

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

**Mémoire de fin 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 Jackets Club**

**Présenté par :**

**Mr NAIT SI MOHAND**

**Abdel Mouamene**

**Encadré par :**

**Mme SAMI Lylia Professeur**

**Promotion**

**Juin 2023**



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

**Mémoire de fin 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 Jackets Club**

**Présenté par :**

**Mr NAIT SI MOHAND**

**Abdel Mouamene**

**Encadré par :**

**Mme SAMI Lylia Professeur**

**Promotion  
Juin 2023**

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail*

*À mes très chers parents, mes frères Messaoud, Mokrane et Meriem votre amour a été la source de ma force.*

*À mes très chers amis, pour leurs encouragements, leurs rires et leurs moments de détente qui ont égayé cette période de travail intense. Votre amitié précieuse a rendu ce parcours plus agréable et mémorable.*

*Enfin, je dédie ce mémoire à toutes les personnes qui croient en moi et en mes capacités. Votre confiance et votre encouragement continus ont été les moteurs de ma détermination à aller de l'avant et à atteindre mes objectifs.*

*Nait Si Mohand Abdelmoumen*

# *Remerciement*

*Avant tout, je remercie Dieu tout-puissant de m'avoir accordé le courage, la patience et la détermination nécessaires pour l'accomplir avec succès.*

*Tout d'abord, un merci spécial à mes parents, mes frères et sœurs pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements constants durant tout mon parcours d'étude.*

*J'aimerais exprimer ma reconnaissance envers mon encadrante, Madame SAMI Lylia pour sa guidance, sa disponibilité et son expertise tout au long de ce projet. Vos conseils éclairés, votre patience et votre engagement ont été d'une importance capitale pour mener à bien cette recherche.*

*Nos remerciements vont également aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes amis Akram et Sadek et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle, le chemin parcouru n'aurait pas été possible sans votre soutien et vos encouragements.*

*Je souhaite également remercier mes enseignants et membres du corps professoral de l'ESGEN qui a partagé leurs connaissances et leur passion tout au long de mon parcours académique.*

## Résumé

Le mémoire examine la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise Jackets Club. Il met en évidence l'objectif de l'audit interne, qui est de garantir la régularité, la pertinence et l'efficacité des activités de l'entreprise.

La partie théorique fournit une base des connaissances théoriques et conceptuelles sur les méthodes, les outils et les pratiques de l'audit interne.

Dans la partie pratique, la réalisation de la mission d'audit interne spécifique axée sur le cycle d'achat fournisseur dans l'entreprise Jackets Club a permis de mieux comprendre le processus d'audit interne appliqué à la gestion des achats et identifier les risques opérationnels spécifiques au cycle d'achat fournisseur et ainsi proposer des mesures correctives pour les atténuer. Une étude comparative entre deux rapports d'audit interne confirme que des recommandations ont été mises en œuvre avec succès, contribuant ainsi à la maîtrise des risques opérationnels, ce qui met en évidence l'importance de l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance.

Enfin, les résultats confirment le rôle stratégique de l'audit interne dans la garantie de la pérennité et du succès de l'entreprise. Les recommandations formulées, qui visent à atténuer les risques liés au cycle d'achat, offrent des orientations précieuses pour renforcer la maîtrise des risques et favoriser une gestion efficace des activités d'approvisionnement.

## Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Conceptualisation du risque	34
02	Composantes du contrôle interne	49
03	Organigramme de JACKET'S CLUB	64

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
01	Les étapes d'évolution de la fonction d'audit interne.	3
02	Plan d'audit	10
03	Tableau d'identification des risques	18
04	Feuille de révélation et d'analyse de problème	20
05	Plan d'action	23
06	Suivi du rapport d'audit interne.	23
07	Questionnaire de prise de connaissance	66
08	Tableau des risques du processus achat	68
09	Questionnaire du contrôle interne	71
10	Tableaux des forces et faiblesses	75
11	FRAP 1	75
12	FRAP 2	76
13	FRAP 3	76
14	FRAP 4	77
15	FRAP 5	77
16	Projet rapport d'audit	80
17	D'évaluation de la maîtrise des risques	83



## Liste des abréviations

**SIC** : Système d'Information. Comptable.

**IIA** : l'Institut des Auditeurs Internes.

**L'IFACI** : Institut français de l'audit et du contrôle internes.

**QCI** : questionnaire de contrôle interne.

**QPC** : questionnaire de prise de connaissance.

**FRAP** : Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes.

**COSO**: committee of sponsoring organizations of the Treadway commission.

**IMAC**: international management and auditing company.

**TIC** : technologies de l'information et de la communication.

**PCA** : plans de continuité des activités

**EPE** : entreprise publique économique

**DARH** : direction de l'administration et des ressources humaines.

**DSI** : direction des systèmes informations

**DG** : Directeur Générale

# Sommaire

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>I</b>
<b>Chapitre I : Généralité sur l’audit interne.....</b>	<b>0</b>
Section 01 : cadre conceptuel d’audit interne.....	2
Section 02 : La réalisation de la mission d’audit interne.....	11
Section 03 : Les outils de l’audit interne.....	24
<b>Chapitre II : L’audit interne et la maitrise des risques opérationnels.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01</b> : Notions fondamentales sur le risque opérationnel.....	33
<b>Section 02</b> : La maîtrise des risques opérationnels.....	41
<b>Section 03</b> : L’apport de l’audit interne dans la maitrise des risques opérationnels .....	51
<b>Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur Au sein de l’entreprise Jackets Club.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01</b> : Présentation de l’organisme d’accueil JACKET’S CLUB.....	59
<b>Section 02</b> : Le déroulement d’une mission d’audit interne /cycle achat fournisseur .....	64
<b>Section 03</b> : Étude comparative entre deux rapports d’audit interne.....	81
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>89</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>92</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>94</b>

# *Introduction Générale*

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale

La maîtrise des risques opérationnels constitue un enjeu majeur pour les entreprises de tous les secteurs d'activité. Ces risques opérationnels englobent les dangers potentiels liés aux processus, aux systèmes, aux pratiques et aux comportements au sein d'une organisation, susceptibles d'entraîner des pertes financières, une détérioration de la réputation, des litiges juridiques, ou d'autres conséquences négatives.

Dans ce contexte, l'audit interne devrait jouer un rôle essentiel dans la gestion des risques opérationnels. En tant que fonction indépendante et objective au sein d'une organisation, l'audit interne est chargé d'évaluer l'efficacité des processus de contrôle interne, de la gestion des risques et de la gouvernance.

L'audit interne intervient dans le processus de maîtrise des risques opérationnels en identifiant les risques potentiels, en évaluant leur probabilité d'occurrence et leur impact, et en formulant des recommandations pour les prévenir, les atténuer ou les gérer de manière appropriée. Il contribue également à la mise en place de mécanismes de contrôle interne, de bonnes pratiques de gestion et de processus efficaces pour réduire les risques opérationnels.

C'est dans ce cadre que nous avons opté pour l'étude du thème suivant : 'la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprises Jackets Club'.

Le choix de ce sujet de recherche est motivé par l'importance croissante de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, ainsi que par notre intérêt personnel et professionnel pour cette discipline. En tant qu'étudiants en gestion, nous sommes particulièrement intéressés par l'application pratique des concepts d'audit interne et par leur impact sur la performance et la pérennité des organisations. L'étude de cas de l'entreprise Jacket's Club nous offre une opportunité pertinente pour approfondir notre compréhension dans ce domaine et pour évaluer spécifiquement la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser en détail les méthodes, les outils et les pratiques utilisés par l'audit interne pour identifier, évaluer et gérer les risques opérationnels. Pour ce faire, nous nous concentrerons spécifiquement sur le service d'achat de l'entreprise Jacket's Club comme exemple concret. L'objectif sera d'évaluer la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de ce service. En examinant les mesures prises par l'audit interne dans le domaine des achats et en évaluant leur efficacité dans la prévention des risques et l'amélioration des processus opérationnels, nous pourrions fournir des recommandations pertinentes visant à renforcer l'efficacité de l'audit interne et à améliorer la

## **Introduction Générale**

---

Gestion des risques opérationnels spécifiquement dans le service d'achat de l'entreprise Jacket's Club.

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question centrale suivante :  
**Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise Jacket's Club ?**

La prise en charge de cette question centrale impose la formulation et la discussion des questions secondaires suivantes :

- Quels sont les outils et les méthodologies utilisés par l'audit interne pour évaluer les risques opérationnels ?
- Quelle est la démarche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne du cycle d'achat au sein d'une entreprise ?
- Comment les recommandations formulées par l'audit interne sont-elles mises en œuvre et suivies ?

La discussion de ces questions sera construite sur la base des hypothèses suivantes :

- La première hypothèse stipule que l'audit interne joue un rôle significatif dans l'identification et l'évaluation des risques opérationnels au sein de Jacket's Club.
- La deuxième hypothèse stipule que la réalisation d'une mission d'audit interne du cycle d'achat au sein de Jacket's Club permet d'identifier les points faibles et les risques potentiels liés à ce processus.
- La troisième hypothèse stipule que les recommandations formulées par l'audit interne sont prises en compte et mises en œuvre par l'entreprise, contribuant ainsi à la maîtrise des risques opérationnels.

Plusieurs auteurs (BESSON et POSSIN (2006) ; KHELASSI (2007) ; RENARD (2013) ; SCHICK et al. (2010) ; JIMENEZ (2008)) se sont intéressés à la contribution de l'audit interne dans l'évaluation des risques opérationnels. Ils s'accordent tous sur l'importance cruciale de l'audit interne sur la maîtrise des risques opérationnels dans les organisations. Ils explorent les pratiques d'audit interne spécifiques qui contribuent à cette maîtrise, en mettant en avant les techniques, les méthodologies du contrôle interne nécessaires pour gérer efficacement ces risques.

