39.

## **10. La nécessité du service d'audit interne à l'entreprise :**

La mise en place d'un service d'audit interne permettra d'adapter le système de contrôle interne aux besoins de l'entreprise , et ainsi prévenir certains risque .

L'audit interne fournit à l'entreprise des informations de gestion essentielles pour atteindre efficacement ses objectifs fixés , sans oublier que l'auditeur interne n'est pas un espion, Il n'empêche pas la direction d'exercer son travail mais apporte les ingrédients nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. RENARD a exprimé cette position de manière éclairante en disant <<il faut dire est répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien les décisions des direction générale .En revanche , observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer, dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne >> <sup>1</sup>.

Donc le service d'audit interne joue un rôle important dans l'amélioration du fonctionnement global d'une organisation , en mettant en place des systèmes de contrôle efficaces et ceci dans tous les domaines d'activité de l'entreprise .Toute entreprise a donc l'obligation d'avoir en son sein , un service en mesure de limiter au maximum les risques .

## **Section 02: la mission d'audit interne.**

L'audit interne est une fonction bien définie qui répond à une méthodologie bien déterminer dans le but de mener les missions d'AI d'une façon efficace .

### **1. Définition d'une mission d'audit interne :**

2. Selon L'IFACI la mission de l'audit interne est <<d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance , des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques >><sup>2</sup>.

La mission de l'auditeur consiste à effectuer les contrôles par comparaison à des normes .les auditeurs interne doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission .Ce plan précise le champ d'intervention ,les objectifs , la date et la durée de la mission ,ainsi que les ressources allouées .

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques), Op, Cit.P75.

<sup>2</sup> <https://docs.ifaci.com> consulté le (22/04/2023 à 15/00).

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite.

La mission d'audit interne se réalise en trois phases qui s'effectuent selon l'ordre suivant:

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

## **1.1. La phase de préparation de la mission d'audit interne :**

La phase de préparation est considérée comme une phase préliminaire au cours de laquelle l'auditeur cherche à collecter un maximum d'information au sujet de l'entité auditée car, c'est en fonction de ces informations qu'il pourra bien organiser sa mission. Durant cette phase, il utilise plusieurs techniques pour recueillir les informations dont il a besoin à savoir les observations, les questionnaires, etc. Afin trouver les zones de risques qui représentent des menaces pour l'entreprise.

Cette phase se compose de quatre étapes :

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

L'ordre de mission est un document officiel qui formalise le mandat confié à l'audit interne par la direction générale d'une organisation. Il est régi par trois principes essentiels :

**Le premier principe** stipule que l'auditeur interne ne peut pas se saisir lui-même de ses missions. En d'autres termes, l'audit interne ne peut pas agir de manière autonome et décider lui-même des missions à effectuer. L'audit interne doit recevoir un mandat spécifique de la direction générale de l'organisation.

**Le deuxième principe** exige que l'ordre de mission soit émis par une autorité compétente. L'autorité compétente est généralement la direction générale ou un de ses représentants. Cette autorité doit être habilitée à donner des instructions à l'audit interne et doit être en mesure de fournir des informations précises sur les objectifs de la mission.

**Le troisième principe** exige que l'ordre de mission soit adressé à tous les responsables concernés (audités). Cela signifie que les personnes ou les services qui

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

font l'objet de la mission doivent être informés de son existence et de ses objectifs. Cette information est importante pour permettre à ces personnes de coopérer avec l'audit interne et de faciliter la réalisation de la mission.<sup>1</sup>

En résumé, l'ordre de mission est un document essentiel qui formalise le mandat de l'audit interne. Il est émis par une autorité compétente et est adressé à tous les responsables concernés. Ces principes permettent de garantir l'indépendance de l'audit interne et de faciliter la réalisation de la mission.

## 1.1.2. La prise de connaissance :

C'est une étape très intéressante nécessitant plus de prudence pour la bonne exécution de la mission elle est appelée aussi étape de familiarisation elle consiste à :

- ✓ Avoir une vision générale de l'entité auditée: objet de la mission (objectifs environnement.....),
- ✓ Analyser les procédures de contrôle internes au sein de l'entité auditée;
- ✓ Détecter les principaux risques qui menacent l'entreprise ;
- ✓ Définir les objectifs de la mission.

Habituellement trois thèmes sont souvent évoqués lors de cette étape :

- ✓ Analyse de l'organigramme de l'entreprise.
- ✓ Les finalités de la fonction ou service audité.
- ✓ Les techniques que l'auditeur va utiliser pour la réalisation de sa mission.

## 1.1.3. L'identification des risques :

Il est vrai que l'identification des risques est une étape cruciale dans la gestion des risques d'une entreprise. Il est important de comprendre les différentes structures et relations de l'entreprise pour identifier les risques qui peuvent survenir. Les documents qui résultent de ces relations peuvent fournir des indices sur les risques éventuels. En outre, l'étude du degré de maîtrise des opérations effectuées par les employés est également essentielle pour identifier les risques liés aux opérations. Ces risques peuvent inclure des erreurs humaines, des défaillances techniques ou des processus mal conçus. Les risques liés aux biens de l'entreprise, tels que les pertes ou les dommages matériels, doivent également être pris en compte. Il est également important de reconnaître que certains risques sont imprévisibles et constituent des menaces potentielles pour l'entreprise. La fraude, par

---

<sup>1</sup> RENARD(jacques),Op.Cit,P.217.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

exemple, peut être difficile à détecter, mais peut avoir des conséquences financières graves. Enfin, l'élaboration d'une cartographie des risques est une étape importante pour classer les risques par service et par ordre de gravité. Cela permet à l'entreprise de hiérarchiser les risques et de concentrer ses efforts sur ceux qui ont le plus grand impact potentiel sur l'entreprise.

## **1.1.4. Le rapport d'orientation :**

<< Le rapport d'orientation est un document précisant les objectifs poursuivis et les zones des risques à vérifier sur l'activité auditée lors de la mission.

Les éléments à développer sont les suivants :

- Le rappel des objectifs généraux d'audit.
- Les éléments identifiés lors de la phase d'étude.
- Les axes de travail et d'investigation d'audit.
- Le champ d'investigation (fonctionnel ,géographique, Temporel).
- L'équipe de la mission.
- Le planing de réalisation.

Le rapport d'orientation est un document précisant les objectifs poursuivis et les zones des risques à vérifier sur l'activité auditée lors de la mission.>>.<sup>1</sup>

## **1.2.la phase de la réalisation de la mission d'audit interne:**

La phase de réalisation ou d'accomplissement de la mission d'audit interne sur le terrain, c'est l'exécution proprement dit de la mission. Autrement dit, c'est le lieu où les auditeurs appliqueront les techniques d'audit permettant d'évaluer les processus de contrôle interne et proposer des recommandations pour les différents dysfonctionnements détectés.

Cette phase est composée de trois étapes à savoir :

### **1.2.1. La réunion d'ouverture :**

C'est une réunion qui regroupe les auditeurs et les audités, et qui se déroule chez les audités. Elle a pour objectif de réunir les personnes concernées par l'audit; elle marque le déclenchement des opérations de réalisations de l'audit interne; elle est fondée sur un programme bien déterminé.

### **1.2.2. Ordre du jour :**

Plusieurs points sont à évoqués lors de cette réunion à savoir :

---

<sup>1</sup> Direction régionale du trésor et de la comptabilité publique de la cote d'ivoire,<<Guide de procédure de conduite d'une mission d'audit > ,janvier 2015 ,P7.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

- Présentations des auditeurs .
- Rappel de l'audit interne .
- Rapport d'orientation ou référentiels d'audit.
- Rendez-vous et contacts.
- Logistique de la mission.
- Rappel sur la procédure d'audit interne <sup>1</sup>.

## 1.2.3. Programme d'audit:

<<C'est le planning de travail qui détermine les tâches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation, il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et les délais de réalisation (selon un découpage des fonctions.
- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (inventaire, rassemblement de document de fichier...).
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de contrôle Interne.
- L'indication des outils d'appréciation du contrôle interne. >>. <sup>2</sup>

Le programme d'audit doit répondre généralement à plusieurs objectifs, tel que:

- C'est un document contractuel qui fixe les objectifs principaux de la mission et permet de définir la hiérarchie au sein de l'équipe d'audit.
- C'est un fil conducteur entre les différentes activités et tâches.
- C'est un planning de travail
- Il permet de suivre le travail à accomplir.
- Il constitue la source de documentation

## 1.2.4. Le travail sur le terrain :

Au cours de cette étape l'auditeur doit trouver des réponses aux questions figurants dans le QCI, plusieurs outils sont à mettre en œuvre pour avoir ces réponses à savoir :

Les outils de description Tels que :<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Institut français de l'audit et du contrôle interne ,<< Fiches méthodologiques de conduite d'une mission d'audit interne

<sup>2</sup> SOUEI(Abderrazek) <<Généralité sur la fonction audit <https://www.exacomaudit.com> consulté le 01 /04/2023 à 23 :15) .

<sup>3</sup> RENARD (Jacques) ,Op .Cit.P351.

## Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

- **L'observation physique** : qui consiste à observer le déroulement des opérations , de s'assurer des informations , de détecter des anomalies évidentes ....
- **Grille d'analyse des tâches** : elle permet de découvrir les insuffisances relatives à la séparation des tâches.
- **La narration** : elle décrit une procédure d'une manière synthétique.
- **Diagramme de circulation (flow chart)**: c'est un diagramme qui permet de schématiser la circulation des différents documents résultant des opérations données entre les différentes fonctions d'une entreprise, en montrant leur origine et leur destination.
- **Le diagramme fonctionnel** : il permet de représenter un système par des boîtes. chaque boîte porte le nom de la fonction qu'elle prétend représenter.

Les outils d'évaluations comme :

- **QCI (questionnaire de contrôle interne)** : c'est une liste des questions ouvertes ou fermées permettant de s'interroger sur la qualité du contrôle interne afin de détecter les erreurs qui peuvent y exister.
- **Feuil des révélations et d'analyse des problèmes (FRAP)** : la FRAP est un papier de travail synthétique sur lequel l'auditeur enregistre chaque dysfonctionnement qu'il détecte au sein de l'entité. Sur chaque FRAP l'auditeur précise le problème qu'il a découvert, sa cause, les conséquences que cela entraîne et les recommandations nécessaires pour remédier au problème. Après avoir élaboré l'ensemble des FRAP. l'auditeur commence à rédiger le rapport d'audit; à signaler que ce rapport sera rédigé à partir de l'ensemble de ces FRAP.

Figure N°01:Modèle de FRAP

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>
<b>Référence papier de travail</b>
<b>FRAP N° :</b>

## Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

<b>Problème</b>	
<b>Constat</b>	
<b>Cause</b>	
<b>Conséquence</b>	
<b>Recommandation</b>	
<b>Etablir par</b>	
<b>Approuvé par</b>	

Source :RENARD ( Jacques), La pratique de l'AI, Edition d'organisation, paris, 2010, p.269.

Les outils d'interrogation tels que :<sup>1</sup>

- **Les interviews** :est une méthode couramment utilisée par les auditeurs , et il est important de ne pas la confondre avec d'autres technique qui lui ressemble , ce qui signifie qu'il doit éviter les questions subjectives .De plus , il doit respecter certaines règles telles que le respect de la hiérarchie , rappeler clairement à l'audité la mission et les objectifs , et ainsi de suite .
- **Le sondage statistique** :est une méthode qui consiste à prendre un échantillon aléatoire d'une population de référence afin de généraliser les observations faites sur cet échantillon à l'ensemble de la population. La population représente l'ensemble sur lequel la recherche est effectuée , et peut être composée d'individus , de chiffres, d'objets... etc).

### 1.3. La phase de conclusion de la mission d'audit interne :

C'est la phase finale durant laquelle il sera rédigé le rapport d'audit, ce dernier regroupe tous les dysfonctionnements qui ont été détectés durant la mission ainsi que les recommandations nécessaires permettant à l'entreprise de fonctionner d'une manière

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) ,Op. Cit.P331.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

pertinente et efficace. Le rapport d'audit ne sera diffusé qu'après sa validation lors de la réunion de clôture, donc avant sa validation il est nommé projet de rapport.

## 1.3.1. Le projet de rapport d'audit

<<Le rapport d'audit interne est nommé projet de rapport pour trois raisons principales:

**1ère raison:** les observations qu'il contient n'ont pas encore fait l'objet d'une validation générale: elles ne sont pas donc considérées comme définitives, même si chaque FRAP a fait l'objet d'une validation spécifique.

**2ème raison:** même si ce rapport contient les recommandations des auditeurs, il ne contient pas les réponses des audités.

**3ème raison:** ce document ne comporte pas encore le plan d'action sur lequel l'audité indique quand et par qui seront mis en œuvre les recommandations qu'il a acceptées. >>.<sup>1</sup>

## 1.3.2. La réunion de validation et de clôture :

La réunion de clôture regroupe les mêmes personnes déjà réunies au cours de celle d'ouverture. L'objectif de cette réunion consiste à présenter et valider les constats puis clarifier les recommandations et en fin mettre en place les modalités d'application du plan d'action et du suivi de la mise en œuvre des recommandations.

<<La réunion de clôture doit satisfaire aux conditions suivantes :

- **Principe du livre ouvert :** Il stipule que rien ne sera écrit dans le rapport avant d'être soumis aux audités pour qu'ils le commentent.
- **Principe de la file d'attente :** La divulgation et la diffusion du projet de rapport d'audit interne au responsable concerné ne doit être faite tant que la réunion de clôture et de validation n'est pas encore clôturée.
- **Principe de Ranking:** «Les recommandations des auditeurs figurant dans le projet de rapport sont présentés en fonction de leur importance. On effectue donc un classement des constats énoncés dans les FRAP, classement effectué à partir des conséquences.
- **Principe de l'action immédiate :** Ce principe consiste à inciter l'audité à prendre des actions correctives avant même la communication du rapport officiel.>><sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> RENARD(Jacques),Op .Cit,P.289.

<sup>2</sup> RENARD (Jacques), Op . Cit,P.291.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## 1.3.3. Le rapport d'audit final :

<< Le rapport d'audit final ne peut être rédigé que lorsque les audités ont remis leurs commentaires écrits, si preuve lors de la réunion de validation. Le rapport d'audit doit être objectif, clair concis, utile et le plus convaincant possible. Le rapport doit être revu par au moins une personne du service d'audit qui n'a pas participé à sa rédaction.

Le rapport a deux principaux objectifs qui sont les suivants :

- Il s'agit d'un document d'information pour la hiérarchie. L'audit donne à celui-ci une assurance sur la maîtrise du domaine audité.
- Il s'agit d'un outil de travail pour les audités. C'est à partir du rapport que l'audité prend les mesures correctrices. Pour ce faire, le document doit reprendre l'analyse et le détail des constats et des observations ainsi que des recommandations précises. »

## Section 3: Notions fondamentales du contrôle interne

Le contrôle interne et l'audit interne sont deux notions étroitement liées. Le contrôle interne peut être défini comme l'ensemble des dispositifs, des procédures et des mécanismes mis en place au sein d'une organisation pour assurer la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles, la conformité aux lois et règlements applicables, la protection des actifs de l'entreprise, et la réalisation de ses objectifs stratégiques.

### 1. Définitions de contrôle interne :

Selon le COSO (Committee of sponsoring organization of treadway commission) :

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

- réalisation et optimisation des opérations .
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. ».<sup>1</sup>

Pour le COCO (: « 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 :

---

<sup>1</sup> ELISABETH (Bertin), Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, édition EYROLLES, Paris, 2007, P57.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

- efficacité et efficience du fonctionnement .
- fiabilité de l'information interne et externe .
- conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. »<sup>1</sup>.

L'AMF (L'autorité des marchés financiers )définie le contrôle interne comme «<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 .

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- ❖ La conformité aux lois et règlements .
- ❖ L'application des instruction et des orientations fixées par la direction générale .
- ❖ Le bon fonctionnement des processus interne de la société , notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs .
- ❖ La fiabilité des informations financières .

Il n'existe pas de différences fondamentales entre le COSO , le COCO, le cadre de référence de l'AMF en terme de définition .Il comportent tous des définitions présentant le contrôle interne comme un processus ou un dispositifs qui apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une organisation .

## 2. Objectifs du contrôle interne :

Les principaux objectifs du contrôle de gestion sont:

- **L'efficacité** : c'est de veiller à ce que les objectifs de l'entreprise soient atteints ou même surpassés

- **L'efficience**: c'est de veiller à ce que les ressources de l'entreprise soient employées de manière efficiente (pour un maximum de rentabilité).