# Introduction Générale

---

La méthodologie de cette recherche comprendra deux approches : une approche descriptive pour présenter les aspects théoriques et une approche analytique pour la partie pratique, comprenant la réalisation d'une mission d'audit et une étude comparative.

L'approche descriptive sera utilisée pour présenter les aspects théoriques de l'audit interne et de la maîtrise des risques opérationnels. Cette approche consistera à fournir une description détaillée des concepts, des principes, des normes et des méthodologies liés à l'audit interne et à la gestion des risques opérationnels.

L'approche analytique sera utilisée pour la partie pratique, qui concerne l'entreprise JACKET'S CLUB. Cette approche impliquera une analyse de la réalisation d'une mission d'audit interne spécifique au cycle d'achat fournisseur de l'entreprise. Les détails de la mission, les procédures d'audit, les constatations, les recommandations et les résultats seront présentés et analysés de manière analytique pour permettre une évaluation critique et une compréhension approfondie de la pratique de l'audit interne dans ce contexte spécifique. De plus, une étude comparative entre deux rapports d'audit interne fournira une analyse comparative pour mettre en évidence les similitudes et les différences et tirer des enseignements sur le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.

Le mémoire sera structuré autour de trois chapitres principaux

Le premier chapitre, intitulé "Généralités sur l'audit interne", abordera les notions fondamentales de l'audit interne, en présentant le cadre conceptuel, la réalisation d'une mission d'audit interne et les outils utilisés.

Le deuxième chapitre, intitulé "Audit interne et maîtrise des risques opérationnels", se concentrera sur l'interaction entre l'audit interne et la maîtrise des risques opérationnels. Ce chapitre décrira les notions fondamentales relatives au risque opérationnel, les techniques de maîtrise de ces risques, ainsi que l'apport spécifique de l'audit interne dans ce domaine.

Le troisième et dernier chapitre, intitulé " Cas pratique du cycle achat fournisseur Au sein de l'entreprise Jackets Club ", présentera une étude de cas pratique réalisée au sein de l'entreprise Jackets Club. Ce chapitre exposera le contexte de l'entreprise, le déroulement d'une mission d'audit interne dans le cycle d'achat fournisseur, et effectuera une comparaison entre les deux derniers rapports d'audit interne de l'entreprise. Finalement la conclusion générale présentera une synthèse des principaux résultats obtenus dans les chapitres composant ce mémoire.

*Chapitre 1 :*  
***GÉNÉRALITÉS SUR  
L'AUDIT INTERNE***

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## Introduction

L'audit interne, une fonction essentielle dans les entreprises pour assurer la conformité, la pertinence et l'efficacité des activités et processus internes. Ce chapitre explore les différents aspects de l'audit interne, en commençant par son cadre conceptuel, ses objectifs, son rôle et ses principes. Nous examinerons ensuite la réalisation des missions d'audit interne, de la préparation à la conclusion, en passant par la phase de réalisation. Enfin, nous aborderons les outils utilisés par les auditeurs internes pour mener à bien leurs missions. Cette introduction mettra en évidence les sections principales qui seront abordées dans ce chapitre.

La Section 01 se concentrera sur le cadre conceptuel de l'audit interne. Nous explorerons les concepts fondamentaux de cette fonction, y compris sa définition, son évolution historique et ses principaux objectifs. Nous aborderons également les principes directeurs de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité et la confidentialité, qui garantissent l'intégrité et la crédibilité des activités d'audit interne.

Dans la Section 02, nous étudierons la réalisation des missions d'audit interne. Nous décrirons les différentes phases du processus d'audit interne, en mettant l'accent sur la planification, la collecte d'informations, l'analyse des risques, les tests et les vérifications, ainsi que la communication des résultats. Nous expliquerons également les compétences requises pour être un auditeur interne efficace et les responsabilités des membres de l'équipe d'audit interne.

La Section 03 se concentrera sur les outils de l'audit interne. Nous examinerons les techniques et les méthodologies utilisées par les auditeurs internes pour recueillir des informations, analyser les données et formuler des conclusions. Nous aborderons également l'utilisation des technologies de l'information dans l'audit interne, notamment les logiciels spécialisés et les systèmes de gestion de l'audit.



# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## Section 1 : cadre conceptuel d'audit interne

Le cadre conceptuel d'audit interne représente un ensemble de lignes directrices, de normes et de principes qui régissent la pratique de l'audit interne au sein des organisations. Il fournit un cadre de référence pour les auditeurs internes afin de mener leurs missions de manière professionnelle, indépendante et objective. Le cadre conceptuel comprend généralement des normes internationales d'audit interne, telles que les normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA), qui établissent les principes fondamentaux de l'audit interne et les bonnes pratiques à suivre. Il définit également les rôles, les responsabilités et les compétences requises des auditeurs internes, ainsi que les principes éthiques et les valeurs qui guident leur travail.

### 1.1. Évolution et définition de l'audit interne

#### 1.1.1. Naissance et évolution de la fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne est apparue suite à la crise économique de 1929 aux États-Unis, où de nombreuses entreprises ont été touchées et ont connu une récession économique. Afin de certifier leurs comptes, bilans et états financiers, ces entreprises ont fait appel aux services d'audit externe. Cependant, cette fonction étant coûteuse, les entreprises ont commencé à effectuer certaines tâches préparatoires telles que l'inventaire de toutes natures, l'analyse de comptes et les sondages divers sous la supervision d'un personnel qualifié de l'entreprise elle-même. C'est ainsi que la fonction d'audit interne a émergé, avec des auditeurs appartenant à l'organisation qui effectuent des travaux d'audit interne.<sup>1</sup>

Pour promouvoir cette fonction et développer les compétences professionnelles, techniques et managériales, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) a été créé en 1941 aux États-Unis. L'IIA a pour mission principale de fournir des orientations dynamiques à la profession d'audit interne à l'échelle mondiale.<sup>2</sup>

Dans le tableau suivant, les étapes de l'évolution de la fonction d'audit interne :

---

<sup>1</sup> RENARD (Jacques) : *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition EYROLLES, Paris, 2013, P.12.

<sup>2</sup> *Idem*

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

**Tableau N°1** : Les étapes d'évolution de la fonction d'audit interne.

1950	La vérification de documents comptables
1960	Évaluation de la conformité
1970	Examen de la procédure
1990	Évaluation du SIC
2000	Évaluation de la gestion de risque
2005	Une valeur ajoutée

Source: PICKETT, *The internal auditor at work*.

- **La vérification de documents comptables :**

Nous avons précédemment expliqué que l'audit interne a débuté comme une méthode d'évaluation des registres comptables. Une équipe était constituée pour examiner les transactions financières et déterminer leur exactitude. Le nombre d'erreurs découvertes durant chaque période était l'un des principaux indicateurs de l'efficacité de l'audit interne. En effet, plus le nombre d'erreurs identifiées était important, plus l'audit était considéré comme efficace.<sup>1</sup>

- **Évaluation de la conformité :**

Les équipes d'audit ont cherché à se détourner de leur seule préoccupation pour les questions financières. Elles ont commencé à évaluer la conformité du personnel opérationnel aux procédures financières et administratives, cherchant des cas de non-conformité aux procédures.

- **Examen de la procédure :**

Une évolution intéressante s'est produite dans les années 1960, où l'on s'est attaché à mettre en place les bonnes procédures. Ainsi, l'équipe d'audit examinait les dossiers et les enregistrements et lorsqu'elle trouvait des problèmes d'interprétation des procédures ou des problèmes dans la manière, dont les procédures du siège, étaient appliqués. Elle essayait de suggérer des améliorations et de dresser la liste des erreurs à corriger.<sup>2</sup>

- **Évaluation du système de contrôle interne :**

La prochaine étape du développement de l'audit interne a impliqué une perspective indépendante de l'auditeur sur les différents systèmes de contrôle interne utilisés par

---

<sup>1</sup> FERGANI. (Remaissa). *Mémoire de fin d'études Le déroulement d'une mission d'audit interne ESGEN*, Alger, 2022, p6

<sup>2</sup> *Idem*

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

l'organisation. L'auditeur interne doit alors relever le défi de fournir une vue d'ensemble de la façon dont les contrôles sont développés et mis en œuvre, afin de synthétiser l'environnement de contrôle.

- **Évaluation de la gestion de risque :**

Les organisations ont cherché à éviter les problèmes et les erreurs résultant d'une mauvaise gestion en mettant en place un système efficace de gestion des risques. Ainsi, elles ont sollicité l'audit interne pour promouvoir des stratégies en matière de gestion des risques et offrir des conseils et des solutions pour y faire face.

- **Une valeur ajoutée :**

Ces derniers temps, le rôle de l'auditeur interne a évolué vers une notion plus floue de "valeur ajoutée" pour l'organisation, où il est considéré comme un outil de progression qui vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.<sup>1</sup>

## **1.1.2. Définition d'audit interne**

L'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes) définit l'audit interne comme une activité indépendante et objective qui permet à une organisation de s'assurer de la maîtrise de ses opérations, de recevoir des recommandations d'amélioration et de créer de la valeur ajoutée. Cette définition repose sur une approche systématique et méthodique d'évaluation des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, ainsi que sur la formulation de recommandations pour améliorer leur efficacité. Cependant, la définition la plus récente de l'audit interne compatible avec son rôle actuel a été donnée par l'IIA (Institute of Internal Auditor) en 1999, définissant l'audit interne comme "Une fonction indépendante et impartiale qui assure une assurance et des conseils sur la maîtrise des opérations d'une organisation."<sup>2</sup> Pour RENARD Jacques (2009) :<sup>3</sup> L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui a pour objectif d'évaluer l'exactitude et la sincérité des informations, y compris comptables, d'assurer la sécurité physique et la comptabilité des opérations, à assurer l'intégrité du patrimoine et à évaluer l'efficacité des systèmes d'information.

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

<sup>2</sup> SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission », Édition Dunod, Paris, 2007, p05.

<sup>3</sup> RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne », 7<sup>-ème</sup> Édition, d'organisation, Paris, 2009, p.72.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## **1.2. Les objectifs d'audit interne**

Plusieurs auteurs suggèrent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux en fonction de leur pertinence pour la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix opérés par l'entreprise et la pertinence de sa politique générale.

### **1.2.1. La régularité**

L'auditeur interne effectue un audit de régularité ou de conformité pour vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont correctement appliquées, que les opérations sont régulières, que les procédures et structures fonctionnent normalement et produisent des informations fiables, et que le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance. Cette démarche peut également être appelée "audit de conformité" et implique de comparer la réalité aux références suggérées.

En cas de déviation ou de distorsion, l'auditeur interne analyse les causes, évalue les conséquences et propose des solutions pour combler l'écart avec la réalité. Cette approche est toujours essentielle pour les auditeurs internes, mais elle est désormais complétée par une nouvelle approche : l'audit d'efficacité.

### **1.2.2. La pertinence**<sup>1</sup>

La pertinence relève de la responsabilité de la direction générale, qui doit vérifier dans quelle mesure les choix effectués conduiront effectivement aux résultats attendus. L'auditeur interne examine donc l'entreprise dans son ensemble afin d'évaluer les aspects suivants :

- La pertinence des orientations de la direction générale peut être mesurée en comparant les résultats attendus avec les moyens disponibles pour les atteindre. Cet écart est un indicateur de la pertinence des décisions prises par la direction générale.
- Il est essentiel que l'entreprise ait une cohérence entre ses structures, ses moyens et ses objectifs fixés afin d'assurer une efficacité dans l'atteinte de ses objectifs.

### **1.2.3. L'efficacité**<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BELAID (Khairelah), *Mémoire de fin d'études, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis 2005, P23*

<sup>2</sup> *Ibid.*, p81

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

L'expression "cet écart" fait référence à l'écart entre l'objectif défini et les résultats obtenus. L'auditeur interne a pour mission de déterminer cet écart, mais également de comprendre les raisons qui expliquent son existence et de proposer des solutions pour le réduire.

## **1.3. Le rôle d'audit interne<sup>1</sup>**

L'audit interne a pour mission d'évaluer le système de contrôle interne de l'entreprise, qui comprend les méthodes d'organisation et de travail ainsi que les dispositifs de contrôle visant à garantir une gestion maîtrisée. En procédant à des audits, l'audit interne doit également informer les responsables hiérarchiques concernés des résultats de ses investigations, afin de leur proposer des mesures correctives et des actions d'amélioration.

Il doit à ce titre :

- Examiner la fiabilité et la qualité des informations financières et opérationnelles.
- L'audit interne a pour mission d'analyser les systèmes et les procédures mis en place par l'entreprise pour garantir le respect de ses politiques, plans et directives internes ainsi que des lois et réglementations administratives applicables à ses activités et ressources. En parallèle, il doit s'assurer que l'organisation se conforme effectivement à ces exigences et en évaluer l'efficacité.
- L'audit interne a pour mission d'examiner les dispositifs en place pour protéger les actifs de l'entreprise, y compris les biens corporels et incorporels. En parallèle, il doit évaluer l'efficacité de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs, informer les responsables hiérarchiques sur les résultats des audits et recommander des mesures correctives et des actions d'amélioration

Voici une proposition de reformulation pour le texte :

- Évaluer l'efficacité de l'allocation des ressources (humaines, matérielles, intellectuelles et financières), en s'assurant qu'elles sont acquises et organisées de manière économique et productive, et qu'elles sont convenablement adaptées aux objectifs auxquels elles sont affectées.
- Vérifier que les opérations et les programmes des entités sont exécutés conformément aux objectifs qui leur ont été fixés.
- Évaluer la pertinence des objectifs en termes d'ambition et de faisabilité, ainsi que leur cohérence avec les finalités de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> REMADNIA (Hana), mémoire de fin d'études l'audit interne et gestion des risques audit interne risques opérationnels esc 2018, p 31

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## **1.4. Les principes d'audit interne**<sup>1</sup>

Les auditeurs internes doivent avoir une autonomie suffisante pour pouvoir s'exprimer librement sur toute question qui pourrait avoir des conséquences négatives sur le fonctionnement, voire la pérennité de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques. Pour cela, il convient de rappeler certains principes fondamentaux :

### **1.4.1. Le principe de la déontologie**

C'est la base du professionnalisme. Ainsi, les principes supposent que les auditeurs internes font preuve de confiance, d'intégrité, de confidentialité et de prudence, qui sont des éléments essentiels ;

### **1.4.2. Le principe de la présentation impartiale**

Principe exige que les auditeurs internes rendent compte de leurs missions avec honnêteté et précision. En d'autres termes, les constatations d'audit et les conclusions des rapports d'audit doivent refléter fidèlement et précisément les activités des auditeurs. Les obstacles importants rencontrés au cours de l'audit et les problèmes non résolus ou les désaccords entre l'auditeur et les équipes de l'audit doivent également être documentés.

### **1.4.3. Le principe de la conscience professionnelle**

Ce principe rappelle simplement que les auditeurs agissent en fonction de l'importance des missions qu'ils accomplissent et de la confiance que leur accordent les auditeurs et les autres parties intéressées ;

### **1.4.4. Le principe de l'indépendance**

Ce principe constitue la base de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions formulées dans un rapport d'audit. Selon ce principe, les auditeurs internes doivent maintenir leur indépendance vis-à-vis de l'activité qu'ils auditent et éviter tout parti pris ou conflit d'intérêts. Ils doivent maintenir une attitude impartiale tout au long du processus d'audit et s'assurer que les conclusions et les constatations sont fondées uniquement sur les éléments de preuve obtenus lors de l'audit.

### **1.4.5. Le principe de l'approche fondée sur la preuve**

Ce principe constitue une bonne approche pour les auditeurs internes afin de tirer des conclusions fiables et reproductibles lors des audits de système. Les preuves d'audit sont vérifiables et doivent être basées sur un échantillon d'informations disponibles, car les audits

---

<sup>1</sup> <http://www.memoireonline.com/L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle.html> (1/03/2023 à 22 :00)

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

sont menés avec un temps et des ressources limités. La crédibilité des conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

En bref, nous devons effectuer un audit systématique, méthodique, indépendant, documenté, objectif, rigoureux et factuel avec des auditeurs compétents, objectifs, véridiques, impartiaux, prudents, honnêtes, sérieux, rigoureux, indépendants, et assurer la confidentialité avec certains moyens.

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

Les normes professionnelles décrivent et commentent en détail l'organisation du travail des auditeurs internes, qui se présente comme une série d'emboîtements logiques, tels des poupées gigognes.

- la charte d'audit
- le plan d'audit.

### **1.5.1. La charte d'audit**

La charte d'audit interne est un document formel qui énonce clairement les objectifs, l'autorité et les responsabilités de la fonction d'audit interne. Elle détermine la position de l'audit interne au sein de l'organisation, autorise l'accès aux ressources, aux employés et aux biens physiques nécessaires pour remplir les obligations de l'audit interne et définit le champ d'activité de cette fonction. En somme, la charte d'audit interne sert à guider le processus d'audit interne, à préciser la mission de l'audit interne et à délimiter le champ d'activité de cette fonction.<sup>1</sup>

La charte d'audit interne a pour but de présenter et faire connaître la fonction d'audit interne aux autres parties prenantes de l'entreprise. C'est le document fondateur de cette fonction.<sup>2</sup> La charte d'audit interne est une exigence des Normes Professionnelles (Standard 1000). Conformément à cette norme, le responsable de l'audit interne est chargé de revoir périodiquement la charte et de la présenter à l'approbation de la direction générale et du conseil d'administration. La charte doit :

- Préciser la position de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation.
- Cette charte doit également autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens pertinents pour la réalisation efficace des audits.

---

<sup>1</sup> Sur le site interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), (05/03/2023 à 19 :00)

<sup>2</sup> The Institute of Internal Auditors, *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles*, édition 2017.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

- Établir les limites de l'action de l'audit interne.<sup>1</sup>

## 1.5.2. Le plan d'audit interne<sup>2</sup>

Une fois que la charte d'audit interne a été élaborée et diffusée, l'organisation du travail des auditeurs internes consiste à définir la nature et l'étendue des travaux à réaliser, appelé plan d'audit. Cette exigence est définie par la norme 2010 qui stipule que le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

Le plan d'audit de l'entreprise doit inclure tous les sujets qui pourraient être audités à un moment donné. Pour y parvenir, il doit être établi sur plusieurs années (généralement 3 à 5 ans) et basé sur une analyse globale des risques. En d'autres termes, le plan doit être exhaustif et prendre en compte tous les domaines qui nécessitent une évaluation.

En général, la structure du plan d'audit est préétablie et suit un format de tableau. Ce format comporte neuf colonnes pour un plan d'audit sur cinq ans et sept colonnes pour un plan d'audit sur trois ans, avec quelques variations spécifiques.