-**La pertinence**: c'est de veiller à fournir les bonnes informations utiles et à temps pour la prise de décision.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> RENARD(Jacques),Op . Cit ,P.170.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## 3. Les composantes du contrôle interne:

Le COSO indique: Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur cinq composantes du contrôle interne :<sup>1</sup>

### a) **Environnement de contrôle . :**

Le référentiel COSO qualifie l'environnement de contrôle comme étant << un élément très important de la culture d'une entreprise , puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle . Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne . en imposant discipline et organisation .

### b) **Evaluation des risques :**

L'évaluation des risques est un processus qui s'appuie sur la fixation des objectifs alignés sur la stratégie , compatibles et cohérents. Elle consiste d'abord à identifier les événements et analyser les facteurs qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs et leurs niveau de gravité en vue de déterminer comment ces risques doivent être gérés .

### c) **Activité de contrôle :**

Les activités de contrôle comme étant l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques .Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser , vérifier et rapprocher , apprécier les performances opérationnelles , la sécurité des actifs ou la séparation des fonctions.

### d) **Information et communication :**

L'information fiable et pertinente permet à chacun d'assumer ses responsabilités .Les systèmes d'information produisent, entre autres , des données opérationnelles financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires , qui permettent de gérer et contrôler l'activité .Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise mais également celles qui , liées à son environnement externe , sont nécessaires à la prise de décision pertinente .

### e) **Pilotage :**

Le système du contrôle interne n' échappe pas lui-même à la nécessité d'être contrôlé . Le pilotage permet de vérifier que le contrôle interne fonctionne de façon permanente efficacement

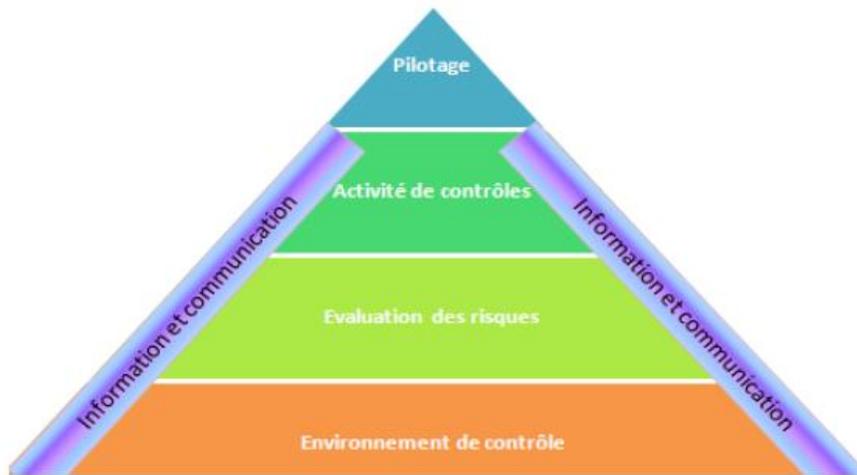
---

<sup>1</sup> PAUL (Sobel) et autres , Manuel d'audit interne , édition EYROLLES , Paris ,2015 ,P259.

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

Ces composantes du contrôle interne s'appliquent à l'échelle de l'entité , à ses filiales , ses divisions ou unités opérationnelles ,ses fonction ou à toute autre subdivision .

**Figure N°02 :**La pyramide de composantes du contrôle interne .



Source : [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org)

## 4. limites du contrôle de gestion :

Les limites du contrôle gestion sont :

- le contrôle de gestion est un processus Long et qui nécessite beaucoup de moyens .
- Les prévisions établit par le contrôleur de gestion peuvent être affectées par des événements extérieurs imprévisible.
- Comme tout être humain, le contrôleur de gestion peut commettre des erreurs ou faire une mauvaise estimation de certains coûts.
- les indicateurs fournissent par le contrôleur de gestion au manager malgré leurs pertinences ne prennent pas en compte tous les paramètres, donc il est nécessaire que le manager se rende régulièrement dans les unités de production pour contrôler ce qui se passe.

## 5. La différence entre audit interne et contrôle interne :

L'audit interne et le contrôle interne sont deux fonctions différentes mais complémentaires pour la bonne gestion des entreprises. Il est donc important de distinguer concrètement leurs activités respectives au sein de l'entreprise .

En effet , l'audit interne est la fonction chargée d'apprécier le niveau de contrôle interne de l'organisation .C'est une activité d'appui et de conseil à la gestion .Tandis que le contrôle interne , représente l'ensemble des moyens de sécurité contribuant à la maitrise de l'entreprise .Il a pour but d'assurer la qualité de l'information et la sauvegarde du patrimoine

## Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction , et de favoriser l'amélioration des performantes .

La différence entre ces deux fonctions sont présentes dans le tableau suivant :

**Tableau N°02 :la différence entre l'audit interne et le contrôle interne**

	<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle interne</b>
<b>L'objectif</b>	Son objectif est de veiller à la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.	Son objectif est de définir ou d'aider à définir la performance, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositifs à prendre pour restaurer la situation .
<b>Au champ d'application</b>	Il s'intéresse essentiellement aux résultat réel ou prévisionnels.	Il s'intéresse à tout ce est chiffré ou chiffrable lié au résultat (prévision, réalisation, écarts,,,,,).
<b>La périodicité</b>	Il est planifié en début d'année .	Il est lié à la périodicité des reportings.
<b>Méthodes de travail</b>	Propre à l'auditeur .	S'appuie sur les informations des opérationnels .

**Source :**RENARD , Jacques, Op,Cit ,PP94-95.

Le contrôle interne est un processus interne à l'entreprise et continu, mis en place au sein de toutes les activités d'une entreprise .Il ne s'agit pas d'un service ou d'une activité à part entière .l'audit interne en revanche est une activité qui a lieu à postériori et de façon ponctuelle. De plus , Si l'audit interne a pour but la prévention des risques, le contrôle interne quant à lui est une mesure de détection d'irrégularités au sein de l'organisation .

# Chapitre I : Concepts fondamentaux de l'audit interne

## Conclusion

La fonction d'audit joue un rôle important au sein d'une organisation et surtout dans la maîtrise des risques d'entreprise par son rattachement aux différents services de l'organisation qui nous permet de dire que l'audit interne contribue à la détection et la prévention des risques d'entreprise .

Dans ce premier chapitre, l'audit interne est présenté comme une profession de premier plan offrant une proposition de valeur claire pour les principales parties prenantes. Une définition générale de la présentation de l'audit interne est fournie, et il est expliqué que l'audit interne suit une approche méthodologique similaire à celle des autres types d'audit, menée par des professionnels expérimentés.

Finalement, il est souligné que l'audit interne a pour but spécifique de vérifier la réalité et la sincérité des différentes tâches d'une organisation.

**Chapitre II : Le rôle de l'audit  
interne dans le management des  
risques opérationnels**

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

### **Introduction :**

La question du risque en entreprise devient aujourd'hui un enjeu essentiel beaucoup plus présent dans les organisations. L'évolution sociétale, le rapport du monde aux risques y contribue fortement.

Fondamentalement , il existe une grande diversité de risques qui menacent la stabilité quotidienne et la pérennité de l'entreprise .Parmi ces risques , le risque opérationnel ,ce risque occupe une place prépondérante , il découle directement du cœur opérationnel de l'entreprise et présente une ampleur considérable .

La maîtrise des risques opérationnels est le souci de toute entreprise .La mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels implique la participation de nombreux acteurs au sein de l'entreprise , car ces risques sont présents à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation . La prévention des risques opérationnels ne relève plus seulement de quelques experts, mais doit devenir une véritable culture d'entreprise , ou chaque individu contribue à définir des mesures visant à limiter et anticiper les risques .

Pour arriver à proposer une organisation efficace, l'entreprise dispose d'un autre outil que le contrôle interne, il s'agit bien de l'audit interne qui est considéré comme le garant de la réalité et de la matérialité du système du contrôle interne. Son rôle majeur est de valider la pertinence, la qualité du système de maîtrise des risques et de proposer des mesures d'améliorations.

L'objectif de ce deuxième chapitre ,est de viser à fournir des éléments de compréhension essentiels pour définir le concept de risque de manière générale , et plus spécifiquement le risque opérationnel. Il nous permettra d'identifier , de détecter , de comprendre et de maîtriser au mieux ce risque , mettant en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans cette démarche de gestion.

Il est structuré en trois sections distinctes . Dans la première section nous allons étudier le risque opérationnel tout en essayant de le détailler mieux, de cerner son contour et son périmètre pour mieux le comprendre . La deuxième section va nous permettre de connaître comment se déroule l'opération d'identification des risques opérationnels de l'entreprise, quels sont les moyens que dispose l'entreprise pour les identifier. La dernière section est consacrée pour le rôle que joue l'audit interne pour maîtriser le risque opérationnel de l'entreprise, qui fait essentiellement le noyau et l'objectif primordial de ce travail de recherche.

# Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

## Section 01: Notions fondamentales sur les risques opérationnels .

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

### 1. Définitions et notions du risque

La notion de risques des entreprises fait référence à l'évaluation , la gestion des divers facteurs incertains qui peuvent avoir un impact sur les activités et les objectifs d'une entreprise. Comprendre et gérer les risques est essentiel pour la réussite à long terme d'une entreprise .

#### 1.1. Définition du risque :

La notion du risque est très vaste , plusieurs définitions ont été attribuées en vue de continuer une définition claire et bien précise , nous citons les suivantes :

Le risque est défini comme la possibilité de survenance d'un événement ayant des conséquences négatives .Il se réfère par nature à un danger, un inconvénient , auquel on est exposé . Il est considéré comme un préjudice .

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

Complétons cette définition par celle d' ISO qui met en évidence les composantes du risque :

- La gravité ou conséquence de l'impact .
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent .

---

<sup>1</sup> <https://www.ifaci.com> consulté le (26/04/2023 à 18 :05).

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

ISO définit le risque comme étant << La possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs . Il se mesure en terme de conséquence et de probabilité >><sup>1</sup>

### **1.2.Définition du danger :**

Tous phénomène , situation ou événement potentiel , déclenché par un ou plusieurs événements déclencheurs , susceptibles de menacer une ou plusieurs cibles.

### **1.3.Définition du menace**

Il s'agit << d'une parole , d'un geste , d'un acte par les quels on exprime la volonté de faire du mal, de manifester sa colère >>

Donc pour résumer, la menace amène le danger qui une fois concrétisé , engendre potentiellement un risque.

### **1.4. La typologie des risques :<sup>2</sup>**

**1.4.1. Risque stratégique :** ils sont liés à la stratégie générale de l'entreprise et concernant donc les choix stratégiques qu'elle établit pour se positionner Sur le marché et s'adapter à son environnement concurrentiel :choix qui auront un impact sur ses revenus futurs . Les objectifs stratégiques ( à long terme ) de l'entreprise peuvent être affectés par différents facteurs . Selon ces facteurs nous auront principalement 3 risques :

- Risque macroéconomiques , issus des grands agrégats de l'économie tels que les dépenses des consommateurs , l'inflation , la situation de l'emploi , l'imposition ....
- Risque liés à l'expansion , issus à la diversification de l'entreprise de ses activités et leurs développements
- Risques liés à l'activité concurrentielle ,liés aux décisions de la concurrence en matière de prix , d'investissement , de communication....

**1.4.2.Risques opérationnels :**ils concernent les objectifs opérationnels que l'entreprise vise à atteindre à travers ses activités quotidiennes en poursuivant ses objectifs stratégiques et sont liés à des dysfonctionnements tels que:

- risques portant sur le matériel de production (machines, véhicules...) comme les pannes
- risques portant sur le matériel et les réseaux informatiques tels que les pannes, vol de données, bugs.

---

<sup>1</sup> <https://www.iso.org> consulté le\_ (30/04/2023 à 14 :00).

<sup>2</sup> Support de l'équipe pédagogique de l'école :Management des risques , Mme BENARAB,2022.P02.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

- risques portant sur la chaîne d'approvisionnement et de livraison (fournisseurs, sous-traitants) tels que les retards de livraison, rupture de stock, retard de transport
- risques portant sur l'organisation interne (des organisations et modification des plannings dus à divers facteurs). Nous nous intéresserons plus en détail aux risques opérationnels dans le chapitre dédié.

**1.4.3. Risques financiers :** ils sont liés à l'atteinte des objectifs de rentabilité et de trésorerie de l'entreprise et concernant la gestion et la maîtrise efficace de ses finances en s'intéressant aux effets des facteurs externes qui peuvent les affecter tels que la variation des cours de matières premières, défaut de paiement d'un client important, fluctuation des taux de change ou d'intérêt, .....

**1.4.4. Risques de gestion des connaissances :** ils concernent la maîtrise de gestion efficace des connaissances et des savoirs de l'entreprise, leur production ainsi que leur protection, et leur communication. En effet, plusieurs facteurs externes peuvent affecter la gestion des connaissances tels que la violation ou l'utilisation non autorisée de la propriété intellectuelle, les pannes de réseaux électriques ainsi que des facteurs internes tels que les pannes informatiques ou le départ des personnes clés.

**1.4.5. Risques de conformité :** il s'agit des risques liés aux aspects légaux et réglementaires (lois et leurs évolutions) en matière d'hygiène, de sécurité, d'environnement, de la publicité et protection des consommateurs, de protection des données, de pratiques sur l'emploi.

### 1.4.6. Autres types de risques :

nous pouvons rencontrer d'autres concepts à savoirs :

- **Risque inhérent (intrinsèque ou brut) :** c'est le risque tel qu'il a été identifié sans aucune mesure de contrôle ou de prise en charge. La gestion passe par l'identification de ce risque, son évaluation, et le choix de stratégie pour le maîtriser et le contrôler.
- **Risque résiduel :** c'est le risque subsistant après que des mesures de prévention ont été prises, c'est à dire ce qui reste du risque après l'analyse des dispositifs de contrôle disponibles pour le maîtriser ou après son traitement.
- **Risque secondaire :** c'est le risque pouvant découler de l'option choisie c'est-à-dire un risque issu de la décision prise par l'entreprise pour gérer le risque intrinsèque.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

### 1.5. Les acteurs des risques :

Les acteurs des risques sont les différentes parties prenantes qui jouent un rôle dans la gestion des risques ou la production des risques

#### 1.5.1. Les producteurs des risques :<sup>1</sup>

Il s'agit de toute partie interne ou externe pouvant causer volontairement ou non, du tort à l'entreprise en entravant son activité ou en l'empêchant d'atteindre ses objectifs, les producteurs de risques peuvent avoir trois profils différents. Ils peuvent être délinquants avérés, spéculateurs ou encore être négligents. A cet effet :

##### a) Les délinquants

Est délinquant, celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale. Par exemple, avec le développement informatique, deux profils de délinquance sont identifiés : les hackers et les phreakers.

##### b) Le spéculateur

Celui dont son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale, mais il peut agir au détriment de l'entreprise. Par exemple (les médias qui relaient un scandale la concernant).

##### c) Le négligent

Est celui qui met d'autres personnes en danger sans en avoir eu l'intention. C'est le cas par exemple d'un fumeur qui laisse tomber son mégot à proximité d'une Station-service et qui crée un incendie.

#### 1.5.2. Les gestionnaires des risques <sup>2</sup>:

Pour éviter que les risques se concrétisent en crise, il est essentiel que les différents acteurs impliqués travaillent ensemble pour s'organiser. Étant donné la diversité des producteurs de risques, cette collaboration est particulièrement cruciale. Plusieurs acteurs en interne et en externe jouent un rôle principal dans la gestion des risques :

##### **En interne :**

Les gestionnaires du risque à l'intérieur de l'entreprise sont :

- Le conseil d'administration.
- Le management.

---

<sup>1</sup> CORDEL (Frédéric), Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle, édition ORGANISATION, 2019. P185.

<sup>2</sup> Idem.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

- Le risk manager.
- L'audit interne .
- Le comité d'audit.
- L'encadrement.
- Les membres du personnel.

### En externe :

Nous avons principalement :

- **L'Etat**

En établissant des règles et en obligeant les directions des entreprises à s'assurer que leur système de gestion des risques est conforme, cet acteur peut influencer le dispositif de gestion des risques des entreprises.

- **Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :**

Actuellement , il y a deux types d'entreprises qui s'occupent de la gestion des risques ; celles qui se concentrent sur la protection des actifs physiques (locaux, ordinateur, etc) et celles qui offrent des couvertures d'assurance.

Les entreprises du premier type se spécialisent principalement dans les tâches de maintenance , de surveillance et de protection pour des clients publics ou privés, dans ce contexte , leur philosophie repose sur la prévention des risques de perte ou de dommage.

Les entreprises du deuxième type prennent en charge les risques commerciaux , la responsabilité civile et les assurances pour les biens .Au cours de la dernière décennie ,ces entreprises d'assurances ont encouragé leurs clients à prendre en compte l'importance de la protection .