---

<sup>1</sup> [www.CNRS.fr](http://www.CNRS.fr).(08/03/2023,à 10 :00)

<sup>2</sup>ALAOUI (Hafida)et DRIFE (Linda) « mémoire de fin d'étude la contribution.de l'audit interne dans la maitrise des risque opérationnels », tizi Ouzou page16



# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

Tableau N°2 : Exemple d'un plan d'audit

Temps passé en semaines /auditeurs		Plan d'audit : durée du N à N+4 ou bien Du N à N+2					Établit-le:	
Audits antérieurs								
Années	durée	Missions d'audit	N	N+1	N+2	N+3	N+4	
		1. Structures :  * Service recrutement * Service achats * Service entretien * Service caisse  *Service publicité 2. Fonctions, processus : * Trésorerie * Investissement 3. Thèmes : * Archivage * Contrats * Micro-informatique						

Source : RENARD Jacques, op.cit., pages 413.

En conclusion, le cadre conceptuel d'audit interne constitue un pilier essentiel pour la pratique de l'audit interne au sein des organisations. Il établit les bases nécessaires pour assurer la qualité, l'intégrité et l'efficacité des activités d'audit interne. En se basant sur des normes internationales et des principes bien établis, ce cadre fournit un guide précieux aux auditeurs internes, en définissant leurs rôles, leurs responsabilités et les compétences requises pour mener à bien leurs missions. De plus, il souligne l'importance de l'indépendance, de l'objectivité et de l'éthique dans la pratique de l'audit interne. En adoptant ce cadre conceptuel, les organisations peuvent renforcer leur gouvernance, leur gestion des risques et leur contrôle interne, contribuant ainsi à une meilleure performance et à une gestion plus efficace des activités.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## Section 2 : La réalisation de la mission d'audit interne

Avant de décrire les principales étapes de la réalisation de l'audit, il est nécessaire de définir clairement la mission d'audit, de mener les travaux, de tirer des conclusions et d'obtenir la mise en place des actions d'amélioration.

### **2.1. Définition la mission d'audit interne**

Selon le Petit Larousse, le mot "mission" tire son origine du latin "mittere", qui signifie "envoyer". Il est défini comme une "fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial".<sup>1</sup>

Selon Olivier Lemant (1995), l'essentiel de la mission d'audit est de procéder à l'examen des composantes de l'organisation ainsi que des conditions de fonctionnement d'une activité spécifique, afin de les comprendre, d'identifier les risques et les opportunités qu'elles comportent.<sup>2</sup>

On peut apprécier ces missions selon deux critères différents :

- le champ application;
- la durée.

#### **2.1.1. Le champ application**

Le périmètre d'une mission d'audit peut considérablement varier en fonction de deux éléments clés : l'objet et la fonction.

- **L'objet**

La distinction entre les tâches spécifiques et les tâches générales peut être réalisée grâce à cet objet. Les premières concernent un point particulier situé dans un lieu précis, tandis que les secondes, qualifiées de générales, ne sont pas limitées par des contraintes géographiques (comme les frontières), telles que les audits de ventes ou les audits de magasin.

- **La fonction**

La fonction, bien évidemment se marie avec l'objet, on parle alors de missions unies fonctionnelles et de missions plurifonctionnelles.

- La mission unie fonctionnelle : elle ne concerne qu'une seule fonction de l'entreprise, qu'elle soit spécifique ou générale ;

---

<sup>1</sup> RENARD Jacques (2009), Op. Cite, p.209.

<sup>2</sup> KAFANDO (Sylvie), « contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », mémoire de fin d'étude en master professionnel, audit et contrôle de gestion, page 21.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

- La mission plurifonctionnelle : désigne une situation dans laquelle l'auditeur est impliqué dans plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

L'auditeur interne doit avoir accès sans limitation aux documents et données relatifs à la gestion pour l'accomplissement de la mission.<sup>1</sup>

## **2.1.2. La durée**

La durée de la mission d'audit dépend de l'envergure du sujet à examiner, pouvant aller de 10 jours à 10 semaines, mais cela peut être insuffisant pour mesurer l'ensemble du travail à réaliser. Le nombre d'auditeurs affectés à la mission doit également être pris en compte dans le calcul de la durée. Les statistiques peuvent être exprimées en heures/auditeur, jours/auditeurs ou semaines/auditeurs, selon le niveau de détail requis.<sup>2</sup>

On distingue deux types de missions à savoir missions courtes et missions longues

- **La mission courte** (Inférieure ou égale à 4 semaines).

Sont des missions qui exigent une condensation des actions pour parvenir au résultat, en général, la mission courte est simple et le thème est bien connu des auditeurs.

- **Les missions longues** (plus d'un mois)

Les missions de longue durée nécessitent une grande variété d'outils et une quantité importante de documentation pour constituer des dossiers volumineux et documentés. Elles aboutissent à un rapport d'audit détaillé, contenant de nombreuses recommandations constructives. Les missions de longue durée sont un exemple parfait de l'application de la méthodologie d'audit.<sup>3</sup>

## **2.2. Le Deroulement de la mission d'audit interne**<sup>4</sup>

La mission d'audit se déroule selon un processus bien défini, comprenant trois phases principales qui sont subdivisées en différentes périodes, à savoir :

- La phase de preparation.
- La phase de réalisation.
- La phase de conclusion.

---

<sup>1</sup>RENARD, (jacques), *théorie et pratique de l'audit interne*, EYROLLE 10ème édition, 2017 p.204

<sup>2</sup>RENARD (jacques), (2009), *Op. Cite*, p.211.

<sup>3</sup>Idem. P 206

<sup>4</sup> Document de l'IMAC, (International Management and Auditing Company), *Audit et conseil « la conduite d'une mission d'audit interne »*, [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net)

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

Il est essentiel que la mission soit réalisée en conformité avec les lois et les normes généralement acceptées au niveau international.

## **2.2.1. La phase de préparation**<sup>1</sup>

La phase de préparation est cruciale pour le bon déroulement de la mission d'audit. Elle nécessite une grande capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage de la part des auditeurs. Elle exige également une connaissance approfondie de l'entreprise, afin de savoir où trouver les informations nécessaires et à qui les demander. Cette phase requiert également des qualités de synthèse et d'imagination de la part des auditeurs. Elle peut être considérée comme une période durant laquelle tous les travaux préparatoires sont effectués avant de passer à l'action. Les différentes étapes de la phase de préparation peuvent inclure :

- La réception d'un ordre de mission ;
- La prise de connaissance
- La détermination des points de contrôle et les risques associés.

### **2.2.1.1. L'ordre de mission**

L'ordre de mission est la directive donnée par la direction générale de l'organisation à l'auditeur, contenant toutes les informations indispensables pour l'exécution de sa mission d'audit. Les principes de l'ordre de mission comprennent :

- L'auditeur interne ne décide pas lui-même de ses missions ;
- L'ordre de mission permet la diffusion de l'information auprès des responsables concernés ;
- L'autorité compétente (Directeur Général et comité d'audit) est chargée d'émettre l'ordre de mission.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>JACQUES Renard, *op.cit.* ; p 209.

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

## CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

La lettre suivante nous illustre un exemple d'un ordre de mission

A Monsieur le directeur  
De l'Audit Interne

Objet : Audit de la Gestion Ressources Humaines  
Copie pour information : Le Directeur des Ressources Humaines

Le Président Directeur Général a accordé son autorisation au Directeur de l'audit interne pour effectuer une mission d'audit de la fonction ressources humaines à partir du 9 décembre 1998. Cette mission englobera non seulement la direction des ressources humaines, mais également tous les services susceptibles d'être concernés par cette fonction. Il est demandé au Directeur des ressources humaines de diffuser l'ordre de mission à tous les responsables concernés.

Le Président Directeur Général

Source : Document de l'IMAC. P01

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## 2.2.1.2. La prise de connaissance

La familiarisation avec l'entité soumise à l'audit implique l'examen de trois éléments fondamentaux :

- L'organisation de l'unité:
  - Examen du manuel des procédures (organigramme, procédures...)
  - La répartition des tâches
  - Le budget, les résultats...
- Les rapports des audits antérieurs
- Les objectifs de la fonction à auditer
- Les techniques de travail utilisées : Essayer de comprendre toutes les méthodes permettant à l'unité de fonctionner et notamment les procédures de contrôle existants<sup>1</sup>

### 1) **Le questionnaire de prise de connaissances**

Ce questionnaire est essentiel pour permettre à l'auditeur de comprendre adéquatement la fonction à évaluer d'une part, et il contribue également à l'élaboration du questionnaire de contrôle interne d'autre part.

#### • **Exemple de Données quantitative**

- Montant total des dépenses liées au personnel pour l'année
- Répartition par catégorie de personnel ;
- Nombre d'employés rémunérés;
- Nombre de bulletins de payés ;
- Les banques concernées;
- Les nombres de centres de paiement ;
- Salaires payés:

#### • **Information Réglementaires**

- Dispositions des statuts et règlement intérieur
- Règles et procédures
  - Fixation des niveaux de rémunération  
prêts et avances
  - Autorisation de paiements ou virements

---

<sup>1</sup> *Ibid.*

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

- Régime des heures supplémentaires

- **Procédures**

- Procédure de préparation de la paie
- Méthode de calcul

- **Organisation**

- Organisation du service ordonnancement de la paie
- Noms des individus concernés
- Toutes les informations sur l'environnement

## 2) **Les interviews** <sup>1</sup>

L'interview est une méthode de collecte d'informations qui contribue à l'explication et au commentaire du sujet à auditer. Elle permet de mieux comprendre certains éléments qui ne peuvent pas être obtenus à travers un simple questionnaire. La réussite de l'interview dépend en grande partie de la qualité de communication de l'auditeur.

- **Comment se prépare une interview ?**

- Définir l'interview : ses objectifs, thèmes abordés et le plan de l'interview
- Bien choisir les interviewés (éviter les participants inutiles)
- Contacter l'interviewé et prendre rendez-vous (en respectant la hiérarchie)
- Aller chez interviewé
- Préparer l'interview
  - Éléments d'information nécessaires
  - Liste de points à aborder
  - liste de documents à demander
  - L'ordre des questions est important

- **Pendant interview?**

- Commencer par se présenter et rappeler les objectifs de la mission et les thèmes à aborder
- Veiller à l'atteinte de l'objectif fixé
- Éviter les interrogatoires
- Suivre une seule idée à la fois

---

<sup>1</sup> [https://www.academia.edu/31636237/Notes\\_préparées\\_par\\_Mr\\_Abderrazek\\_Souei\\_10/05/2023\\_à\\_15\\_38](https://www.academia.edu/31636237/Notes_préparées_par_Mr_Abderrazek_Souei_10/05/2023_à_15_38)

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

- Écouter et laisser l'interviewé s'exprimer
  - S'abstenir de porter des jugements
  - Faire preuve d'une compréhension approfondie de chaque point soulevé en posant des questions pertinentes et en les reliant de manière cohérente
  - Recouper les déclarations obtenues (questions piège, recoupement avec une information déjà connue)
  - Faire preuve de diplomatie et de patience
  - Essayer d'avoir certaines confidences de l'audité
  - Adapter son comportement pour obtenir une meilleure collaboration
  - Prendre le maximum de notes
- **Après interview?**
    - Établir le compte rendu le plutôt possible
    - Analyser les informations obtenues en affectant des recoupements et retenir les points déterminants.

### 2.2.1.3. Détermination des points de contrôle et les risques associés

L'équipe d'audit prépare un tableau détaillant les risques spécifiques au domaine audité ou adapte un tableau existant si le service d'audit interne dispose d'une "bibliothèque" de référentiels de risques. Ce tableau présente les meilleures pratiques de contrôle interne qui devraient être mises en place dans l'entité auditée pour ce domaine spécifique. Tout au long de la mission, ce référentiel est utilisé comme référence pour évaluer les pratiques réelles par rapport aux attentes. Ce document revêt une importance cruciale pour le succès de la mission et la qualité des conclusions de l'audit. Le chef de mission le révise et le présente aux personnes auditées avant le début de la mission sur site.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010, p.75.



# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

**Tableau N°3** : tableau d'identification des risques

Tâches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositif du contrôle	Constant
Les tâches ou opérations élémentaires	En face de chaque tâche, des objectifs qui lui sont assignés	L'auditeur interne va estimer les risques encourus	On demande à l'auditeur interne de procéder à une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche. En général, on se satisfait d'une évaluation à trois niveaux : – risque important (i) ; – risque moyen (m) ; – risque faible (fa)	en face de chacun de ces risques, on va rappeler quel est le dispositif (ou quels sont les dispositifs) de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié.	L'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

Source : RENARD Jacques, op.cit, page 239.

## **2.2.2. La phase de réalisation**

Cette étape met davantage l'accent sur les compétences d'observation, de dialogue et de communication. Pour réussir, l'auditeur doit d'abord être accepté et chercher à s'intégrer. C'est également à ce stade que les compétences d'analyse et de déduction sont les plus sollicitées. Les étapes clés de cette phase comprennent la réunion d'ouverture, l'élaboration du programme d'audit, la création du questionnaire de contrôle interne (QCI) et le travail sur le terrain.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RENARD Jacques op cite, p 194.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## **2.2.2.1. La réunion d'ouverture**

Avant de débiter la mission d'audit, l'auditeur est chargé d'élaborer un plan détaillé en prenant en compte les objectifs d'audit et l'utilisation efficace des ressources. Ensuite, une réunion d'ouverture ou kick-off meeting est organisée chez les audités, sur les lieux où se déroulera la mission d'audit. Cette réunion permet aux auditeurs de rencontrer les responsables du domaine à auditer et de présenter le programme d'audit. Elle permet également de créer un premier contact entre les auditeurs et les audités et de clarifier les objectifs de la mission ainsi que la démarche qui sera adoptée.<sup>1</sup>

## **2.2.2.2. Le programme d'audit**

Le planning de travail est le document qui précise les tâches à effectuer par chaque auditeur ainsi que les délais impartis pour leur réalisation. Il doit comporter les éléments suivants :

- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de contrôle interne.
- Le planning de travail doit également inclure l'identification des outils qui seront utilisés pour évaluer le contrôle interne.<sup>2</sup>
- La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions)
- Le planning de travail doit inclure l'identification des travaux préliminaires à effectuer tels que l'inventaire, la collecte de documents, la préparation des fichiers, etc.

## **2.2.2.3. Le travail sur le terrain**

Au cours de cette phase, l'auditeur s'est déjà préparé en élaborant son programme de travail et ses questionnaires de contrôle interne. Il se rend maintenant sur le terrain pour procéder à des observations physiques et collecter des informations à l'aide des outils à sa disposition. Pour chaque anomalie détectée, il établit une Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

### **1. Les questionnaires du contrôle interne (Q C I)**

Le document en question est un questionnaire de contrôle interne (QCI), qui permet à l'auditeur d'explorer les zones à risques identifiées lors de la phase préparatoire. Son but est de fournir à l'auditeur un guide détaillé pour effectuer une observation complète de chaque point soumis à son jugement critique. Les questions contenues dans le QCI sont cruciales pour détecter les anomalies liées au dispositif de contrôle interne. Il existe cinq questions fondamentales dans le questionnaire : Qui, Quoi, Où, Quand et Comment. La question "Qui"

---

<sup>1</sup>Ibid,P 226.

<sup>2</sup>ALAOUI (Hafida)et DRIFE (Linda), op cite, page 27

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

permet de connaître l'opérateur, "Quoi" sert à identifier l'objet de l'opération, "Où" permet de tester tous les lieux où l'opération s'est déroulée, "Quand" sert à connaître la périodicité et la durée de l'opération, et "Comment" est utilisée pour décrire l'opération. Le QCI est un outil méthodologique important pour l'auditeur, car il sert de fil conducteur pour la réalisation de son programme d'audit.<sup>1</sup>

## 2. Etablissement d'une FRAP

La FRAP, abréviation de "Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes", est un document de travail élaboré par l'auditeur. Elle a pour but de récapituler chaque dysfonctionnement relevé lors de la mission d'audit sur terrain. La FRAP se compose des éléments suivants :

- Le problème : il s'agit de la présentation du dysfonctionnement constaté ;
- Les faits : ce sont les preuves matérielles du dysfonctionnement, les anomalies qui ont été observées ;
- Les causes : il s'agit de l'origine ou des explications des anomalies observées ;
- Les conséquences : les impacts des anomalies constatées ;
- Les recommandations : les actions à mettre en place pour éliminer les conséquences et remédier aux causes des dysfonctionnements.

**Tableau N°4** : modèle de la FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème

Référence papier de travail	FRAP N°
Problème	
Constat	
Cause	
Conséquence	
	Approuvé par: Date

---

<sup>1</sup>RABIA (malika), mémoire de fin d'étude audit et gestion des risques du contrôle interne UMMDT 2016, page 70

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

Recommandations	
Etabli par	Validé avec

Source ; Document de L'IMAC, op.cit., page 10.

## **2.2.3. La phase de conclusion**

Cette phase correspond à la fin de l'investigation de la mission d'audit interne. Elle se déroule principalement dans les bureaux des auditeurs et implique des déplacements limités. Les principales tâches de cette phase sont la tenue d'une réunion de clôture, la rédaction du rapport d'audit interne et le suivi du rapport d'audit interne.<sup>1</sup>

### **2.2.3.1. La réunion de clôture**

Une réunion de validation du projet de rapport est organisée afin de commenter, valider et conclure la rédaction du rapport d'audit. Cette réunion, qui rassemble tous les participants de la réunion d'ouverture, commence par la présentation du projet de rapport par les auditeurs aux audités. Les points essentiels à discuter sont alors évoqués. La transparence et la participation de tous les membres sont des principes clés de cette réunion. Les auditeurs présentent ensuite leurs recommandations, qui peuvent faire l'objet de contestations. Deux situations peuvent alors se présenter :

- Dans le cas où l'auditeur fournit toutes les preuves nécessaires pour appuyer ses contestations, le problème est considéré comme résolu.
- Si l'auditeur ne dispose pas encore des preuves nécessaires, la réunion sera considérée comme non concluante et sera reportée jusqu'à ce que l'auditeur puisse fournir les preuves nécessaires. En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités concernant le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage sera adressée à la direction de la mission, en mettant en évidence les points de divergence entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités. À la fin de la réunion, l'auditeur devrait demander aux audités de lui fournir une réponse sur les recommandations et de rappeler la procédure de suivi de l'audit.

### **2.2.3.2. Le rapport final**

---

<sup>1</sup>RENARD, jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. P 195.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

Le rapport d'audit final est un document crucial de la mission d'audit, qui vise à communiquer les informations relatives à la maîtrise ou à la non-maîtrise du domaine audité à l'ensemble de la hiérarchie. Il identifie toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour atténuer les risques. Ce rapport est également un outil de travail important pour l'auditer, qui peut l'utiliser pour éviter de répéter les mêmes erreurs à l'avenir. Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, ainsi que décrire l'organisation de la fonction audité. Les constatations, les recommandations et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport, et une synthèse brève et précise doit être incluse en conclusion.<sup>1</sup>Le rapport d'audit est structuré comme suit :

Destinataires : voir liste in fine

Nos réf. : AAAA/NN-RA INTERLOCUTEUR : Nom de responsable de l'audit

Tél :

OBJET : Rapport d'audit

Précisez l'intitulé de la mission

Date :

Veillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre)

Le chef de Mission, Mr...., accompagné d'auditeurs, a mené à bien la mission d'audit supervisée par Mr..... Les résultats de l'audit ont été validés lors d'une réunion tenue le JJ/MM/22XX, et présentés sous forme d'une note de synthèse (de couleur bleue) suivie d'une liste de fiches détaillant les constats et recommandations, et enfin d'un cahier des recommandations (vert).