- **Les experts (les auditeurs externe) :**

Une entreprise peut effectuer une évaluation en interne grâce à un audit interne ou avoir recours à des cabinet d'audit externe . les auditeurs externes sont en mesure de fournir une perspective éclairée , indépendante et objective à la direction t au conseil d'administration sur la gestion des risques , notamment en identifiant les déficiences de gestion , les informations analytiques et les recommandations pour améliorer le programme de gestion des risques.

# Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

## 2. Définition et origines des risques opérationnels :

### 2.1. Définition du risque opérationnel :

L'environnement nouveau des entreprises accentue fortement leur exposition aux risques opérationnels avec notamment : une concentration des acteurs qui amène à des volumétries et montants en jeu plus importants, une internationalisation des activités avec une multiplication des interconnexions, une sophistication des techniques financières, une sensibilité plus grande aux systèmes d'information, une inventivité des fraudes ou encore une judiciarisation progressive qui conduit de plus en plus les acteurs à être assignés en responsabilité.

Plusieurs définitions ont été attribuées à la notion de risque opérationnel. En fait, le débat sur la définition du risque opérationnel ont commencé avec le comité de Bale, qui définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes ».<sup>1</sup>

« la définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».<sup>2</sup>

La notion de risques opérationnels est très vaste et inclut tous les risques susceptibles de causer des dommages, des pertes ou des coûts, qu'ils soient créés ou subis lors de l'activité régulière de l'entreprise. Cela englobe les infrastructures, les cycles de production, de distribution, les processus logistiques, la gestion documentaire, etc.

Selon la définition précédente le risque opérationnel englobe les risques juridiques, administratifs, techniques ou technologiques, tels que les risques liés aux systèmes d'information, de gestion et de procédures, les risques environnementaux, tels que les risques économiques, politiques, sociaux systématiques, climatiques, etc. Cependant, le risque opérationnel exclut les risques stratégiques et de réputation.

### 2.2. Les origines des risques opérationnels :

La principale idée à retenir de la définition de Bale, est que ce risque est divisé en deux aspects distincts ; les risques endogènes : ( qui sont internes à l'entreprise et peuvent être des risques humains, risques liés aux processus, des risques liés aux systèmes.....), et les risques exogènes (qui sont externes à l'établissement, cas de fraude externe, terrorisme, catastrophes naturelles .....etc). Et selon la définition précédente on peut identifier quatre

---

<sup>1</sup> <https://www.fimarkets.com> consulté le (24/04/2023 à 20/00).

<sup>2</sup> JIMENEZ (Christan) et MERLIER (Patrick), Prévention et Gestion des risques opérationnels, édition REVUE BANQUE, 2004 .P17.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

(04) facteurs différents qui peuvent être à l'origine du risque opérationnel , sont les suivants :<sup>1</sup>

### **2.2.1. Défaillances de procédures :**

c'est-à-dire le non respect des procédures .A titre d'exemple , nous avons les erreurs dans l'enregistrement comptable ou des opérations

### **2.2.2. Défaillances des systèmes interne :**

tels que le système d'information ou dispositifs techniques comme les pannes informatiques due à des défaillances matérielles ou à un acte de malveillance , une pannes sur le réseau qui suggère une indisponibilité temporaire d'une transaction des ordres sur marché financier , ou encore entre agences d'un même établissement....etc .

### **2.2.3. Défaillances des personnes :**

qui surviennent lorsque les exigences en matière de compétence du personnel ou de leur disponibilité n'est pas satisfaite ( absences , fraudes ...). Ce type de risque peut être volontaire dans le cas d'erreurs provoquées en vue d'accomplir un quelconque acte de fraude , ou involontaire c'est-à-dire sans mauvaise intentions.....etc .

### **2.2.4. Les évènements extérieurs :**

se sont tous les facteurs qui influent négativement sur l'activité d'une entreprise sauf que ces facteurs doivent être externes à l'entreprise , et que celles-ci ne possède aucun pouvoir de contrôle sur eux ( piratage , ...).

La complexité de la définition du risque opérationnel réside dans la diversité des facteurs qui interviennent , ainsi que dans la nature des différentes catégories de risques impliquées .Cette petite présentation permet de comprendre facilement cette difficulté.

## **2.3. Les dispositifs de maîtrise de risques opérationnels :**

La maîtrise des risques d'une entreprise est l' ensemble des actions désirables qu'elle devrait choisir afin d'affronter les risques majeurs inhérent à son activité .Cependant, il ne s'agit pas seulement à faire des actions pour éviter les risques mais également apprendre comment ne pas rater les opportunités . Le dispositifs de maîtrise de risques opérationnels fait appel à plusieurs intervenants de l'entreprise car ceux-ci se revoient dans toutes les fonctions de l'entreprise et à tous les niveaux .

---

<sup>1</sup> SAIDANI(Zahir ),Analyse de processus de gestion des risques opérationnels par les banques ,Mémoire de magistère en science économique, Tizi ouzou,2011/2012.P.100.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

Une bonne maîtrise des risques opérationnels doit obligatoirement comporter nombreux éléments se traduisant par :

- Une stratégie très bien définie et documentée .
- Une chaîne de personnes chargée de l'animation du dispositif de leur propre chaîne de correspondants dans leurs structures .
- Un dispositifs d'identification et de management des risques .
- La qualité et pertinence de la gestion des risques .

La notion du risque , et plus précisément le risque opérationnel, est une notion qui manque de clarté . Jusqu'à présent, il n'y a pas de définition consensuelle .En effet , toutes les entreprises se réfèrent à la définition du comité de bale . Selon cette définition , les risques opérationnels englobent les risques de pertes directes et indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures, des personnes ou des systèmes, ou encore d'événements extérieurs.

### **Section 02 :La gestion des risques opérationnels**

De nos jours, les entreprises évoluent dans ce qui est communément appelé «l'ère du risque» .En effet , dans cet environnement instable et de plus en plus compétitif , elles doivent faire face à une multitude de risques divers qui peuvent entraver leur capacité à atteindre leurs objectifs , voire même causer leur disparition .Ainsi , il est devenu impératif pour elles de mettre en place un système de management des risques afin d'identifier , d'évaluer et de traiter ces risques.

#### **1. Le management des risques**

##### **1.1.Définition du management de risques :**

Le management des risques est donc un processus structuré , cohérent et continu , opérant dans toute l'entreprise et qui permet d'identifier et d'évaluer les risques , de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation de ses objectifs et de décider des mesures à prendre .

Selon le COSO «< le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration , la direction générale , le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation . Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation .Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

son appétence pour le risque .Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation>> .<sup>1</sup>

Donc le management des risques permet à la direction d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques, il s'agit donc d'un élément déterminant de la création et de la préservation de la valeur .

### **1.2.Les conditions nécessaire à la mise en place du management de risques :**

Avant de mettre en place un système de gestion des risques, il est nécessaire de respecter certaines condition préalables sont <sup>2</sup>:

- L'appui et le soutien du directeur général .
- La prise en toute considération de la valeurs ajoutée qu'apportera le processus de management des risques au profit de l'organisation .
- Les coopération des managers fonctionnels et opérationnels .
- La fiabilité de l'information .
- L'objectivité dans l'identification et l'évaluation des risques .

### **2. La gestion des risques opérationnels :**

La gestion des risques peut être considérée comme un processus de prise de décision, et elle implique une compréhension complète d'un risque connu et/ou des actions nécessaires pour augmenter la probabilité de succès et réduit à la fois la probabilité d'échec et le niveau d'incertitude associés à la réalisation des objectifs de l'organisation, c'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques liés à leurs activités .

#### **2.1.Les étapes d'un processus de gestion des risques :**

Les trois étapes de tout processus de gestion (qui seront largement exposées dans ce qui suit), sont : l'appréciation du risque encouru , le traitement du risque et enfin , le contrôle et l'amélioration du processus de gestion au fur à mesure que le processus soit mise en œuvre , et en fonction des conclusions à en tirer .Expliquons

---

<sup>1</sup> <https://www.coso.org> consulté le (17/04/2023 à 09/30).

<sup>2</sup> BERNARD (Barthelemy) et PHILIPPE(Courrèges) ,La gestion des risques ; Méthode d'optimisation, édition EYROLLES ,Paris, 2004.P21.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

### 2.1.1. L'appréciation du risque :

Au départ , et comme première étape cruciale consiste à évaluer les risques , qui se déroule en deux phases distinctes qui sont : l'analyse et l'évaluation du risque .

#### 2.1.1.1. L'analyse :

la première phase consiste à utiliser systématiquement des informations pour identifier les sources de risque et évaluer leur importance .Il est crucial que cette phase démarre sur des bases solides , ce qui implique de commencer par l'identification des risques .

##### 2.1.1.1.1. L'identification des risques :

Cette première phase est très importante puisque c'est sur elle que repose tout le processus de gestion , L'identification des risques vise à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne se transforment en problèmes réels et à inclure cette information dans le processus de gestion de risque . La phase d'identification permet de formuler les énoncés de risques et d'identifier leur information contextuelle.

**Tableau N 03: exemple d'un tableau d'identification des risques**

ID risque	Origine du risque	Catégorie du risque	Description

Source : élaboré par l'étudiante à partir de .

##### 2.1.1.1.2. L'estimation du risque :

Quant à elle, constitue selon ISO 73 « le processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité et aux conséquences d'un risque <sup>1</sup>» . Ce processus d'estimation permet après l'identification des risques, d'établir une combinaison des probabilités d'occurrence ainsi que des conséquences des risques identifiés.

##### 2.1.1.2. L'évaluation du risque :

un processus de comparaison du risque estimé avec des critères de risque donnés pour déterminer l'importance d'un risque, l'évaluation des risques est l'art de prendre en compte rationnellement les deux composantes du risque :

- ✓ Sa probabilité d'occurrence (ou fréquence).

<sup>1</sup> <http://www.iso.org.com> consulté le (01/05/2023 à 11 :00).

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

✓ Son impact (ou gravité).

Ceci permettra d'apprécier la criticité de chaque risque et de hiérarchiser les risques et déterminer les risques majeurs devant être analysés plus en détails et traiter en priorité .

### **2.1.2. Le traitement du risque :**

La deuxième étape est aussi essentielle pour le processus de gestion des risques , cette étape permet d'examiner le risque en profondeur et de déterminer les actions nécessaire à prendre pour y faire face . Après avoir identifier , estimer et évaluer le risque , le traitement consiste à choisir et appliquer des mesures visant à modifier le risque , ainsi qu'à définir la stratégie à adopter pour gérer le risque de manière efficace . En résumer , le traitement des risques est une étape cruciale qui permet de déterminer les mesures à prendre pour réduire ou gérer les risques identifiés soit :

#### **2.1.2.1. l'acceptation :**

Il s'agit pour l'entreprise de décider de vivre avec le risque lorsque son niveau de gravité est faible ,qu'il n'existe pas de solutions pour le traiter , ou que cela est trop couteux .

#### **2.1.2.2. Le transfert :**

c'est la méthode la plus anciennement utilisée en matière de gestion des risques et vise à transférer ou partager leur responsabilité ou le cout du dommage à un tiers. Il s'agit donc de reporter le risque sur un autre organisme (une assurance , un organisme de protection sociale ou une mutuelle ).

#### **2.1.2.3. La réduction :**

Il s'agit de réduire la criticité d'un risque (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences , ces plans visent à réduire le plus possible les risques pour obtenir un risque résiduel le plus faible possible.

#### **2.1.2.4. L'évitement :**

Il s'agit pour l'entreprise d'éviter un risque en prenant des mesures spécifiques .

#### **2.1.2.5. L'élimination :**

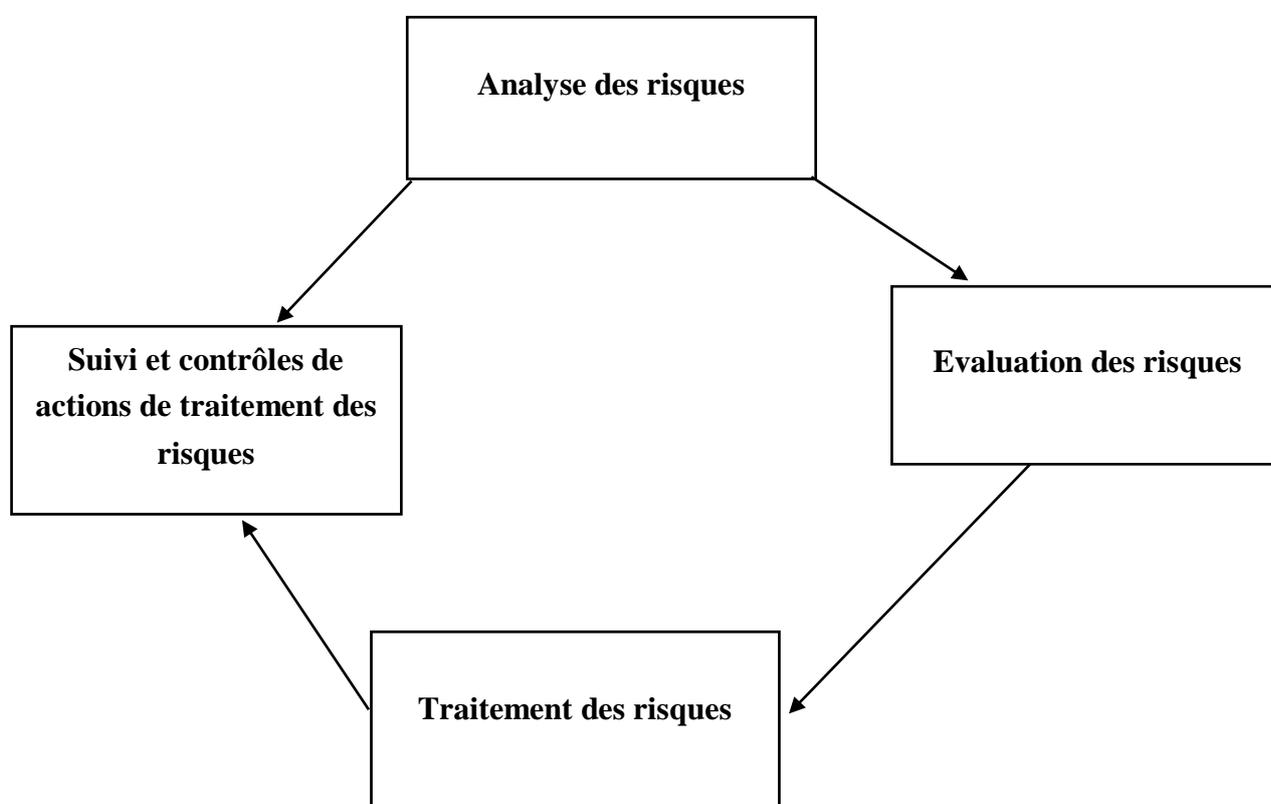
Il s'agit lorsque cela est possible d'éliminer cela possible d'éliminer les risques détectés en supprimant les causes à travers des investissements, l'installation de nouvelle procédure , la formation ,.... ,par exemple , une nouvelle organisation du travail pour éviter des conflits dans une équipe , acquérir des équipements de surveillance pour éliminer un risque de vol....

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

### 2.1.3. Suivi et contrôle des actions de traitement des risques :

Le suivi et le contrôle de la mise en œuvre effective des actions correctives décidées doivent être organisés, ainsi que la mesure de l'efficacité de ces actions. C'est souvent cette étape du processus qui manque dans les entreprises .

**Schéma N°01 : processus de gestion des risques**



**Source :** élaboré par nous-mêmes .

### 2.2. La cartographie des risques opérationnels :

L'une des méthodes les plus utiles pour réussir l'identification des risques opérationnels , consiste dans la démarche dite de << Cartographie >>. Une démarche qui identifie l'ensembles des événements à risque , pouvant se produire dans tous les niveaux d'activités de l'établissement :

#### 2.2.1 Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine, de réputation ou d'image de marque pour l'organisation. Elle a pour objectif l'établissement d'un inventaire exhaustif et à évaluer les risques des entités opérationnelles de tous les niveaux. La réalisation d'une cartographie des risques est un processus de réflexion commune permettant de diagnostiquer les vulnérabilités

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

de l'entreprise et de se représenter pour chaque classe de risque, l'étendue des futurs possibles identifiés comme ayant un potentiel vraisemblable de survenance.

La cartographie des risques est << un instrument de gestion des risques Introduit récemment dans la panoplie du risk Manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (entreprise wide risk management)>><sup>1</sup>.

Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs : répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques , identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité, réduire les risques opérationnels , élaborer le plan d'audit, identifier et piloter les couples risques/opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie.

Ce processus peut donc identifier les zones de faiblesse, en identifiant par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations.

### 2.2.2. Les objectifs de la cartographie des risques :

Les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont :<sup>2</sup>

- Recenser de la façon la plus exhaustive possible les risques susceptibles de rencontrer dans l'organisation, dans la mesure où cette cartographie dressée peut être plus ou moins sommaire.
- Hiérarchiser les risques (selon leur impact et leur probabilité d'occurrence) tout en décrivant avec précision les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée, permet de mettre en place de possibles plans d'action afin de les amener à des niveaux d'incertitudes acceptables .
- Elaborer graphiquement une représentation permet de mieux visualiser les risques, ainsi les dirigeants et les managers se voient mieux les maîtriser et mettent en place des plans d'action permettant de les réduire plus aisément .
- Renforcer le processus de gestion des risques .
- Favoriser la mise en place des systèmes de contrôle interne et l'élaboration des plans d'audit.

---

<sup>1</sup> Gaultier (Sophie) et Louisot ( Jean-paul) , Diagnostic des risques , édition AFNOR ,Saint-Denis ,2004.P98.

<sup>2</sup> <https://www.altairconseil.fr> consulté le (05/05/2023 11/00 ).

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

- Perfectionner le système de communication entre toutes les parties concernées en élaborant un dispositif commun sur la politique de risque adaptée par l'organisation qui sera impérativement respecté par toutes les parties concernées dans la prise de toute décision.

### **2.2.3. Les facteurs clés de succès de la cartographie des risques :**

La réussite d'une cartographie de risques est conditionnée par certains facteurs à savoir:

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

La décision d'application de tout outil de gestion des risques doit partir de la direction générale. Elle a de ce fait, une obligation d'appropriation de tous ces outils. Il est de ce fait, impératif qu'elle s'implique dans le projet de cartographie des risques afin de faire émerger une vision consolidée et hiérarchisée.

- **Des objectifs clairs et bien communiqués**

En matière de cartographie des risques, la définition des objectifs est un pré requis (condition) essentiel. Elle détermine l'approche qui sera menée. Une fois les objectifs sont déterminés, ils doivent en outre être parfaitement compris par le groupe de travail afin de favoriser une vision cohérente de la démarche à adopter.

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

Tout projet doit avoir un responsable, l'une des premières questions à résoudre en matière de cartographie des risques est le choix de la cartographie, du chef de file ou le responsable de projet. Ce dernier peut être de la direction générale, le département d'audit.

- **Une équipe de travail de qualité**

La mise en place d'une équipe de projet chargée de piloter et de coordonner la démarche de cartographie est indispensable. Cette équipe doit être composée de responsables opérationnels ayant une meilleure vision des processus et activités de l'entreprise. Ainsi que des membres de la direction générale ayant à charge d'adapter la stratégie de l'entreprise et de prendre des décisions en matière de politique des risques

### **2.2.4. Choix du type d'une cartographie des risques :**

Le choix du type de cartographie dépend de plusieurs facteurs notamment la taille de l'entreprise, son portefeuille d'activités et le type de risque à étudier. Il est important de

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

prendre en compte ces éléments pour déterminer le type de cartographie le plus approprié à mettre en œuvre . Toutefois deux grandes études peuvent se présenter <sup>1</sup>:

L'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'activité concernée, dans ce cas , il s'agit d'une cartographie globale.

L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier ce qui est appelé cartographie thématique.

Donc il existe deux types de cartographie :

### **2.2.4.1.Cartographie thématique**

Elle se définit comme << la cartographie thématique est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précise >>. <sup>2</sup>

Son principal objectif est de pouvoir comparer sur un même thème différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même entité.

La cartographie thématique peut aboutir un premier pas vers une cartographie globale.

### **2.2.4.2.Cartographie globale**

Elle se définit comme << la cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus>>. <sup>3</sup>

Cette approche permet pour une même entité donné de regrouper , de hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres , dans le but d'assurer une bonne gouvernance .

### **2.2.5. Les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques :**

La démarche de l'élaboration d'une cartographie des risques comprend les étapes suivantes :

- ✓ La description des processus .
- ✓ Le recensement des risques inhérent et des contrôle associés.
- ✓ La définition des critères d'évaluation des risques .
- ✓ La cotation des risques identifiés .

---

<sup>1</sup> GILBERT (Mareschael), la cartographie des risques , édition AFNOR ,2003.P.17.

<sup>2</sup> Ibid,P.18.

<sup>3</sup> GILBERT (Mareschael),Op.Cit.P.33.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

### **a. La description des processus <sup>1</sup>**

Afin d'identifier les risques opérationnels d'une entreprise, il est essentiel de la comprendre en détail, y compris ses activités, ainsi que d'avoir une description détaillée de ses différents processus, qui servira de base à la cartographie des risques.

Pour maîtriser efficacement les risques liés à chaque activité, il est important de répertorier de manière précise les processus auxquels ils sont liés, ainsi que les rôles et responsabilités de chaque intervenant interne ou externe impliqué dans ces processus.

Le processus est un ensemble d'activités ordonnées qui produisent une valeur ajoutée et permettent de fournir un produit ou un service attendu par le client. Les risques sont associés aux processus, il est donc important de les décrire en décomposant chaque processus en sous-processus et activités pour identifier les risques liés à chaque métier. Il faut définir un niveau de détail approprié pour identifier les risques tout en maintenant la lisibilité et la facilité de mise à jour. L'objectif est de définir des plans d'actions pour réduire les risques encourus.

### **b. Le recensement de risques inhérent et des contrôles associés <sup>2</sup>**

En utilisant les méthodes mentionnées précédemment, il est possible d'identifier les risques inhérents à chaque activité. Cela implique la reconnaissance des incidents susceptibles de perturber la progression de chaque processus et d'entraver la réalisation des objectifs, sans prendre en compte les dispositifs de contrôle et de gestion des risques déjà en place. Il est essentiel de décrire ces événements de risque de manière factuelle et d'analyser leurs causes et conséquences. Pour ce faire, il est essentiel d'impliquer l'ensemble de l'entreprise et de consulter les opérationnels et les décideurs des différentes branches d'activité, sur la base d'un échantillon représentatif. Lors de l'établissement de la cartographie des risques, les contrôles existants seront évalués, en identifiant ceux qui sont déjà en place et en évaluant leur efficacité à réduire la probabilité d'occurrence du risque ou son impact.

### **c. La définition des critères d'évaluation des risques <sup>3</sup>**

Une fois les risques recensés, ils seront évalués à travers 2 critères : la fréquence et l'impact. Il est donc nécessaire de définir un barème permettant d'objectiver et d'homogénéiser l'appréciation, est une échelle commune à toutes les directions ce qui permettra d'avoir des résultats cohérents et exploitables.

---

<sup>1</sup> IFACI : Etude de processus de management et de cartographie des risques, Paris, 2003. P26.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Ibid. P28.

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

**Tableau N° 04:** les utilisateurs de la cartographie des risques

<b>La direction générale.</b>	Connaissance de l'exploitation aux risques opérationnels, imprévisibles, pilotage et décisions stratégiques, plan et décision majeurs comparaison des profils de risque d'activité.
<b>Les responsables des branches et de la direction</b>	Mise en évidence des principaux risques . Analyse des risques opérationnels et évaluation des contrôles. Mise en œuvre et suivi des plans d'actions.
<b>La direction financière.</b>	Répartition du capital réglementaire.
<b>L'inspection générale de l'audit interne.</b>	Evaluation du degré de conformité avec l'approche générale et les exigences réglementaires. Vérification de la fiabilité et l'exhaustivité des évaluations de profils de risques priorisation des missions d'audit sur les entités les plus exposées.
<b>Les actionnaires</b>	Analyse du profil de risque.
<b>Les régulateurs et contrôleurs externes</b>	Analyse du profil de risque.

**Source :** élaboré par l'étudiante à partir de GILBERT (Mareschal) : la cartographie des risques .

**Tableau N°05:** Echelle de notation des risques opérationnels .

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

Cotation	Estimation	Impact
1	Faible	Pertes <100.000 Dinars
2	Modéré	Pertes entre 100.000 et 250.000 Dinars
3	Significatif	Pertes entre 250.000 et 500.000 Dinars
4	Elevé	Pertes >500.000 Dinars

**Source :** réaliser par l'étudiante à partir de JIMENEZ Christian : Prévention et Gestion des risques opérationnels ,page 108.

### d. La cotation des risques identifiés

Chaque risque est évalué et se voit attribuer une note. Les risques notés sont ensuite représentés sur une matrice à deux axes , basée sur la fréquences et l'impact . Cette matrice permet de répartir les risques en différentes zones selon leur niveau de risque et leur nécessité de contrôle .En fin de compte , elle offre une vision claire des risques majeurs à traiter en priorité .

**Figure N°03:** la matrice des risques .

		Cartographie des risques				
<b>Impact</b>	Catastrophiques	5	10	15	20	25
	Considerable	4	8	12	16	20
	Moyen	3	6	9	12	15
	Faible	2	4	6	8	10
	Négligeable	1	2	3	4	5
		Improbable	Rare	Occasionnel	Probable	Fréquent
		<b>Probabilité</b>				

**Source :**JIMENEZ (Christan) et MERLIER (Patrick) ,Op.Cit.P.68.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

Le management de risque devient particulièrement important lorsqu'il s'agit d'une activité à risque. Il apporte à l'entreprise une assurance objective quant à l'efficacité de sa gestion des risques et des contrôles internes mis en place. En effet, le management de risque s'emploie à évaluer, et suivre la maîtrise et l'évolution du risque par le biais d'un outil performant pour une démarche active de l'analyse des risques ; il s'agit de la cartographie des risques.

### **2.2.6. L'évaluation de la cartographie des risques opérationnel**

Selon Jimenez la cartographie des risques joue un rôle essentiel dans la gestion des risques. Elle doit servir de référence et constituer un processus continu d'amélioration grâce au suivi des plans d'actions. Il est recommandé de procéder à des examens réguliers pour tenir compte des évolutions constatées. En pratique, il est courant de réviser la cartographie au moins une fois par an, avec des mises à jour ponctuelles en cas de changements majeurs dans l'organisation. Lors de ces examens, on se concentrera sur les aspects suivants :<sup>1</sup>

- La hiérarchie des événements courants en fonction de leur impact.
- La hiérarchie des événements courants en fonction de leur fréquence.
- La hiérarchie des événements rares en fonction de leur impact.

Il est également important de surveiller attentivement les changements les plus significatifs dans le classement, afin d'identifier les évaluations qui nécessitent une explication et de corriger les éventuelles erreurs.

### **Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels .**

La maîtrise des risques au sein d'une quelconque entreprise exige que l'audit interne soit efficace ce qui permet la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise , Cela, peut se faire à travers sa contribution à la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne et de dispositif de maîtrise des risques de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> JIMENEZ (Christan ) et autres :Risques opérationnels de la mise en place du dispositif a son audit , édition REVUE BANQUE ,2008.P13.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

Il est donc essentiel de citer le rôle de l'audit interne , sa contribution dans l'efficacité et la pertinence de système du contrôle interne et dispositif de mesure de risque .

### **1. L'audit interne et la gestion des risques opérationnels :**

L'audit interne et le département de gestion des risques ont des rôles complémentaires, puisque l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques et de l'efficacité des contrôles internes. Les auditeurs internes fournissent aux responsables de l'organisation des évaluations de l'efficacité de la gouvernance de la gestion des risques et des contrôles internes, y compris la manière dont les départements et les gestionnaires des risques, ainsi que les conseils et les organes consultatifs interviennent dans la gestion des risques et les contrôles internes.

L'audit interne et le management des risques sont complémentaires dans l'identification et la confrontation des risques auxquels l'entreprise est exposée. Cependant , il existe également des différences entre les deux , qui sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau N°06 :l'audit interne et le risk management .**

	<b><u>Audit interne</u></b>	<b><u>Risk management</u></b>
<b><u>Risques visés</u></b>	Risques de dysfonctionnement , Transgression des règles, désordre et inefficacité .	Risques purs, aléatoires, accidents :sans espérance de gain .
<b><u>Traitement de ces risques</u></b>	Identification , démonstration , recommandations.	Identification , résolution .
<b><u>Référentiel</u></b>	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
<b><u>Degré</u></b>	2ème : s'assurer que les responsables méritent leurs risques spéculatifs.	1er : détecte et traite les risques purs.

**Source :**Schick (Pierre) et Vera (Olivier), Op.Cit.P.16.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

### **1.2. Le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels :**

Aujourd'hui, les risques opérationnels occupent une place de plus en plus importante dans les préoccupations des dirigeants. A ce titre ces derniers essaient de les identifier et les réduire à des proportions acceptables tous ceux qui menacent la vie de leurs organisations. Pour ce faire, plusieurs conditions doivent être réunies pour mettre en place un système efficace capable de détecter les risques et de les éliminer comme l'audit interne.

Le rôle essentiel de l'audit interne consiste à apporter au conseil une assurance objective quant à l'efficacité de cette activité, afin que les principaux risques opérationnels de l'entreprise soient gérés correctement et que le système de contrôle interne fonctionne bien. La note de position de l'IIA indique les rôles que l'audit interne doit et ne doit pas jouer dans le processus de management des risques sont les suivants <sup>1</sup>:

#### **Le rôle de l'audit interne dans le processus de management de risque :**

- Donner une assurance sur les processus de gestion de risque .
- Donner une assurance que les risques sont bien évalués .
- Évaluer les processus de la gestion des risques .
- Évaluer la communication des risques majeurs.
- Examiner la gestion des principaux risques .

#### **Le rôle légitime de l'audit interne ,sous réserve de prendre les précaution nécessaire :**

- 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.
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

#### **Rôle que l'audit interne ne doit pas jouer :**

- Définir l'appétence pour le risque.
- Définir des processus de gestion du risque.

---

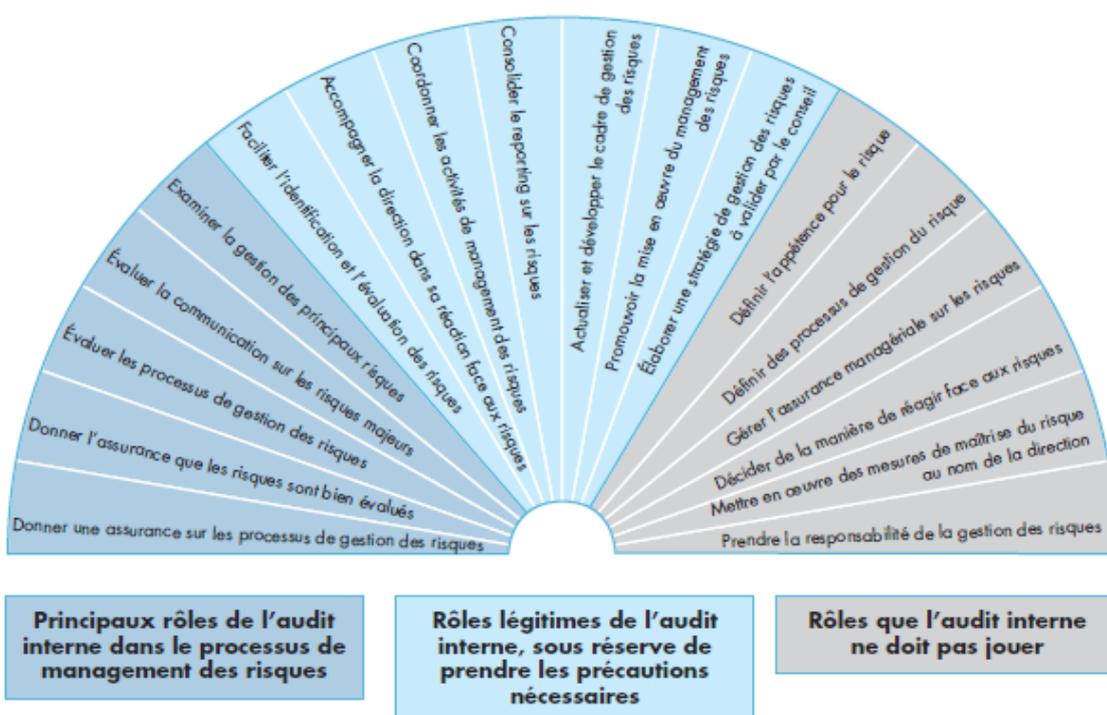
<sup>1</sup> The institute of internal auditors .

## Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

- 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.

La figure ci-dessous illustre parfaitement le rôle que peut jouer l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise .

**Figure N04:**Le rôle de l'audit interne dans le management des risques.



Source :PAUL (Sobel) et autres, Op.Cit, P4-25.

### 2. La rôle du contrôle interne dans la maitrise des risques opérationnels :

Il est apparu que l'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle important dans tout les processus de gestion des risques , notamment au niveau des établissements qui ne disposent pas d'unité Risk management .

En ce qui concerne le contrôle interne , il dispose de plusieurs dispositifs visant la maitrise des risques opérationnels :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SAIDANI (Zahir) ,Op, Cit ,P149.