Conformément au processus décrit dans l'annexe du rapport, le responsable (indiquez le titre et la fonction) en charge de coordonner les réponses au cahier des recommandations, adressera son plan d'actions à la direction de l'audit avant le JJ/MM/20XX.

Prénom Nom

Le directeur de l'audit

Copie:

Source :P. Schich, J.Vera, O.Bourrouilh-PAREGE. P.158

---

<sup>1</sup> RENARD, jacques, théorie et pratique de l'audit interne, op.cit. P 195.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## 2.2.3.3. Plan d'action :

Il est important de noter que la responsabilité de mettre en place les recommandations formulées dans le rapport ne revient pas à la structure de l'audit interne, qui n'a ni l'autorité ni les moyens de le faire. Par conséquent, il est nécessaire d'élaborer des plans d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Le plan d'action est un document tabulaire élaboré par le chef de la mission d'audit, qui permet à l'auditer de préciser, pour chaque recommandation, la personne responsable de la mise en œuvre de l'action ainsi que le délai dans lequel celle-ci doit être réalisée.

**Tableau N°5 :** Tableau d'un plan d'action

N°	Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation

Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », p293.

## 2.2.3.4. Le suivi du rapport d'audit interne :

L'activité de suivi de la mission consiste à s'assurer que les recommandations formulées dans le rapport d'audit ont bien été mises en place par les entités ou les personnes désignées dans le plan d'action. Cette activité représente une mission à part entière qui ne requiert pas d'ordre de mission spécifique. Les auditeurs internes sont chargés de vérifier la mise en œuvre effective du plan d'action lors de cette mission de suivi.

**Tableau N°6 :** Tableau d'un suivi du rapport d'audit interne.

N°	Recommandation	Personne responsable de la mise en œuvre	Date limite de la réalisation	Etat de la réalisation	Observation

Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne ».

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

L'audit interne dispose d'une variété d'outils pour chaque phase de la mission, y compris des logiciels dédiés à l'audit. Les outils informatiques sont de plus en plus importants dans la conduite d'une mission d'audit interne, notamment étant donné que la plupart des entreprises utilisent aujourd'hui les TIC (technologies de l'information et de la communication).<sup>1</sup>

Généralement dans la pratique de l'audit interne, les outils utilisés par l'auditeur présentent trois caractéristiques :

- Les outils ne sont pas utilisés de manière automatique ; l'auditeur sélectionne l'outil le plus approprié en fonction de l'objectif visé.
- Ces outils ne sont pas réservés exclusivement aux auditeurs internes, d'autres professionnels tels que les auditeurs externes, les consultants, les informaticiens, etc. peuvent également les utiliser.
- Il est possible d'utiliser deux outils différents lors de la même recherche. On peut distinguer entre deux types d'outils :

**Les outils d'interrogation:** Ces outils sont conçus pour assister l'auditeur interne dans la formulation de questions ou dans la recherche de réponses à des questions qu'il se pose.

**Les outils de description :** Ces outils sont conçus pour aider l'auditeur à mieux comprendre les spécificités des situations auxquelles il est confronté.

• **Les outils d'interrogation sont:**

- Les sondages statistiques ou échantillonnages,
- Les interviews,
- Le questionnaire,
- Les outils informatiques,
- Les vérifications et rapprochements divers.

• **Les outils de description sont :**

- L'observation physique,
- La narration,
- L'organigramme fonctionnel,

---

<sup>1</sup>RENARD jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit., p 329.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

- La grille d'analyse des tâches,
- Le diagramme de circulation,
- L'internet.

## **3.1. Les outils interrogation**

### **3.1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages**

Les sondages statistiques sont parfois controversés en audit interne, il repose sur l'existence des fichiers informatiques. La question qui se pose donc « c'est pourquoi déclare-t-on réaliser un sondage statistique alors que l'on dispose de fichiers informatiques ». D'où la conclusion rapide que le sondage statistique est un outil obsolète ,et pour répondre à la question, deux points essentiels peuvent répondre à cette question, le premier est que les fichiers informatiques ne contiennent pas nécessairement tous les ensembles que l'auditeur souhaite observer, et même si l'ensemble de la population observée existe dans un fichier informatique, est-il à jour?, et le second est l'information statistique qui se partage en trois niveaux que l'auditeur interne va utiliser pour mener son investigation.<sup>1</sup>

- **Les données élémentaires :** L'auditeur interne procède généralement à la mise en ordre des données afin d'en tirer des conclusions ou des pistes d'observation. Ces opérations de tri peuvent être classées en deux catégories :
  - Les enquêtes ou tris à plat : Ces méthodes permettent de déterminer le pourcentage de personnes répondant oui ou non à une question donnée. Elles fournissent des informations basiques sur la distribution des réponses et permettent d'obtenir une vision générale des opinions ou des comportements des individus.
  - Les tirs croisés : Ces techniques sont plus avancées, car elles impliquent l'utilisation de deux variables simultanément. Par exemple, il est possible d'analyser les ventes par régions et par produit en croisant ces deux variables. Cela permet d'obtenir des informations plus détaillées sur la relation entre les différentes variables et d'identifier des tendances ou des corrélations spécifiques.
- **Les statistiques internes :** Elles sont élaborées par tous, et en particulier par le contrôlée gestion.
- **L'échantillonnage statistique :** statistique est utilisée pour mettre en œuvre la méthode du sondage. Le sondage statistique est une méthode qui permet à partir d'un échantillon de

---

<sup>1</sup>RENARD, jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. p310.



# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

prélevé de façon aléatoire, dans une population de référence des observations, d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

## **3.1.2. Les interviews**

Il s'agit d'un instrument utilisé dans la phase d'initiation de la mission d'audit, qui permet à l'auditeur de comprendre les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. L'objectif est de collecter des informations sur chaque opération réalisée, tels que les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et d'identifier ainsi les risques potentiels.<sup>1</sup>

## **3.1.3. Le questionnaire d'audit :**

Lors de l'évaluation du système de contrôle interne, l'audit interne recherche des informations pertinentes pour les activités auditées. Pour y parvenir, les auditeurs utilisent une série de questions qui sont présentées sous forme de questionnaire, que l'audit doit remplir par écrit. L'auditeur prend note des réponses lors de l'entretien avec l'audit et sur la base des documents obtenus. Le questionnaire d'audit doit être aussi concis que possible et les questions doivent être formulées de manière claire pour éviter toute confusion ou ambiguïté. Cependant, la crédibilité des réponses données par l'audit dépend de la vérification des données collectées par les auditeurs internes.<sup>2</sup>

## **3.1.4. Les outils informatiques**

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que les services d'audit interne créent souvent leurs propres outils plutôt que d'adopter des logiciels.<sup>3</sup>

## **3.1.5. Les vérifications et rapprochements divers :**

Ces procédés sont des techniques utilisées par les auditeurs internes lors de leur travail sur le terrain pour vérifier la validité des opérations effectuées. Ils ne sont pas considérés comme des outils à part entière. Les auditeurs internes disposent de plusieurs techniques qui leur permettent d'obtenir une assurance raisonnable quant à la validité des informations fournies. Les auditeurs n'utilisent ces techniques que dans le but de s'assurer de la fiabilité des opérations auditées.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE (2014), *Op.cit.*, P 200.

<sup>2</sup> KHELASSI REDA, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2<sup>eme</sup> éditions Houma, Alger, 2007, p 37.

<sup>3</sup> RENARD, Jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. P320.

<sup>4</sup> GERARD Valin ET Autre « Contrôler & Auditor », Edition Dunod. Paris, 2006, p 186.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## **3.2. Les outils de description**

### **3.2.1. L'observation physique**

Pour l'auditeur interne, le travail ne se limite pas à son bureau et nécessite une présence sur le terrain pour effectuer une observation physique. Cela implique de se rendre sur les lieux, tels qu'une usine, un secteur commercial ou un autre bureau. Pour une bonne pratique de l'observation physique, trois conditions doivent être réunies.

- L'observation ne doit pas être clandestine. Effectivement, il est nécessaire que l'auditeur interne informe préalablement les responsables concernés de sa visite. La transparence est une règle fondamentale de l'audit interne.
- L'observation ne doit pas être limitée à un moment précis ; elle doit plutôt s'étendre sur une période définie ou être répétée à plusieurs reprises.
- L'observation doit toujours être validée car elle est incertaine.

L'observation physique est un outil d'application universelle pour l'auditeur interne, car elle permet d'observer différents aspects de l'organisation. En effet, tout peut être observé, que ce soit les processus tels que le recrutement ou la sortie des camions, les biens tels que l'inventaire, ou les documents tels que les contrats et les signatures. L'auditeur peut également observer les comportements des personnes sur leur lieu de travail, comme le fait de ne pas présenter une carte d'identification à l'entrée des bureaux.<sup>1</sup>

### **3.2.2. La narration**

La narration en audit interne se divise en deux catégories : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La narration par l'audité est orale, tandis que la narration par l'auditeur est écrite. Les deux formes ne nécessitent aucune préparation ni l'utilisation d'une technique particulière. La narration par l'audité est considérée comme étant la plus riche en informations, car elle permet d'obtenir de nombreux enseignements. Quant à la narration par l'auditeur, elle permet simplement de mettre en ordre les idées et les connaissances.<sup>2</sup>

### **3.2.3. L'organigramme fonctionnel**

La mise en place de l'organigramme hiérarchique revient au responsable et il est crucial que l'auditeur en dispose pour mener à bien sa mission. Cependant, l'organigramme fonctionnel peut être élaboré par l'auditeur si nécessaire pour clarifier les informations recueillies à travers les

---

<sup>1</sup>RENARD, (jacques), *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. p 351 355

<sup>2</sup>Ibid, P 351.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

observations, les entretiens et les récits. Ce type d'organigramme est caractérisé par l'utilisation de verbes pour décrire les fonctions, plutôt que des noms de personnes. Il est important de distinguer les deux organigrammes car une personne peut occuper plusieurs fonctions, ne pas avoir de fonction ou partager une fonction avec d'autres personnes. L'analyse des fonctions peut enrichir les informations obtenues à partir de l'organigramme hiérarchique en combinant les deux. Il est généralement possible de passer d'un fichier à l'autre à l'aide d'un document qui récapitule toutes les informations.