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

- ✓ Identification des risques liés au fonctionnement des unités .
- ✓ Evaluation des risques mesurables .
- ✓ Elaboration de politiques de prise de risques adaptées aux enjeux.
- ✓ Limites des risques , prévoyant la fixation de limites globales et opérationnelles , le suivi des dépassements et des régularisations .
- ✓ Suivi des performance d'ensemble.

Les différentes composantes de l'organisation assurent le contrôle internes dans le but principal de garantir que les opérations sont traitées et gérées conformément aux normes , règles et procédures en vigueur . dans ce cadre l'audit interne se concentre principalement sur la vérification de la mise à jour de ces procédures , ainsi que sur la compréhension et l'application quotidienne de celles-ci par les opérationnels .

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

### **Conclusion**

Dans ce deuxième chapitre , nous avons abordé divers concepts essentiels liés au risque opérationnel. Nous avons examiné les différents types de risque opérationnels et nous nous sommes concentrés sur les méthodes d'identification et de gestion de ce risque .En outre , nous avons souligné l'importance de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel au sein de l'entreprise .

La notion du risque , et en particulier celle du risque opérationnel, est ambiguë . Jusqu'à présent , il n'existe pas de définition unanime . En effet la définition adoptée par toutes les entreprises est celle du comité de bale .les risques opérationnels se réfèrent aux pertes directes et indirectes découlant de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures des individus et des systèmes , ainsi que des événements externes .

La définition du risque opérationnel est essentiel pour une identification et une gestion efficace .Avant de procéder à l'identification , il est nécessaire de définir le périmètre de l'entreprise , c'est -à-dire de découper toutes ses activités en métiers et processus . Cela permet de repérer tous les événements à risques associés à chaque processus , dans le but d'établir une cartographie des risques . Cette cartographie consiste en une démarche qui vise à identifier , évaluer , hiérarchiser et gérer les risques inhérents aux activités de l'organisation Une fois que les risques sont identifiés , la prochaine étape consiste à gérer ces risques en mettant en œuvre la stratégie globale de l'entité. L'objectif est d'identifier les événements potentiels susceptibles de l'affecter et de gérer les risques conformément à l'appétit pour le risque, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité .En pratique , cela implique l'évaluation des risques , le traitement des risques et le suivi des risques opérationnels.

Pour améliorer la maîtrise de ce risque , l'audit interne est un outil essentiel .E, effet , même le système de contrôle interne le plus efficace a ses limites , et l'entreprise a besoin d'autres outils de gestion plus performants . L'audit interne contribue à cet égard en évaluant et en appréciant le dispositif de contrôle interne .

## **Chapitre II : Le rôle de l'audit interne dans le management des risques opérationnels**

D'un autre côté , l'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation de la cartographie des risques .Cela permet de détecter les risques et les dysfonctionnement qui pourraient avoir une incidence sur la pérennité de l'entreprise , afin de prendre des mesures pour les minimiser .

**Chapitre III :La conduite d'une  
mission d'audit interne au sein d'EPS**

# **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

## **Introduction :**

Une fois que nous avons clarifié les différentes notions théoriques liées au thème étudié, grâce à une présentation structurée en deux chapitres portant sur les fondements théoriques de l'audit interne et la gestion des risques ,nous allons maintenant nous efforcer de mettre en pratique les connaissance acquises dans cette partie .

Pour appliquer ces connaissance , nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise portuaire SKIKDA .L'objet de ce troisième chapitre est de présenter le déroulement d'une mission d'audit interne , en se basant sur la méthodologie et les utiles de conduite de la mission.

Ce chapitre ,est structuré en trois sections : la première section sera une présentation de l'établissement d'accueille dans lequel nous avons effectué notre stage , la deuxième section est une mission d'audite interne de système d'information , enfin la troisième section sera dédiée à la synthèse des résultats et aux propositions et des recommandations .

# **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section , nous allons commencer par la présentation de l'entreprise portuaire de SKIKDA dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique, à travers son historique, ses missions et voir comment elle est organisée.

### **1. Présentation de l'entreprise portuaire d'EPS (Entreprise portuaire SKIKDA)**

la présentation générale de l'entreprise portuaire SKIKDA comprend l'historique ainsi l'organisation et les activités .

#### **1.1. Historique de l'entreprise**

Avant la création de l'Entreprise Portuaire de Skikda, le secteur portuaire est passé par plusieurs phases d'organisation et de régimes administratifs :

- 1962-1971 : Le port de Skikda était géré par la chambre de commerce et d'industrie.
- 1971- 1982 : Création de l'Office National des Ports (13 mai 1971) chargé de la gestion, de l'exploitation et en ce qui la concerne du développement des ports. Les ports sont organisés en unités portuaires et exercent le monopole des opérations de pilotage de lamanage et les prérogatives de police et de sécurité portuaire.

1982- 1988 : Création de l'Entreprise portuaire de Skikda (Décret N° 82-284 du 14 août 1982) issue du regroupement de l'Office National des Ports, de la Société Nationale de Manutention et du service remorquage détenu anciennement par la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation. Entreprise socialiste à caractère économique, elle assure le monopole des dites activités ainsi que les prérogatives de puissance publique de police et de sécurité portuaire. Cette gestion sous tutelle

- du Ministère des transports s'achèvera avec l'avènement de la loi sur l'autonomie des entreprises N°88/01 du 12 janvier 1988.
- 1988/89 –2003 : Création de l'Entreprise Publique Economique (EPE), Société par Actions (SPA) le 21 mars 1989 (date de passage à l'autonomie), au capital de 135 millions de DA. L'Entreprise conserve les mêmes prérogatives du régime antérieur. Son portefeuille d'actions est détenu par la Société de Gestion des participations des Ports (SOGEPORIS).
- Année 1998 : Réorganisation du secteur portuaire (Transition en cours) avec la promulgation de la loi N° 98/05 portant code maritime consacrant la séparation des

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

missions de puissance publique des activités commerciales et du décret exécutif N° 99-200 du 18 août 1999 portant désignation de l'autorité portuaire de l'Est à Skikda.

### **1.2. Présentation de l'entreprise**

Dénomination : Entreprise Portuaire de Skikda, par abréviation E.P. Skikda .

Forme juridique : Entreprise Publique Economique, Société par actions régie par les lois et règlements relatifs à l'autonomie des Entreprises.

Date de création : Décret N° 82-284 du 14 août 1982 et modification des statuts en société par actions en date du 21 mars 1989.

Siège social : Petite zone Industrielle près embouchure Oued Saf Saf (ex. Domaine des lions) BP. 65. Skikda 21 000. Algérie.

Capital social : 9.000.000.000 DA.

Actionnaire: Groupe des Services Portuaires « SERPORT ».

Compétences territoriales:

- Port mixte de Skikda (Marchandises générales et Hydrocarbures).
- Port de Skikda El Djeddid est spécialisé dans le transit des hydrocarbures.
- Trois ports de pêche: Stora, Collo et la Marsa.

Effectif 2017: 1907 agents.

Filiales et participations : L'Entreprise Portuaire de Skikda contrôle trois (03) Filiales:

- Entreprise de Gestion des ports et abris de pêche de Skikda (EGPP Skikda) 100%
- Skikda Conteneurs Service (SCS) 100 %.
- Société intermodale de logistique (SIL) 66 %.

Elle détient par ailleurs des participations dans 04 Sociétés :

- STORA (activités de transport- transit et magasinage) 20 %.
- STH (Société de gestion des terminaux à hydrocarbures) 15 %
- CNAN-GROUP (transport maritime) 8,7%.
- SIH (Société d'investissement hôtelier) 6,2%.

# **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

## **1.2.1. Organisation et activités**

L'Entreprise Portuaire de Skikda est administrée par un conseil d'administration composé de sept (07) membres ; cinq (05) membres représentant l'unique actionnaire Groupe des Services Portuaires « SERPORT » dont le Directeur Général de l'Entreprise Portuaire de Skikda en sa qualité de président et deux (02) membres de droit représentant les travailleurs. C'est une société organisée en Direction Générale mono unité.

### **1.2.1.1 Activité :**

L'entreprise portuaire de Skikda a pour objet sociale la gestion du domaine public portuaire et son corollaire : l'exercice des opérations de police et de sécurité relatives au mouvement de la navigation et à la préservation et sauvegarde du domaine public portuaire.

Le domaine public portuaire est constitué de :

- Plants d'eau..
- Terre-pleins, hangars, magasins.
- Divers locaux à usage administratif et commercial.

La gestion du Domaine public portuaire s'effectue de manière directe pour les plants d'eau ,l'affectation des postes à quai aux navires et l'utilisation des terre-pleins et hangars.

Autre la gestion du domaine public l'entreprise exerce des activités de services se rapportant à :

- La gestion et l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exercice des opérations de remorquage, de pilotage et de lamanage.
- L'exercice des opérations d'acconage et de manutention.
- L'exercice des missions de Police et de sécurité portuaire
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.

## **Capacités portuaire de transit**

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

- ❖ Transit Marchandises générales : 4.000.000 tonnes/an ; 14 postes à quai avec un totale 2.180 MI de quai.
- ❖ Transit Hydrocarbures : 30.000.000 tonnes /an ; 10 appontements pour des navires de 25 à 130.000 tonnes DWT, deux bouées offshore de 300.000 Tonnes DWT.

### **Surfaces commerciales**

- ❖ Superficies commerciales couvertes (magasins, hangars modulaires, abris sous.
- ❖ Superficies commerciales terre-pleins nouveau port : 21560 m<sup>2</sup>.
- ❖ Superficies commerciales terre-pleins ancien port 58931 m<sup>2</sup>.
- ❖ Superficies commerciales parcs à conteneurs : 81239 m<sup>2</sup>.

### **Gamme des prestation des services**

Liées au domaine et apparente :

- ❖ Domaine Maritime : séjour en rade, séjour à quai, occupation du plan d'eau et le chargement en mer.
- ❖ Domaine Terrestre : concession à court, moyen et long terme du domaine portuaire, transit, dépôt et transfert des marchandises à quai en terre-pleins, magasins et port sec.
- ❖ Installations spécialisées : usage de la cale de halage et services divers en rapport, usage voie ferrée, poids public, fourniture eau.

Liées au navire :

- ❖ Pilotage, lamanage, remorquage, course en pilotine, mise à disposition de défenses d'accostage.
- ❖ Prestation de manutention et location d'engins divers (grues, chariots élévateurs).
  - ❖ Diverses prestations (fourniture d'énergie électrique, eau enlèvement déchets

Liées à la marchandise :

- ❖ Manutention, (débarquement, embarquement).
- ❖ Acconage (entreposage, bâchage, gardiennage, transfert et livraison).
- ❖ Relevage.

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

### **1.2.1.2.Organigramme portuaire**

Outre les prérogatives dévolues par le Code de Commerce et les statuts, l'Entreprise Portuaire de Skikda est administrée par un conseil d'administration. Elle est gérée par un Président Directeur Général assisté dans ses tâches par un Directeur Général Adjoint, des directeurs et un corps d'Assistants.

L'Entreprise Portuaire de Skikda est organisée et structurée en une Direction Générale et douze (12) Directions Centrales :

- Direction audit et gestion des risques.
- Direction finances et comptabilité- Direction SIE.
- Direction de la Qualité et des Systèmes d'Information .
- Direction des Affaires Générales.
- Direction des Ressources Humaines .
- Direction du Domaine et des Travaux .
- Direction du Matériel.
- Direction de la Capitainerie.
- Direction Commerciale .
- Direction du Remorquage .
- Direction de la Manutention et de l'acconage.

#### **a) Direction générale**

Elle est chargée : de définir et d'élaborer les plans opérationnels de mise en œuvre de la stratégie , de mettre en œuvre les décisions arrêtées par le Conseil d'Administration ,et d'animer, coordonner et contrôler la gestion des directions fonctionnelles et opérationnelles qui concourent à la mise en œuvre des plans opérationnels.

Le Directeur Général est assisté, dans le cadre du management de l'entreprise par un secrétaire général et un staff constitué de :

- Un Directeur d'Audit et gestion des risques.
- Un Directeur de finances et de comptabilité.

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

- Un Directeur de la sûreté interne d'Etablissement (SIE) .
- Une cellule de communication.
- Un Corps d'assistants .
- Un Bureau d'Ordre Général .
- Un Secrétariat.

### **b) Direction d'audit et la gestion des risques : chargée de**

- ✓ Veiller à l'atteinte des objectifs ayant trait aux activités de l'entreprise et faire des recommandations d'améliorations nécessaires pour prendre en charge les dysfonctionnements éventuels .
- ✓ Elaborer, mettre en œuvre et évaluer le plan d'audit annuel validé par le conseil d'administration .
- ✓ Evaluer les systèmes d'organisations mis en place par l'entreprise et notamment en terme de qualité et d'intégrité des informations opérationnelles et financières et en terme de gestion des risques et de protection du patrimoine .
- ✓ Veiller à l'application des procédures, instructions, règlements, lois et des normes, etc.

Les missions et tâches de la Direction d'audit et gestion des risques sont assurées par un corps d'auditeurs pluridisciplinaires.

### **c) Direction financière et comptable**

La mise à disposition de le entreprise des ressources et des techniques financières nécessaires à son exploitation, son développement et sa protection en procédant au contrôle de l'utilisation des actifs et la rentabilité des opérations aux quels ils sont affectés à l'effet d'assurer la pérennité financière de l'entreprise en maîtrisant sa rentabilité globale et en sauvegardant son autonomie financière ,la gestion, la production et la conservation des documents comptables conformément à la réglementation en vigueur (livre journal, livre d'inventaire, grand livre, états financiers).

### **d) Direction surete interne de l'entreprise (SIE)**

Sa mission est de mettre en œuvre les mesures de nature à concourir à la prévention, la préservation, des risques de toute nature et notamment les actes d'agression, de sabotage, de destruction, et de vol.

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

### **e) Direction qualité et des système d'information**

Elle est chargée de vérifier la conformité des processus au regard de normes et des contraintes réglementaires en vigueur. Ainsi qu'entreprendre les travaux nécessaires qui s'inscrivent dans la démarche d'informatisation de l'ensemble du système d'information de l'Entreprise (logistique, gestion des ressources humaines, gestion financière et comptable, gestion des stocks, etc.).

### **f) Direction des affaires générale : elle contient trois départements**

- Département approvisionnement et logistique .
- Départements affaire juridique .
- Bureaux des marchés .

### **g) Direction ressources humaines**

- Assurer la gestion des ressources humaines .
- Former et sensibiliser le personnel.
- Mettre en œuvre et superviser le plan d'actions des œuvres Sociales.

### **h) Direction du domaine et des travaux**

- Maintenir et développer les plans d'eau, ouvrages et installations gérés par l'Entreprise.
- Gérer les installations spécialisées (avitaillement en eau, Cale de halage).
- Gérer tout ce qui se rapporte aux concessions et autres occupations temporaires accordées sur l'ensemble du domaine portuaire.

### **i) Direction du matériel**

Elle est chargée de la maintenance, de l'entretien des équipements et du parc matériel gérés par l'entreprise portuaire de Skikda (engins terrestres roulants, grues terrestres, matériel de transport et équipements auxiliaires) .

### **j) Direction de la capitainerie**

- La Direction Capitainerie a pour mission d'exercer dans les limites du domaine public maritime et portuaire, la police et la sécurité des plans d'eau, des terres pleines et des installations et ce dans le but d'exercer, en permanence, la conservation des ouvrages, la circulation et la sécurité des personnes et des biens et de la contribution de l'élaboration de la politique générale en matière d'hygiène, sécurité et environnement ainsi que de la mise en œuvre des mesures de prévention.

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

- Elle est également responsable de l'ensemble des actions relatives à la navigation, du pilotage, du lamanage et du placement des navires. Elle incarne l'autorité Portuaire.

### **k) Direction commercial**

La direction commerciale a pour mission la gestion du volet facturation de l'ensemble des prestations fournies par l'entreprise, le recouvrement des créances sur clients et le traitement des réclamations clients, en coordination avec les structures concernées, et l'écoute et la satisfaction client, dans le cadre de la promotion des prestations de services de l'entreprise.

### **l) Direction de remorquage**

- Mettre à la disposition des navires des remorqueurs durant leur appareillage, accostage, déhalage et veille de sécurité .
- Assurer la fourniture des services annexes et des prestations exceptionnelles telles que l'assistance et le sauvetage, l'affrètement et le remorquage hauturier.

### **m) Direction de la manutention et de l'acconage**

Sa mission principale est de contrôler, coordonner et diriger l'ensemble des activités liées aux opérations, de reconnaissances, pointage, débarquement, embarquement, de réception, du magasinage, du gardiennage et de la livraison (enlèvement) des marchandises.

En conclusion , l'entreprise portuaire de SKIKDA est un acteur clé dans le domaine maritime , elle joue un rôle essentiel dans la promotion du commerce national et dans l soutien à la croissance économique de l'Algérie .

## **Section 02 : déroulement de La mission d'audit interne effectuer à l' EPS**

Au cours de cette section , nous avons pu effectuer la mission d'audit interne sur le fonctionnement et la maintenance du système d'information pour en faire ressortir le rôle de l'audit interne dans la maîtrise de risques opérationnels.

### **1. La phase de préparation**

Durant la phase de préparation de la mission, la direction de digitalisation et de numérisation est informé au préalable du démarrage de la mission , après la réception de l'ordre de mission on a procéder à la prise de connaissance ensuite l'identification des risques et enfin , on a définit les objectifs à atteindre .

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

### **1.1. Lettre de mission :**

Dès le lancement de la mission d'audit une lettre de mission qui déclenche notre mission est adressée pour informer les responsables concernés de la réalisation des AI planifiés à l'avance. La lettre de mission contient les points suivants :

- ✓ Les destinataires .
- ✓ Les objectifs de la mission .
- ✓ La date de début et de fin de la mission.

La lettre de mission doit être transmise aux service ou fonctions concernés par l'audit au moins une semaine à l'avance .

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

Entreprise portuaire de SKIKDA .

Date ,

**A messieurs le directeur de**

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

Dans le cadre de l'exécution du programme annuel d'audit interne , je vous informe qu'une mission d'audit interne relative à << **L'audit de système d'information** >> est programmée du 14/03/2023 à 08/03/2023 et sera conduite par l'auditeur :

✓ **Mr :**

✓ **Le responsable de l'audit :**

✓ **Cet audit aura pour objectifs de :**

- Evaluer la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans son volet système d'information de l'entreprise consistant à s'assurer de la satisfaction des parties intéressées;
- Evaluer les risques potentiels que l'entreprise peut encourir par apport à la gestion du système d'information et les moyens mis en place pour leurs maîtrises ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne existant pour garantir une gestion efficace et efficiente du système d'information ;
- Evaluer la performance du système d'information en fonction des objectifs de l'entreprise et du plan de développement mis en place ;
- Evaluer l'avancement des projets entamés par la DDN ;
- Analyser le fonctionnement du PS7 et l'atteinte des objectifs arrêt

✓ **Date de réunion d'ouverture :**

Il est demandé aux directeurs des structures concernées d'accorder aux auditeurs l'assistance et la diligence nécessaire à la conduite de la présente mission en instruisant leurs services concernés, et de respecter le déroulement de l'audit.

L'Auditeur chargé de cette mission est tenu de respecter l'échéance de remise du rapport.

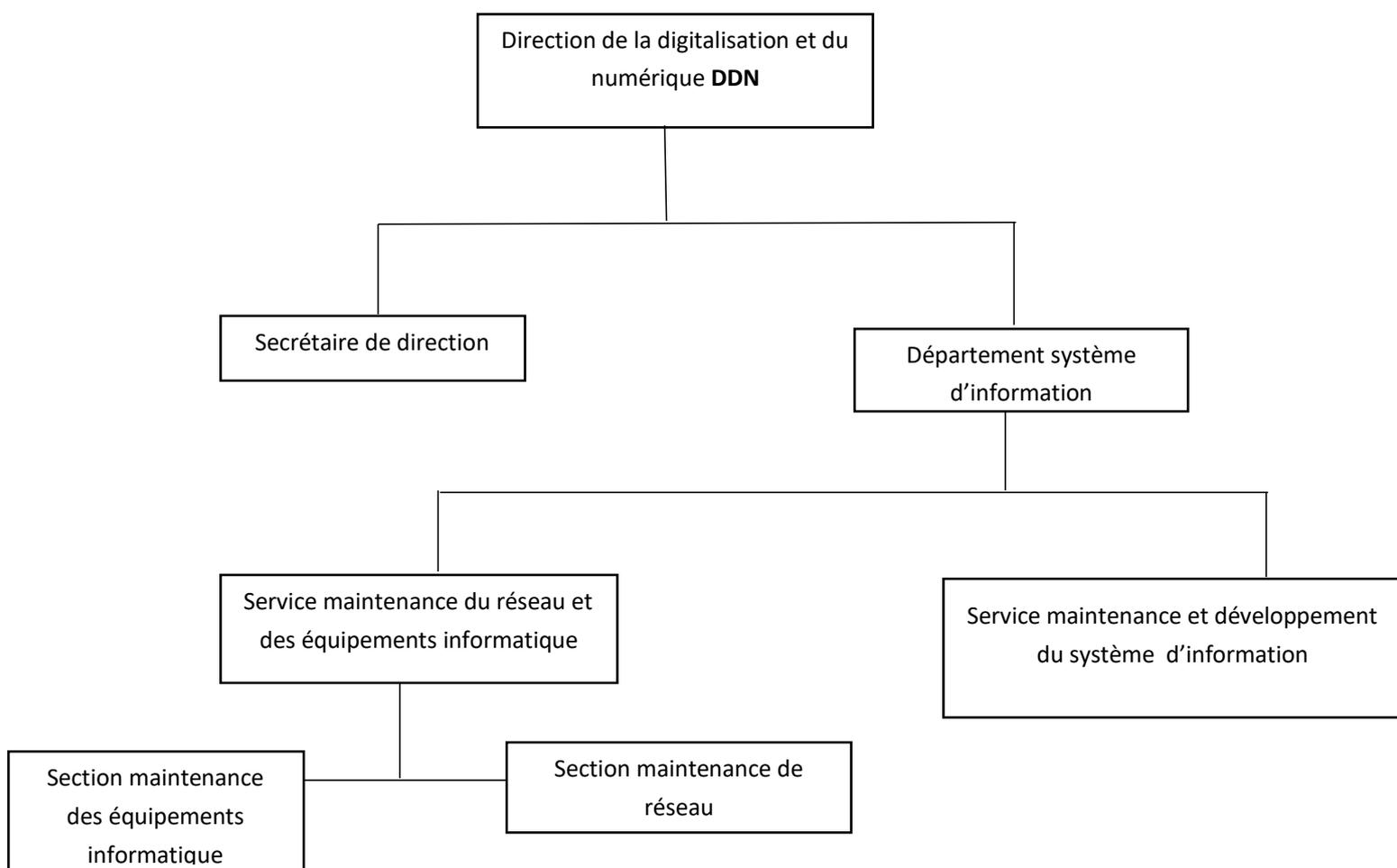
**Source :** réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

# Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

## 1.2. La prise de connaissance :

Dans cette étape , notre attention s'est portée sur la collecte de toutes les informations relatives à l'entreprise dans son ensemble , et plus spécifiquement sur la direction de la digitalisation et de la numérisation , dans le but d'accomplir notre mission d'audit . Pour réussir cette première étape, dans un premier temp nous avons cherché à connaitre l'organisation de la fonction informatique : quelles sont les personnes qui la composent et quelles sont leurs fonctions , l'organigramme de cette direction :

**SchémaN°02** : l'organigramme de la direction de digitalisation et numérisation



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

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

Ensuite ,nous avons utilisé un outil d'interrogation : l'interview .

Notre interview repose sur des différents types de questions :

- Des questions fermées : les interviewés choisissent une seule réponse parmi celles proposées.
- Des questions ouvertes : les interviewés expriment et donnent leurs propres réponses.

Une partie de questionnaire d' interview que nous avons diffusé lors d'entretien avec les responsables et le personnels de la direction DDN est présenté comme suit :

**Tableau N°07 :Questionnaire d'interview**

Question	Réponse
1) Comment les objectifs de l'entreprise sont-ils alignés avec la stratégie du système d'information ?	
2) Quelles sont les procédures et les politiques clés lies à la gestion du système d'information ?	
3) Quels sont les contrôles de sécurité en place pour protéger les actifs informationnels de l'entreprise ?	
4) Comment sont identifié et évalué et gérer les risques liés au système d'information ?	
5) Quelles sont les mesures prises pour assurer la continuité des activités en cas d'incident majeur ?	
6) Comment est gérer la maintenance et la mise à jour des logiciels ?	
7) Comment l'organisation se conforme-t-elle aux réglementations et aux norme de matière de protection des donnés et de sécurité de l'information ?	

**Source** : réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

### 1.3. L'identification des risques :

Il s'agit en fait d'identifier les endroits ou les risques les plus dommageables qui sont susceptibles de se produire .Cette phase est essentielle car elle peut nous aider à apprécier à quel point L'AI contribue à maîtriser les risques opérationnels dans le processus du système d'information .

Nous avons révélé les risques potentiels à auditer. Ils sont représentés dans le tableau des risques de la manière suivante :

**Tableau N° 05 : Identification des risques**

<b>Tâches</b>	<b>Risques éventuels</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Dispositifs de contrôle interne</b>
Organisation	Les tâches du service ne sont pas bien définies.	S'assurer que les tâches et les responsabilités sont clairement définies.	Descriptifs des tâches
Traitements des données d'accès .	Des demandes d'accès non validés ou non enregistrés .	S'assurer que toutes les demandes d'accès sont enregistrés et validés S'assurer que les données d'accès sont correctes .	Vérifications des demandes d'accès.
Gestion des droits accès.	Accès non autorisé .	La créations et la modifications des droits d'accès . Suppression des droits d'accès dans le cas de départ, changements de poste .	L'élaboration des politiques et procédures claires qui définissent les droits d'accès. Revue périodique des droits d'accès .
Gestion de sécurité et de sauvegarde de système	Perte données informatique	S'assurer la sauvegarde des données informatiques . S'assurer la protection contre les virus informatiques	Sauvegardes régulières, politiques de conservation des données .
	Virus informatique	S'assurer l'utilisation des logiciels avec licences	Mise à jours régulières des logiciels. Sensibilisation à la sécurité informatiques
	Utilisations des logiciels sans licences .		

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

			Vérification des contrats de support des logiciels .
Gestion des incidents	Coupures fréquentes d'électricité	S'assurer l'existence de dispositifs de protection contre les incidents .	Plan de continuité d'activité .
	Catastrophe naturelle		Surveillance de l'infrastructure .
	Vole des équipements informatiques ,composantes		L'élaboration d'un inventaire physique des équipements informatiques

**Source** :réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

### 1.4. Rapport d'orientation :

Les objectifs sont définis dans un rapport qui s'appelle le rapport d'orientation , il contient les objectifs généraux , spécifiques et le champ d'application .

#### Objectif généraux

Cette mission d'audit a pour objectifs généraux l'évaluation du degré de maîtrise et fonctionnement du système d'information au plan du contrôle interne et opérationnel et son amélioration . Elle cible :

- Efficience et efficacité du système
- Le respect de la réglementation et procédures ;
- L'amélioration des projets .

#### Objectif spécifique

Au-delà des objectifs généraux , cette mission d'audit a pour objectifs de :

- Evaluation du système mise en place pour une maintenance optimale du réseau informatique.
- Donner une assurance sur la maîtrise des risques potentiels au niveau du système d'information.
- Evaluer l'efficacité, la performance, la pérennité et la sécurité de l'information.
- Suivi de l'état d'avancement des projets .

# **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

## **Champ d'action**

Pour atteindre les objectifs ,on fixera un champ d'action représenté ainsi :

- Département informatique .
- Administrateur réseaux .
- Service maintenance et développement du système informatique .

Les critères d'évaluation qui seront utilisés dans cette mission sont :

- La charte informatique de l'entreprise portuaire de Skikda.
- Les procédures liées au système d'information de l'entreprise « Procédure gestion des changements/modifications ,Procédure maintenance et gestion du système d'information ».
- La politique de sécurité du système d'information de l'entreprise.

## **2. La phase de réalisation**

La phase réalisation est la phase qui permet à l'auditeur d'effectuer des tests afin d'atteindre les objectifs fixés lors de la phase de préparation.

### **2.1.Réunion d'ouverture :**

La phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture s'est tenu le 14/03/2023 à 10/H . avec l'ensemble des acteurs du processus .

La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

Date :14/03/2023

Entreprise portuaire SKIKDA .  
Direction audité : Direction de digitalisation et numérisation .

### PROCES VERBAL

**Objet** :réunion d'ouverture

**Ordre du jour** : examen du << rapport d'orientation >>.

➤ **Les auditeurs :**

A

B

➤ **Les audités :**

Le responsable

Le responsable

La réunion d'ouverture a lieu le 14/03/2023 , au siège social de l'entreprise .

**Les auditeurs**

**les audités**

**Source** :réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

### 2.2. Le travail sur le terrain

Cette l'étape est considérée la plus importante dans le déroulement de la mission d'audit, elle permet de vérifier, de tester, d'analyser et de documenter toutes les informations nécessaires permettant l'atteinte des objectifs de la mission d'audit.

les techniques utilisées sont : le questionnaire du contrôle interne , l'Examen documentaire, l'observation.

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

### 2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne

Ce questionnaire est un outil qui permet de réaliser un examen de la situation de l'activité du domaine audité . Le contrôle interne du Système d'information de l'entreprise regroupé en six familles principales :

1. La gestion des accès : infrastructure, applications, et donnée.
2. Le cycle de développement des applications.
3. La maintenance préventive et corrective.
4. La sécurité physique du système.
5. Les procédures de sauvegardes et de restauration.

Les contrôles liés à l'exploitation : réseau, OS, bases de données, mise en production

### Questionnaire du contrôle interne

**Tableau N°06** :La gestion d'accès

Question	Réponse
Existe-t-il une matrice de définition des rôles utilisateurs dans l'entreprise ?	
Concernant la gestion des droits d'accès <ul style="list-style-type: none"><li>• Qui décide de l'attribution / retrait des droits d'accès ?</li><li>• Qui saisit la création / suppression des droits d'accès ?</li></ul>	
Une procédure formelle d'attribution /retrait des droits d'accès par utilisateur est-elle définie? Existe-t-il un dispositif de suppression immédiate de l'accès des employés licenciés ou sortie en retraites au système ? Les changements de poste effectués sont-ils communiqués dans les délais requis par la DRH ?	

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

Les utilisateurs ont-ils l'interdiction de divulguer, communiquer, partager leur mot de passe ?	
Les postes de travail se verrouillent-ils automatiquement après quelques minute ?	

**Tableau N°07 :Développement des applications :**

Question	Réponse
Existe-t-il une cartographie des SI de l'entreprise identifiant les applications existant au niveau de l'entreprise ?	
Tout logiciel présent sur les équipements connectés au système d'information a -t-il fait l'objet d'une procédure formelle et préalable d'approbation ? Le logiciel de traitement des éléments variable a-t-il fait l'objet d'approbation par la structure informatique ?	
Les changements apportés aux logiciels sont-ils contrôlés, approuvés selon une procédure formelle ?	
Les fonctions de développement, de tests et d'exploitation sont-elles séparées ?	
Comment le besoins de modification est exprimé par les utilisateurs ?	
Qui est habilité à créer, supprimer, mettre à jour les données référentielles (création d'un nouveau fournisseur, modification d'une fiche client, etc.).	

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

**Tableau N°08 :La maintenance préventive et corrective**

Existe-t-il des contrôles visant à prévenir ou à détecter les infections par des logiciels malveillants ?	
Les points d'accès au système d'information (serveurs, postes de travail, imprimantes, scanners...) font-ils l'objet d'une sécurité physique appropriée (porte avec verrou et badge d'entrée, surveillance, .....)?	
Les journaux de connexions sont-ils examinés régulièrement ? Les échecs de connexion sont-ils analysés ?	
Les supports amovibles font-ils l'objet d'une procédure d'autorisation et d'un suivi ?	

**Tableau N°09 :Les procédures de sauvegardes et de restauration.**

<p><u>En cas d'interruption des activités.</u></p> <p>Les objectifs, les activités essentielles, les flux et les ressources critiques ont-ils été identifiés ?</p> <p>Existe-t-il un plans d'urgence pour assurer la continuité des activités ?</p> <p>Existe-t-il une procédure de sauvegarde /restauration des données ?</p> <p>Les données sont-elles sauvegardées automatiquement ? et à quelle fréquence ?</p> <p>Des tests de restauration sont-ils menés régulièrement ?</p>	
---	--

**Source :**réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

# Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

## 2.2.2.L'examen documentaire

Il s'agit d'une procédure qui consiste à analyser et évaluer les documents et les enregistrements pertinents pour vérifier la conformité des activités de la direction DDN par rapport aux normes, aux politiques, aux procédures et aux réglementations en vigueur.

Lors de l'examen documentaire, nous avons passé en revue divers types de documents tels que :

- Les contrats de support des logiciels.
- Rapport de suivi des incidents.
- Registre de suivi des équipements.
- Les fiches de validation des projets.

Lors de cette étape nous avons utilisé l'examen échantillonnage, nous avons sélectionné et analysé un échantillon représentatif d'éléments afin de tirer des conclusions sur l'ensemble de la population.

## 2.2.3. L'observation physique :

Elle concerne la sécurité physique, fait référence à la partie matérielle de l'informatique, cela peut être des destructions des éléments informatiques, des vols de composants, des actes de malveillance ou mal attentionnés ou, de manière en générale, tous risques environnementaux.