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

Cette méthode permet d'attribuer les tâches des personnes travaillant dans le domaine à auditer, mettant ainsi en évidence la répartition du travail. Elle est utilisée pendant la phase de vérification et permet de détecter rapidement les conflits d'intérêts ou les tâches incompatibles du point de vue du contrôle interne. Cette analyse permet ensuite de proposer des solutions appropriées pour corriger ces situations.<sup>1</sup>

### **3.2.5. Le diagramme de circulation**

Cet outil est dynamique car il permet de visualiser le mouvement des documents à travers les différentes fonctions et centres de responsabilité, en indiquant leur point de départ et leur destination. Ainsi, il offre une vue d'ensemble du parcours des informations et de leurs supports.<sup>2</sup>

### **3.2.6. L'internet :**

L'auditeur interne peut effectuer son travail depuis son bureau en accédant aux informations nécessaires via Internet, qui lui permet d'explorer des données stockées sur le système informatique de l'entreprise, de consulter des journaux, des encyclopédies universitaires et des bibliothèques en ligne, ainsi que d'autres sources d'informations dans le monde entier. Les organisations d'audit ont rapidement adopté cet outil précieux pour leur travail quotidien. Les auditeurs du monde entier ont constaté que l'Internet ou l'intranet (c'est-à-dire l'Internet confiné à une entreprise) était un outil d'audit précieux qui devient de plus en plus utile chaque jour. Ils ont également apprécié la possibilité de partager des informations avec d'autres auditeurs dans le monde entier grâce à l'utilisation du courrier électronique. Les auditeurs internes utilisent ainsi le courrier électronique pour recevoir des plans d'audit

---

<sup>1</sup> *KHELASSI Reda, op cite, P 123.*

<sup>2</sup> *Ibid P 361.*

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

d'autres auditeurs, obtenir des informations sur l'analyse des risques de spécialistes du domaine et communiquer avec d'autres auditeurs partout dans le monde.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>CHEKROUN (Meriem), mémoire *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne Tlemcen*, 2018 p 86,87.

# CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITE SUR L'AUDIT INTERNE

---

## Conclusion

En conclusion, ce chapitre nous a permis de nous familiariser avec les concepts et les pratiques de l'audit interne. Nous avons vu que cette fonction avait pour objectif de s'assurer de la régularité, de la pertinence et de l'efficacité des activités de l'entreprise, en respectant les principes de déontologie, d'impartialité, de conscience professionnelle, d'indépendance et d'approche fondée sur la preuve. Nous avons également étudié les différentes étapes de la réalisation d'une mission d'audit interne, ainsi que les outils utilisés pour collecter et analyser les informations nécessaires à cette mission. En somme, l'audit interne est une fonction clé pour la bonne gouvernance des entreprises, et sa mise en œuvre rigoureuse permet de renforcer la confiance des parties prenantes dans les activités et les résultats de l'entreprise.

***Chapitre 2 : L'audit  
interne et la maîtrise  
des risques  
Opérationnels***

# **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

## **Introduction :**

Le risque opérationnel est devenu un enjeu majeur pour les entreprises, qui doivent aujourd'hui faire face à des menaces multiples et variées. Pour maîtriser ces risques, les entreprises peuvent compter sur différents dispositifs, notamment le contrôle interne et l'audit interne. Le présent chapitre se propose d'étudier la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, en commençant par définir les notions fondamentales sur le risque opérationnel, avant de se pencher sur les dispositifs de maîtrise des risques et sur l'apport spécifique de l'audit interne dans ce domaine.

Dans une première partie, nous définirons les notions fondamentales sur le risque opérationnel, en présentant le concept de risque et en détaillant la typologie des risques. Nous nous concentrerons ensuite sur les risques opérationnels, en définissant ce type de risque, en présentant les facteurs de développement du risque opérationnel et en exposant la typologie de ce risque. Nous étudierons également l'organisation de contrôle des risques opérationnels, en présentant les principes d'organisation et en détaillant les différents acteurs impliqués.

Dans une deuxième partie, nous nous pencherons sur la maîtrise des risques opérationnels, en présentant les dispositifs de maîtrise des risques, notamment la cartographie des risques et le système de contrôle interne. Nous détaillerons ensuite les différentes composantes du contrôle interne, ainsi que les mesures de contrôle des risques opérationnels, telles que les indicateurs à risque et le tableau de bord des risques opérationnels.

Enfin, dans une troisième partie, nous nous intéresserons plus spécifiquement à l'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, en étudiant notamment l'évaluation de la cartographie des risques opérationnels et l'appréciation du dispositif de contrôle interne. Nous présenterons également le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques, en mettant l'accent sur l'identification préalable du risque, l'auto-évaluation du risque opérationnel et le service d'audit interne.

# Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

## Section 1 : Notions fondamentales sur le risque opérationnel

Les notions fondamentales sur le risque opérationnel englobent les principes et les éléments clés liées à l'identification, à l'évaluation et à la gestion des risques inhérents aux activités opérationnelles d'une organisation. Cela comprend la compréhension des sources potentielles de risques opérationnels, tels que les erreurs humaines, les pannes de système, les défaillances des processus, les événements externes et les fraudes. De plus, ces notions abordent également les méthodes et les pratiques utilisées pour évaluer l'impact et la probabilité de ces risques, ainsi que les stratégies de gestion mises en place pour atténuer et contrôler ces risques. La maîtrise des risques opérationnels est essentielle pour assurer la pérennité, la stabilité et la résilience d'une organisation face aux aléas et aux incertitudes inhérents à ses activités opérationnelles.

### 1.1. Les risques dans les entreprises

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

#### 1.1.1. Le concept de risque

Selon la définition du Petit Robert de 2012, le risque est considéré comme "un éventuel danger plus ou moins prévisible".<sup>1</sup>

Selon Besson et Possin (2006), le terme "risque" fait référence à un danger spécifique qui est associé à la survenue d'un événement ou d'une série d'événements qui peuvent être décrits avec précision, mais dont on ne peut pas prédire avec certitude s'ils se produiront. En d'autres termes, le risque est la possibilité qu'un événement indésirable se produise dans le futur, mais dont la probabilité et les conséquences exactes ne peuvent être déterminées à l'avance.<sup>2</sup>

Bressy (2004) définit les risques d'entreprise comme étant tous les événements susceptibles de se produire et qui ont le potentiel de réduire la rentabilité de l'entreprise, voire de remettre en question son existence. Ces risques peuvent être des menaces qui se concrétisent, des erreurs de gestion ou de prévisions, ou encore des événements imprévus défavorables.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> *Dictionnaire le Petit Robert (2012, p 12)*

<sup>2</sup> *BESSON Bernard, POSSIN Jean-Claude, « L'intelligence des risques, management », IFIE. 2006, page 28. Paris*

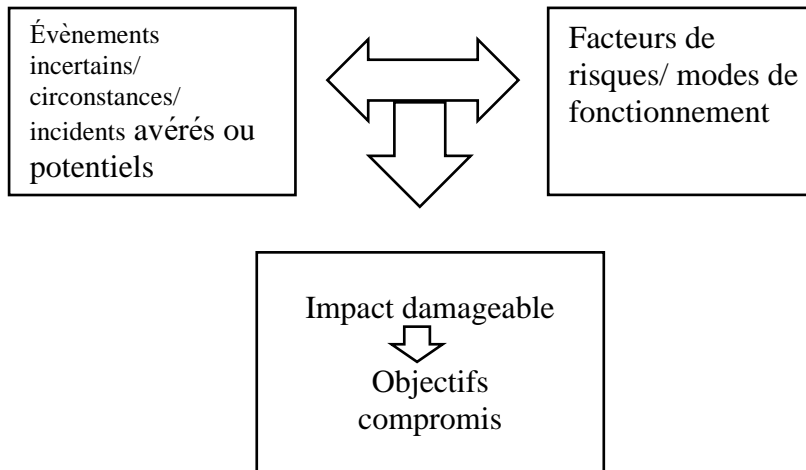
<sup>3</sup> *BRESSY G., « Économie d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2004, page 56.*



# Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

Figure N° 1 : Conceptualisation et définition du risque



SOURCE : Pierre SCHICK, Jacques VERRA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, audit interne et référentiels de risque, vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, Dunod, Paris, p 12

## 1.1.2. La typologies des risques

RENARD (2009) énumère une liste de risques susceptibles de se produire dans l'entreprise.