Donc nous avons intéressé aux :

- Accès de la salle d'hébergement des serveurs (accès avec clé ou badge, personne ayant accès...).
- La localisation de ces salles.
- Les dispositifs de sécurité (alarmes et détecteurs).
- Les dispositifs de prévention (climatisation, alimentation électrique).

## 2.2.4. Feuille de révélation et analyse de problème

A chaque dysfonctionnement, nous avons établi une feuille (FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés à nous guider dans ce travail. Elle se présente comme suit :

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

**Figure N05**

<b>FRAP N°01</b>	
<b>Problème</b>	L'absence de la gestion des intérimis .
<b>Constat</b>	-le départ de deux collaborateurs et leurs accès reste autorisé .
<b>Cause</b>	-Départ du personnels , changement de poste . -Faiblesse des mot passe et des authentifications.
<b>Conséquence</b>	-Accès no autorisé aux logiciels et équipements
<b>Recommandation</b>	-Instruire la DRH pour transmettre en temps réel les changements de postes , les départs . -Il est impératif de créer des comptes utilisateurs nominatifs pour chaque ingénieur ou technicien dans le département informatique avec des niveaux de privilège définis selon les tâches assignées

**Source :** réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise

**Figure N°05**

<b>FRAP N°02</b>	
<b>Problème</b>	Perte des donnés informatiques.
<b>Constat</b>	Des donnés informatiques non sauvegardés.
<b>Cause</b>	-Les pannes matérielles , -Les dysfonctionnements des applications et logiciels .

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

<b>Conséquence</b>	-Perte du temps et de l'activité. -perturber les processus métiers .
<b>Recommandations</b>	- Acquérir une solution de sauvegarde « Entreprise » pour les sites. Cette solution devra permettre d'effectuer des plans de sauvegarde sur disques et sur bandes .

**Source** :réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

**Figure N°06**

<b>FRAP N°03</b>	
<b>Problème</b>	L'obsolescence des équipements et logiciel informatiques .
<b>Constat</b>	-le logiciel de gestion des réclamations de maintenance a besoin d'un mis à jour .
<b>Cause</b>	-Evolution des réglementations en matière de sécurité et de confidentialité .
<b>Conséquence</b>	-Des systèmes exposés à des vulnérabilités connues.
<b>Recommandations</b>	-L'évaluation régulière de l'état des équipements informatiques . -le suivi de cycle de vie y compris ( les dates d'achat, les dates de fin de support , les mises à jours). - La mise en œuvre des décisions de la mise à nouveau et remplacements .

**Source** :réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

### **3. La phase de conclusion**

La phase de conclusion est la phase qui permet à l'auditeur de présenter les résultats des tests effectués lors de la phase de réalisation et de formuler des recommandations appropriées.

#### **3.1. La réunion de clôture**

L'ordre de jour de cette réunion est la communication des différentes anomalies et insuffisances constatés lors de notre stage et valider les principaux constats et d'inciter les

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives avant de passer à la rédaction de rapport définitif .

Cette réunion est sanctionnée par un procès-verbal qui se présente comme suit :

Date :08/04/2023	
Entreprise portuaire de SKIKDA Direction audité :	
<b>PROCES VERBAL</b>	
<b>Objet</b> :réunion De clôture .	
<b>Ordre du jour</b> :présenter et valider les constats.	
<b>L'audité</b> :l'ensemble des acteurs de processus .	
<p>Au cours de la réunion de clôture , les présents vont procéder à l'examen du projet de rapport d'audit interne et sa validation générale par les audités .</p> <p>Les auditeurs prendront comptes des remarques des audités pour réaliser le rapport d'audit final accompagné avec les recommandations .</p>	
<b>Les auditeurs</b>	<b>les audités</b>

**Source** : réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

### 3.2. Le rapport d'audit définitif :

Conformément aux normes d'audit interne , Le chef de la mission d'audit interne élabore un rapport définitif de la mission d'audit interne

Le rapport élaboré contient les éléments suivants :

- Les objectifs de la mission d'audit effectuée .
- Le domaine de l'audit et périmètre.

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

- Conclusion et recommandations .

Le rapport d'audit définitif se présente comme suit :

### Objectifs de l'audit :

- ✓ Evaluer la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise dans son volet système d'information de l'entreprise consistant à s'assurer de la satisfaction des parties intéressées;
- ✓ Evaluer les risques potentiels que l'entreprise peut encourir par rapport à la gestion du système d'information et les moyens mis en place pour leurs maîtrises ;
- ✓ Evaluer le dispositif de contrôle interne existant pour garantir une gestion efficace et efficiente du système d'information ;
- ✓ Evaluer la performance du système d'information en fonction des objectifs de l'entreprise et du plan de développement mis en place ;
- ✓ Evaluer l'avancement des projets entamés par la DDN ;
- ✓ Analyser le fonctionnement du PS7 et l'atteinte des objectifs arrêtés.

### Champ de l'audit :

#### - STRUCTURE :

##### - LA DIRECTION DDN

Type de l'audit : Audit d'assurance (Programme annuel 2023).

### Critères/ Référentiels d'audit :

Procédure maintenance et gestion du système d'information « PROC-ST-07-01 »

La charte informatique EP. Skikda

#### 1. Domaine d'application et périmètre :

##### a) Domaine d'application:

Système d'information de l'entreprise .

##### b) Périmètre:

Il s'agit de s'assurer, durant l'année 2023 de la conformité et l'efficacité du système d'information de l'entreprise.

#### 2. Principales activités passées en revue au cours de l'audit :

1. La gestion des accès : infrastructure, applications, et donnée.
2. Le cycle de développement des applications.
3. La maintenance préventive et corrective.
4. La sécurité du système d'information.
5. Les procédures de sauvegardes et de restauration.

### Recommandation de l'audit

1. Acquérir une solution de sauvegarde « Entreprise » pour les sites. Cette solution devra permettre d'effectuer des plans de sauvegarde sur disques et sur bandes .
2. Instruire la DRH pour transmettre en temps réel les changements de postes , les départs.
3. Il est impératif de créer des comptes utilisateurs nominatifs pour chaque ingénieur ou technicien dans le département informatique avec des niveaux de privilège définis selon les tâches assignées.
4. L'évaluation régulière de l'état des équipements informatiques .
5. le suivi de cycle de vie y compris ( les dates d'achat, les dates de fin de support , les mises à jours).

## Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS

6. La mise en œuvre des décisions de la mise à nouveau et remplacements .
7. l'entreprise doit acquérir une solution de Pare-feu UTM (Unified Threat Management) récente pouvant sécuriser les ressources intranet de l'entreprise.

**Source** :réaliser par l'étudiante à partir des documents interne de l'entreprise .

Dans cette section ,nous avons essayé de conduire une mission d'audit interne selon la méthodologie précédemment présenter

### Section 03 :Présentation des propositions et recommandations

Après avoir établir un rapport d'audit dans lequel nous proposons un ensemble de recommandations qui aident l'entreprise à minimiser ses risques opérationnels et à améliorer le fonctionnement du système d'information , nous abordons dans cette section les limites et les insuffisances de la direction de digitalisation et numérisation afin de donner des propositions pour renforcer le processus de systèmes d'information en particulier et le processus d'AI en générale .

#### 1. Les limites et les insuffisances:

D'après la mission d'audit qu'on a effectué au sein de la direction DDN, nous avons relevé quelque insuffisance qui concerne le processus de système d'information :

- Le manque de maintenance de certains équipements.
- L'obsolescence de certains équipements informatiques .
- Manque de formation de personnels sur les meilleurs pratiques de la sécurité informatique.
- La non prise en considération de l'importance de l'audit interne dans l'entreprise.

#### 2. Les propositions :

nous avons cité quelques mesures corrective qui pourraient aider la direction DDN à améliorer le processus de système d'information et maîtriser ces risques :

- ✓ Acquérir des licences de protection (antivirus, etc.) pour protéger la confidentialité et limiter les pertes de disponibilité.
- ✓ La formation continue du personnel de département pour les maintenir à jour sur les derniers technologies et les compétences techniques nécessaires .
- ✓ Etablir un processus de réclamations et le suivi régulière des réclamations .

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

- ✓ Investir dans des modernes équipements .

### **3. Les recommandations :**

Afin d'améliorer le processus d'audit interne au sein de l'EPS , nous avons recommandé les recommandations suivantes :

- ✓ Mettre en place et formaliser les documents et les fiches nécessaires (, les fiches de test, les fiches d'observations , ...).
- ✓ Identifier et évaluer les risques de l'entité à auditer.
- ✓ Etablir le plan d'audit en se référent à la cartographie des risques.
- ✓ La mise à jours de la cartographie et le suivi régulière des risques.
- ✓ Renforce la culture des risques dans l'organisations.
- ✓ Il est nécessaire de faire des séminaires pour tous les personnes de l'entreprise pour illustrer le rôle de l'audit interne dans le esprits.
- ✓ Proposer des programmes de formation continue destinés aux auditeurs afin d'accroître leurs compétences et d'enrichir leurs connaissances professionnelles.

En résumer, on conclut que l'audit interne contribue à réduire et maîtriser les risques opérationnels du processus système d'information en évaluant les contrôle interne et en renforçant la sensibilisation et la formation en matière de sécurité informatique .Ces activités permettent d'identifier les faiblesses potentielles , de recommander des mesures correctives.

## **Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS**

### **Conclusion**

Pour conclure, ce chapitre nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière.

Après avoir achevé notre travail, au cours duquel nous avons acquis de nombreuses connaissances, nous pouvons affirmer que cette étude nous a permis de mieux comprendre et d'appliquer concrètement les outils et techniques de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en suivant des différents étapes .

Dans un premier temps, nous avons consacré la première partie de ce chapitre à une présentation générale de l'entreprise portuaire SKIKDA. Cette présentation comprenait des informations sur l'historique de l'entreprise, sa création et sa structure organisationnelle.

Ensuite , dans la deuxième section, nous avons concentré sur notre mission d'audit interne de fonctionnement et maintenance de système d'information en suivant ses différentes phases, dans le but de montrer l'importance et l'utilité de cet outil dans l'identification des risques opérationnels liés à ce processus et comment il aide l'entreprise à les maîtriser.

Dans la troisième section, nous avons fait une analyse des faiblesses et les insuffisances et les différents anomalies trouvés ,et proposer des recommandations .

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire, était d' examiner la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels, en se concentrant sur le processus de management des risques et en réalisant une mission d'audit interne dans l'entreprise portuaire SKIKDA. Les résultats obtenus nous ont permis de mettre en évidence l'importance de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et nous ont aidé à souligner plusieurs points clés et répondre à la problématique suivante :

**<<Comment contribue l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels ?>>**

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique , nous avons commencé par effectuer une recherche documentaire afin d'établir les fondements théoriques et approfondir nos connaissances sur le sujet . Cela s'est fait à travers la consultation d'ouvrages, de textes officiels, de notes de cours et d'autres documents pertinents afin d'acquérir une compréhension approfondie des concepts liés à la recherche. Ensuite, dans la partie pratique, nous avons adopté une approche analytique en utilisant les informations et les données recueillies lors de notre stage pratique à la direction de système d'information.

Les risques opérationnels font référence aux danger ou menaces auxquels une organisation est confrontée dans le cadre de ses activités .Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur le opérations de l'entreprise , entraînant des perturbations majeurs , des pertes financières, Ainsi, il est essentiel pour les entreprises de comprendre , d'identifier et de gérer ces risques .Une gestion efficace de ces risques assure la continuité de l'entreprise, pour cela ces derniers adoptent plusieurs approches pour les gérer notamment l'audit interne.

Tout d'abord, l'audit interne joue un rôle crucial dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels. Grâce à son expertise et à ses méthodologies spécifiques, il est en mesure d'analyser en profondeur les processus et les activités opérationnels d'une organisation, identifiant ainsi les sources potentielles de risques. Cette évaluation des risques permet à l'entreprise de prendre des mesures préventives et d'adopter des stratégies de gestion appropriées.

Deuxièmement, l'audit interne contribue à la conception et à la mise en œuvre d'un processus de management des risques efficace. En travaillant en étroite collaboration avec les parties

## Conclusion générale

prenantes de l'entreprise, tels que les responsables de la gestion des risques et les opérationnels, l'audit interne facilite le développement et l'amélioration des politiques, procédures et outils de gestion des risques. Cela permet à l'organisation de disposer d'un cadre solide pour identifier, évaluer, surveiller et contrôler les risques opérationnels de manière continue.

Le cas pratique réalisé dans l'entreprise portuaire SKIKDA a illustré concrètement l'application des principes de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels, la mission d'audit interne que nous avons effectué était articulés autour de trois phases : la première phase était la phases de préparation , consiste à collecter les informations sur l'entité à auditer en utilisant des outils de collecte de l'information telle que l'observation et l'entretien avec les audités .La deuxième phase est la phase de réalisation dans laquelle nous avons examiné et comparé les informations collectées avec la réalité du terrain ,par la suite nous avons identifié les risques potentiels de processus système d'information en utilisant le tableau d'identification des risques ,puis nous avons identifié les causes et les conséquences et proposé les recommandations dans une feuille de révélation et analyse de problème (FRAP) .La phase de conclusion vient en dernier et consiste à rédiger un rapport d'audit interne incluant les résultats de l'intervention de l'auditeur.

À travers notre recherche théorique et le stage pratique, nous avons pu tester nos hypothèses , les résultats sont les suivants :

### **Test hypothèse N°01 :**

La méthodologie de l'audit interne permet d'apprécier la qualité du contrôle interne en suivant une approche systématique et méthodique. Elle fournit à l'organisation des informations précieuses pour renforcer ses opérations et ses contrôles internes, contribuant ainsi à l'amélioration continue de la gestion des risques et des performances globales de l'entreprise.

### **Test Hypothèse N°02 :**

Les risques opérationnels liés aux système d'information peuvent provenir de diverses sources car le processus de système d'information joue un rôle critique dans l'entreprise portuaire SKIKDA .

### **Test Hypothèse N°3 :**

Parmi les objectives principal de l'audit interne est d'évaluer l'efficacité et l'efficience des contrôles internes existants, d'identifier les lacunes et les faiblesses, et de formuler des

## Conclusion générale

recommandations pour améliorer les processus, les opérations et les contrôles internes de l'organisation.

### **Test Hypothèse N°04 :**

L'audit interne joue un rôle important dans la maîtrise des risques opérationnels grâce à sa capacité à évaluer les processus de manière objective, à renforcer les pratiques de gestion des risques au sein des organisations, et à faciliter le développement et l'amélioration des politiques, procédures et outils de gestion des risques.

Tout au long de l'élaboration de ce mémoire, on a eu quelques difficultés. Parmi elles :

- Le problème de confidentialité au sein de l'entreprise et la direction auditée .
- Le manque de données au niveau de l'entreprise.
- Le travail chargé des auditeurs internes les empêche de nous consacrer du temps .

A la fin de ce travail , nous ouvrons quelques pistes de recherches qui peuvent enrichir ce champs à savoir :

- La contribution de la cartographie des risques opérationnels à la performance de l'entreprise ;
- L'audit interne et gestion des risques financier ;
- L'audit interne outil de maîtriser du contrôle interne

# Bibliographie

# Bibliographie

## Ouvrages

- MIKOL (Alain) :Contrôle de gestion et audit , édition ECONOMICA ,Paris, 2000.
- BECOUR(Jean-charles) et BOUQUIN (Henri) : Audit opérationnel Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance ,édition ECONOMICA , Paris.
- RENARD (Jacques) :Théorie et pratique de l’audit interne ,édition EYROLLES, Paris ,2016.
- SCHEICK (Pierre) et VERA (Olivier) :Audit interne et référentiel ,édition DUNOD,Paris,2010.
- ELISABETH(Bertin) :Audit interne :enjeux et pratiques à l’international ,édition EYROLLES , Paris,2007 .
- CORDEL (Frédéric ) ,Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l’analyse décisionnelle ,édition ORGANISATION , 2019 .
- PAUL (Sobel) et autres : Manuel d’audit interne, édition EYROLLE , Paris ,2015 .
- JIMENEZ (Christan) et MERLIER (Patrick) :Prévention et Gestion des risques opérationnels, édition REVUE BANQUE, 2004 .
- JIMENEZ (Christan ) et autres :Risques opérationnels de la mise en place du dispositif a son audit , édition REVUE BANQUE ,2008.
- BERNARD (Barthelemy) et PHILIPPE(Courrèges) :La gestion des risques ; Méthode d’optimisation, édition EYROLLES ,Paris, 2004.
- Gaultier (Sophie) et Louisot (Jean-paul) : Diagnostic des risques, édition AFNOR ,Saint-Denis ,2004.
- GILBERT (Mareschael) :la cartographie des risques , édition AFNOR ,2003.

## Rapports, guides, documents

- IFACI :Fiche méthodologiques de conduite d’une mission d’audit interne.2004.
- Direction régionale du trésor et de la comptabilité publique de la cote d’ivoire,<<Guide de procédure de conduite d’une mission d’audit >> ,janvier 2015.
- IFACI : Etude de processus de management et de cartographie des risques ,Paris ,2003.P26.
- Documents de l’entreprise.

# Bibliographie

## Travaux universitaires

- Support de l'équipe pédagogique de l'école : audit interne ,Mr DERAHMOUNE,2022 .
- Support de l'équipe pédagogique de l'école :Management des risques , Mme BENARAB,2022.

## Thèses et mémoires universitaires

- BELKACEMI (Fdila) : Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industriels algériennes , thèse de Doctorat , Faculté des Sciences Economiques, Sciences Commerciales et Sciences de Gestion, université Alger ,2017.
- SAIDANI(Zahir ) :Analyse de processus de gestion des risques opérationnels par les banques ,Mémoire de magistère en science économique, Tizi ouzou,2011/2012.

## Sites internet

- <https://www.docs.ifaci.com> consulté le (28/03/2023 à 11h).
- <https://www.iso.org> consulté le (01/04/2023 à 16/00) .
- <https://docs.ifaci.com> . consulté le (22/04/2023 à 15/00).
- <https://www.exacomaudit.com> consulté le (01 /04/2023 à 23 :15) .
- [www.institut-numerique.org](http://www.institut-numerique.org) consulté le (02/04/2023 à 10 /05)₂
- <https://www.ifaci.com> consulté le (26/04/2023 à 18 :05).
- <https://www.iso.org> consulté le (30/04/2023 à 14 :00).
- <https://www.fimarkets.com> \_consulté le (24/04/2023 à 20/00).
- <https://www.coso.org> consulté le (17/04/2023 à 09/30).
- <http://www.iso.org.com> consulté le (01/05/2023 à 11 :00)
- <https://www.altairconseil.fr> consulté le (05/05/2023 11/00) .

# Bibliographie

**Annexes**

# **Annexes**

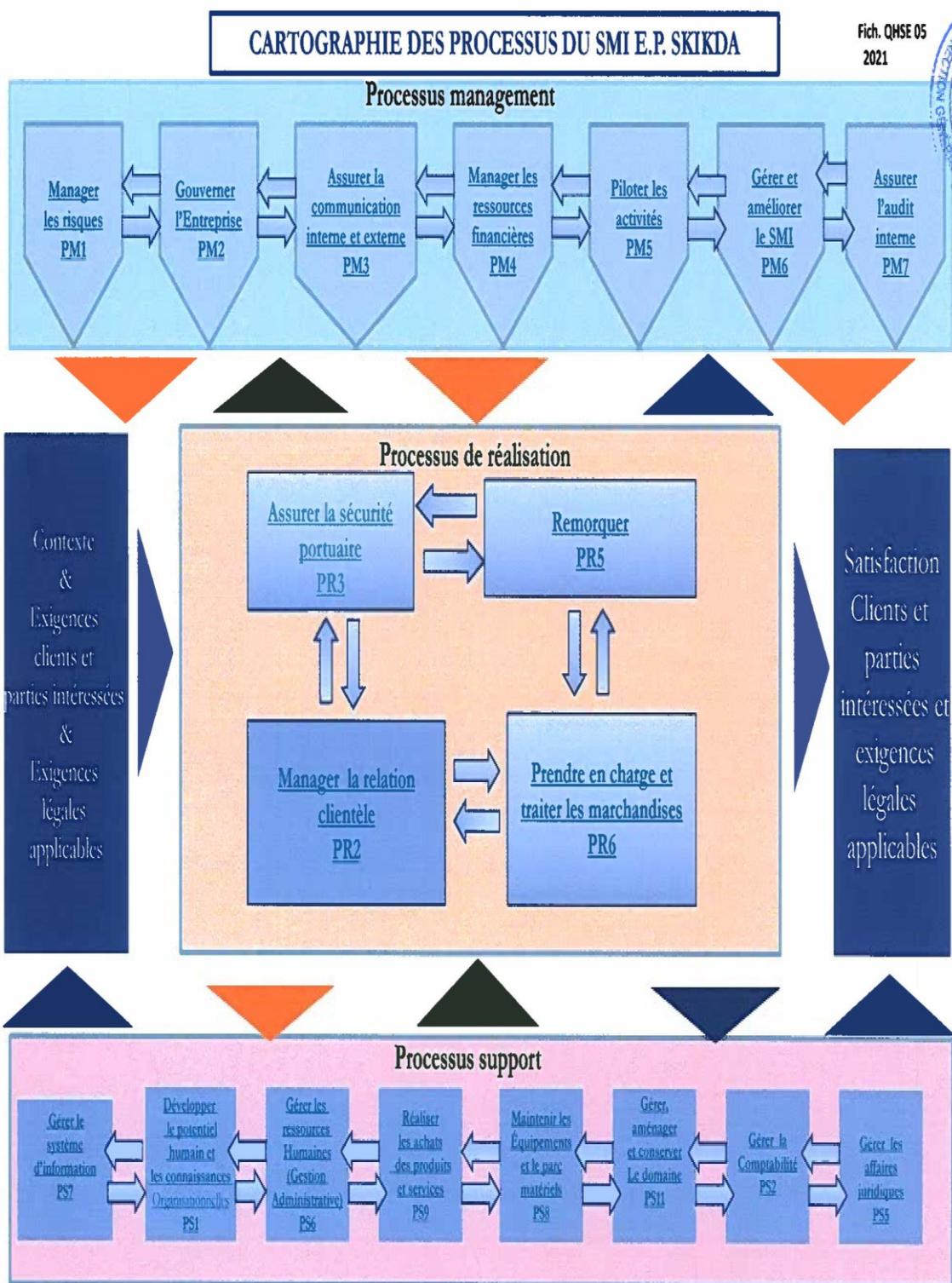
## **Annexes**

**Annexe n° 01** : l'organigramme de l'entreprise portuaire Skikda .



# Annexes

## Annexe n°02 :Cartographie des processus.



## Annexes

<u>Risques</u>	<u>G</u>	<u>O</u>	<u>C</u>	<u>MOYEN DE MAITRISE</u>
<u>Perte de donnée informatiques</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	<i>Mise en place d'un système de sauvegarde</i>
<u>Accès non autorisée aux logiciels et équipements</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Mise en place d'un système centralisé pour l'administration et la gestion des comptes utilisateurs et l'accès aux logiciel et matériels</i></li> <li>2. <i>Mise en place d'une charte informatique définissant les niveaux d'accès requis.</i></li> <li>3. <i>Instruire la DRH pour transmettre en temps réel les changements de poste, départ en retraite ....</i></li> </ol>
<u>Virus informatique</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Renouveler, acquérir et installer régulièrement des licences de la meilleurs solution anti-virus.</i></li> <li>2. <i>Installation de la version la plus récentes et la plus efficace d'anti-virus.</i></li> <li>3. <i>Isoler les PC infectés et non traités.</i></li> <li>4. <i>Désinfecter et nettoyer les PC connectés au réseau.</i></li> <li>4. <i>Désinfecter et nettoyer les disques amovibles</i></li> </ol>
<u>Coupures fréquentes d'électricité</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>installer des stabilisateurs au niveau des salles informatiques.</i></li> <li>2. <i>Doter les PC par des onduleurs.</i></li> <li>3. <i>Controler conjointement avec la direction des travaux les installations électriques</i></li> </ol>
<u>Saturation et lenteur du réseau informatique</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>effectuer la maintenance préventive Soft et Hard.</i></li> <li>2. <i>remplacer les équipements obsolètes « serveurs, PC, logiciels... ».</i></li> <li>3.</li> </ol>
<u>Utilisation des logiciels sans licences</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u><i>Acquérir des logiciels avec licences.</i></u></li> <li>2. <u><i>Etablir des contrats d'assistance avec les fournisseurs.</i></u></li> </ol>

Annexe n°03 : cartographie des risques liés aux système d'information .

## Annexes

<u>Risques</u>	<u>G</u>	<u>O</u>	<u>C</u>	<u>MOYEN DE MAITRISE</u>
Perte de donnée informatiques	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	Mise en place d'un système de sauvegarde
<u>Accès non autorisée aux logiciels et équipements</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>8</u>	4. Mise en place d'un système centralisé pour l'administration et la gestion des comptes utilisateurs et l'accès aux logiciel et matériels 5. Mise en place d'une charte informatique définissant les niveaux d'accès requis. 6. Instruire la DRH pour transmettre en temps réel les changements de poste, départ en retraite ....
<u>Virus informatique</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>6</u>	1.Renovler, acquérir et installer régulièrement des licences de la meilleurs solution anti-virus. 2.Installation de la version la plus récentes et la plus efficace d'anti-virus. 3. Isoler les PC infectés et non traités. 4.Désinfecter et nettoyer les PC connectés au réseau. 4. Désinfecter et nettoyer les disques amovibles
<u>Coupures fréquentes d'électricité</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	1.installer des stabilisateurs au niveau des salles informatiques. 2.Doter les PC par des onduleurs. 3.Controler conjointement avec la direction des travaux les installations électriques
<u>Saturation et lenteur du réseau informatique</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	1.effectuer la maintenance préventive Soft et Hard. 2.remplacer les équipements obsolètes « serveurs, PC, logiciels... ».
<u>Utilisation des logiciels sans licences</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>5</u>	3. <u>Acquérir des logiciels avec licences.</u> 4. <u>Etablir des contrats d'assistance avec les fournisseurs.</u>

<u>Niveau de gravité</u>	<u>Fréquence de risques</u>
1.Un critère de performance n'est pas respecté. 2. Plusieurs critères de performance ne sont pas respectés, un objectif est partiellement atteint. 3.Un dysfonctionnement pouvant entrainer une réclamation. 4.Un ou plusieurs objectifs non atteints. 5.Arret ou mise en échec du processus	1.N'a jamais été observé pas un des acteurs. 2. Déjà observé par un ou plusieurs acteurs 3.observé dans 10 %des cas 4. observé dans 33% des cas. 5. observé une fois sur deux

# **Table des matières**

# Table des matières

<i>Dédicaces</i> .....	<b>a</b>
<i>Remerciements</i> .....	<b>b</b>
<i>Résumé</i> .....	<b>c</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>c</b>
<i>Liste des schémas</i> .....	<b>d</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>e</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>f</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>g</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>h</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>9</b>
<b>Chapitre I :Concepts fondamentaux de l’audit interne</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 1 :Définitions et objectifs de l'audit interne</b> .....	<b>2</b>
1.    Définitions de l'audit : .....	<b>2</b>
2.    Définitions de l'audit interne : .....	<b>3</b>
3.    Les objectifs de l'audit interne : .....	<b>4</b>
4.    Le rôle d’audit interne : .....	<b>4</b>
5.    Les principes de l'audit interne .....	<b>5</b>
6.    Le cadre de référence d’audit interne : .....	<b>6</b>
6.1.    Le code de déontologie.....	<b>6</b>
6.2.    Les normes de qualification .....	<b>6</b>
6.3.    Les normes de fonctionnements .....	<b>7</b>
7.    Les activités de conseil et les activités d’assurance : .....	<b>7</b>
7.1.    Activité d’assurance .....	<b>7</b>
7.2.    Activité de conseil : .....	<b>7</b>
8.    Les types d'audit : .....	<b>7</b>
8.1.    Selon le domaine concerné : .....	<b>7</b>
8.2.    Selon le domaine d’intervention de l’auditeur .....	<b>8</b>
8.2.1.    L'audit comptable et financier : .....	<b>8</b>
8.2.2.    L'audit opérationnel : .....	<b>9</b>
8.3.    Selon l’ objectif ou nature : .....	<b>9</b>
8.3.1.    L’audit de régularité .....	<b>9</b>
8.3.2.    L’audit d’efficacité : .....	<b>10</b>
9.    La fonction d’audit interne et la fonctions audit externe:.....	<b>11</b>
9.1.    L’audit externe : .....	<b>11</b>

10.	La nécessité du service d’audit interne à l’entreprise.....	12
<b>Section 02: la mission d'audit interne. ....</b>		<b>12</b>
1.	Définition d’une mission d’audit interne .....	12
1.1.	La phase de préparation de la mission d'audit interne :.....	13
1.2.	la phase de la réalisation de la mission d'audit interne: .....	15
1.3.	La phase de conclusion de la mission d'audit interne.....	18
<b>Section 3: Notions fondamentales du contrôle interne .....</b>		<b>20</b>
1.	Définitions de contrôle interne : .....	20
2.	Objectifs du contrôle interne : .....	21
3.	Les composantes du contrôle interne.....	22
4.	limites du contrôle de gestion :.....	23
5.	La différence entre audit interne et contrôle interne : .....	23
<b>Chapitre II : Le rôle de l’audit interne dans le management des risques opérationnels.....</b>		<b>26</b>
<b>Introduction : .....</b>		<b>28</b>
<b>Section 01: Notions fondamentales sur les risques opérationnels .....</b>		<b>29</b>
1.	Définitions et notions du risque.....	29
1.1.	Définition du risque :.....	29
1.2.	Définition du danger :.....	30
1.3.	Définition du menace .....	30
1.4.	La typologie des risques : .....	30
1.4.1.	Risque stratégique .....	30
1.4.2.	Risques opérationnels .....	30
1.4.3.	Risques financiers.....	31
1.4.4.	Risques de gestion des connaissances.....	31
1.4.5.	Risques de conformité .....	31
1.4.6.	Autres types de risques .....	31
1.5.	Les acteurs des risques : .....	32
1.5.1.	Les producteurs des risques .....	32
1.5.2.	Les gestionnaires des risques :.....	32
2.	Définition et origines des risques opérationnels : .....	34
2.1.	Définition du risque opérationnel : .....	34
2.2.	Les origines des risques opérationnels.....	34
2.2.1.	Défaillances de procédures :.....	35
2.2.2.	Défaillances des systèmes interne :.....	35
2.2.3.	Défaillances des personnes : .....	35
2.2.4.	Les évènements extérieurs :.....	35
2.3.	Les dispositifs de maitrise de risques opérationnels : .....	35

<b>Section 02 :La gestion des risques opérationnels .....</b>	<b>36</b>
1. Le management des risques .....	36
1.1. Définition du management de risques : .....	36
1.2. Les conditions nécessaire à la mise en place du management de risques :.....	37
2. La gestion des risques opérationnels : .....	37
2.1. Les étapes d'un processus de gestion des risques : .....	37
2.1.1. L'appréciation du risque : .....	38
2.1.1.1. L'analyse .....	38
2.1.2. Le traitement du risque : .....	39
2.1.3. Suivi et contrôle des actions de traitement des risques : .....	40
2.2. La cartographie des risques opérationnels : .....	40
2.2.1 Définition de la cartographie des risques : .....	40
2.2.2. Les objectifs de la cartographie des risques : .....	41
2.2.3. Les facteur clés de succès de la cartographie des risques : .....	42
2.2.4. Choix du type d'une cartographie des risques : .....	42
2.2.5. Les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques : .....	43
2.2.6. L'évaluation de la cartographie des risques opérationnel .....	47
<b>Section 03 : La contribution de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels ....</b>	<b>47</b>
1. L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : .....	48
1.2. Le rôle de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels : .....	49
2. La rôle du contrôle interne dans la maitrise des risques opérationnels : .....	50
<b>Conclusion .....</b>	<b>52</b>
<b>Chapitre III :La conduite d'une mission d'audit interne au sein d'EPS.....</b>	<b>54</b>
<b>Introduction : .....</b>	<b>54</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>55</b>
1. Présentation de l'entreprise portuaire d'EPS (Entreprise portuaire SKIKDA).....	55
1.1. Historique de l'entreprise .....	55
1.2. Présentation de l'entreprise .....	56
1.2.1. Organisation et activités .....	57
<b>Section 02 : déroulement de La mission d'audit interne effectuer à l' EPS .....</b>	<b>62</b>
1. La phase de préparation .....	62
1.1. Lettre de mission : .....	63
1.2. La prise de connaissance : .....	65
1.3. L'identification des risques :.....	67
1.4. Rapport d'orientation : .....	68
2. La phase de réalisation .....	69
2.1. Réunion d'ouverture : .....	69

2.2. Le travail sur le terrain.....	70
3. La phase de conclusion.....	76
3.1. La réunion de clôture.....	76
3.2. Le rapport d’audit définitif : .....	77
<b>Section 03 :Présentation des propositions et recommandations .....</b>	<b>79</b>
1. Les limites et les insuffisances: .....	79
2. Les propositions : .....	79
3. Les recommandations :.....	80
<b>Conclusion .....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>86</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>90</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>95</b>