On distingue :<sup>1</sup>

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

D'après Barthélemy et Courrèges (2004) ainsi que Le Ray (2006), les entreprises sont confrontées à différents types de risques qui peuvent être classés en fonction de leur origine,

---

<sup>1</sup> RENARD, jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. p256

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

qu'elle soit interne ou externe à l'entreprise, ou bien en fonction des activités de l'entreprise elle-même :

- Les risques internes ou endogènes : se réfèrent aux menaces qui proviennent de la structure organisationnelle, des processus, des systèmes d'informations ou des défaillances du personnel au sein de l'entreprise. Ces risques sont engendrés par les particularités propres à chaque organisation et peuvent résulter d'une mauvaise gestion des ressources ou d'une inadéquation des pratiques de gestion.
- Les risques externes : sont ceux liés au cadre et à la conjoncture dans lesquels évolue l'entreprise. Ils peuvent concerner le cadre légal et réglementaire, la conjoncture économique et politique, les incidences fiscales ou encore l'environnement concurrentiel.<sup>1</sup>

Desroches (2005) propose une classification des risques basée sur deux critères : <sup>2</sup>

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

### **1.2. Les risques opérationnels**

Les risques opérationnels sont présents dans toutes les organisations. Les incidents montrent que des événements inattendus peuvent se produire et porter sérieusement atteinte aux organisations de divers secteurs.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>BOUTHEYNA (*Rabia*) *mémoire de la fin d'étude La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels* esc page 11

<sup>2</sup>KAFANDO (*Sylvie*), *op.cit.*, P10

<sup>3</sup> *Idem*

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **1.2.1. Définition du risque opérationnel**

Les risques opérationnels sont des risques auxquels toutes les sociétés sont confrontées. En général, ils proviennent de l'exécution des objectifs de l'entreprise. Ils recouvrent un certain nombre de risques, parmi lesquels la fraude, le risque juridique, physique ou environnemental. « Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de prêt élevé. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation »<sup>1</sup>

« Le risque opérationnel est le risque de résultat d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des événements extérieurs ». <sup>2</sup>

### **1.2.2. Les facteurs de développement du risque opérationnel**

Sylvie TACCOLO-LAPIERRE identifie quatre (4) facteurs majeurs qui ont contribué au développement du risque opérationnel au fil du temps:<sup>3</sup>

- Les marchés ont connu de profonds changements qui ont engendré de nouveaux risques opérationnels. La concurrence entre les établissements s'est intensifiée et de nouveaux produits et activités complexes ont été créés. De plus, les évolutions technologiques ont permis une gestion des opérations en temps réel, ce qui a conduit à l'apparition de risques tels que les risques de règlement, les risques de fraude interne ou externe, ainsi que les défaillances techniques et humaines.
- La complexification des activités financières a entraîné l'apparition de nouveaux risques tels que le développement du commerce électronique, les risques liés à la sécurité et à la fraude informatique, les montages financiers complexes et les risques juridiques associés.
- Les évolutions des processus internes, notamment l'automatisation de plus en plus importante des tâches, grâce aux outils informatiques, ont généré des risques techniques.

---

<sup>1</sup>JIMENEZ Christian, « *Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit* », 2008. P9

<sup>2</sup> L'institut français de l'audit et du contrôle internes « *de la cartographie des risques au plan d'audit* » p27

<sup>3</sup>. ALAOUI (Hafida)et DRIFE (Linda), *op cite*, page 55

## Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

De plus, l'externalisation de certaines activités expose les entreprises à de nouveaux risques.

- Les événements extérieurs et les risques exceptionnels, tels que la destruction du siège social, ont incité les autorités à imposer aux établissements la mise en place de plans de continuité d'activité.

### **1.2.3. La typologie du risque opérationnel**

Bâle II (également connu sous le nom d'Accord de Bâle II, est un ensemble de normes internationales élaborées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Bank for International Settlements - BIS). Enrichit cette classification initiale en répartissant les risques opérationnels en sept (7) catégories :<sup>1</sup>

- Fraude interne : les pertes résultant d'actions impliquant au moins une partie au sein de l'entreprise visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner les réglementations, la législation ou la politique de l'entreprise ;
- Fraude externe : pertes causées par la fraude, le détournement de biens ou le contournement des réglementations et législations par un tiers ;
- Pratiques d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : dommages résultant du non-respect de la législation ou des accords en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, demandes d'indemnisation, ou actes d'égalité ou de discrimination ;
- Clients, produits et pratiques commerciales : dommages résultant d'une violation par inadvertance ou par négligence d'une obligation professionnelle envers un client particulier ou de la nature ou de la conception d'un produit ;
- Dommages aux biens corporels : destructions ou dommages causés par des catastrophes naturelles ou autres catastrophes ;
- Le premier type de risque opérationnel selon Bâle II concerne les pertes résultant de dysfonctionnements de l'activité ou des systèmes tels que l'informatique ou les télécommunications.
- Il s'agit de pertes causées par des problèmes liés à l'exécution, à la livraison et à la gestion des processus, ainsi que des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

---

<sup>1</sup>JIMENEZ Christian, *op.cit.*, p22.

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **1.2.4. L'organisation de contrôle des risques opérationnels**

La mise en place d'un système de contrôle efficace des risques opérationnels ne doit pas se limiter aux aspects techniques, mais doit plutôt s'orienter vers une approche globale de résolution de problèmes afin d'atteindre les objectifs fixés. Il est essentiel de garder une grande flexibilité dans le dispositif de contrôle, en raison de la diversité des risques impliqués, pour s'adapter de manière dynamique aux évolutions qui auront un impact sur ces risques.

#### **1.2.4.1. Les principes d'organisation**

Pour assurer sa pérennité, préserver son patrimoine et sécuriser ses activités, les entreprises doivent intégrer une vision large de la gestion des risques.

Ces objectifs peuvent être atteints si une organisation est établie qui définit clairement les responsabilités des différents acteurs, leurs tâches, les domaines d'interaction, les institutions qui assurent la cohérence du système tout en conservant la capacité de répondre aux événements internes ou externes.

Par conséquent, de nombreux acteurs doivent se positionner par rapport aux enjeux de risques opérationnels et aux enjeux qu'ils représentent.

Dans la recherche d'une organisation efficace, nous essaierons de définir les responsabilités pertinentes pour chaque fonction liée à la maîtrise du risque opérationnel.

#### **1.2.4.2. Le rôle de la direction générale**

Le rôle de la Direction Générale (DG) est crucial dans la mise en place d'un dispositif de contrôle des risques opérationnels efficace. En effet, seule son implication et sa volonté de réussir peuvent garantir la mise en place d'un dispositif dans les délais et avec un niveau de maîtrise adéquat. Les principales responsabilités de la DG dans ce domaine sont les suivantes :

- DG est chargée de la mise en place et de la gestion du système de maîtrise des risques opérationnels, ainsi que de son implémentation.
- La DG est chargée de la définition de la stratégie de couverture des risques opérationnels ainsi que de l'acceptation des risques résiduels, en plus de sa responsabilité sur le système de gestion et la maîtrise des risques opérationnels.
- Il incombe à la DG d'assumer la responsabilité de l'allocation des fonds propres indispensables pour couvrir les risques opérationnels.

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- La direction est tenue de veiller à ce qu'un audit périodique du système soit effectué de manière indépendante afin de garantir l'exhaustivité et la qualité du dispositif de contrôle mis en place.

### **1.2.4.3. La direction des risques opérationnels**

On peut considérer que la direction des risques opérationnels est l'un des principaux moyens pour la direction générale d'assurer l'efficacité du dispositif. Pour garantir une vision transversale orientée vers le moyen/long terme et favoriser la prévention plutôt que le traitement ponctuel, cette direction doit bénéficier d'une indépendance vis-à-vis des fonctions opérationnelles.

Les principales missions de la direction des risques opérationnels sont les suivantes :

- La coordination des travaux réalisés dans les lignes métiers ;
- La validation des modèles les plus appropriés et leur mise en œuvre ;
- La définition des outils transversaux de mesure et de suivi, définition et mise en place du système d'information permettant le suivi et le pilotage des risques ;
- La consolidation des données et la préparation des arbitrages de la direction générale (arbitrage entre investissements vecteurs d'une meilleure couverture des risques et l'acceptation d'un coût en fonds propres et de risque de pertes plus élevés) ;
- L'analyse des remontées d'information des lignes opérationnelles et le contrôle du bon traitement de l'ensemble des incidents ;
- Il s'agit de définir la politique et les procédures de l'entreprise pour gérer les risques opérationnels.

### **1.2.4.4. Les lignes métiers et les opérationnels**

Tous les niveaux opérationnels doivent être mobilisés si nous voulons un retour d'information détaillé et de qualité. En termes de fonctions opérationnelles, on constate souvent que les trois niveaux de fonctions du système ont des responsabilités différentes :

- Gestion des fonctions opérationnelles:
  - Assurer la mise en œuvre des politiques de risques
  - Décider des actions prioritaires et élaborer un calendrier ;

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- Vérifier régulièrement les indicateurs de risques et formuler des mesures préventives au besoin ;
  - Assurer la formation du personnel et la mise à jour du système ;
  - Examiner régulièrement les incidents non résolus et décider des actions de suivi.
- Le management
    - Assure la mise en place d'outils d'évaluation et de reporting dans le domaine de compétence concerné ;
    - Propose des mesures de prévention des risques ;
    - S'assure de la remontée d'informations fiables et exhaustives dans le dispositif de suivi des incidents ;
    - Définit les plans d'actions nécessaires à la maîtrise des risques ;
    - Assure le suivi des indicateurs de risques et met en œuvre les mesures propres à leur contingentement ;
    - Assurer la transparence du dispositif.
  - Les opérationnels
    - Gèrent les processus et la production de l'établissement ;
    - Assurent la détection et l'enregistrement des incidents ;
    - Assurent à leur niveau la mise en place des mesures correctives et conservatoires.

### **1.2.4.5. Les relations avec les métiers transverses**

Les fonctions transverses ont souvent pour mission de gérer des risques spécifiques tels que la sécurité informatique ou les obligations réglementaires, ou de répondre à des contraintes particulières comme la confidentialité des données des ressources humaines.

### **1.2.4.6. La direction de l'audit interne**

Par des missions de contrôle régulières, il veille à la mise en œuvre des politiques générales de gestion en matière de sécurité, de respect du règlement intérieur. La fonction doit être totalement indépendante pour garantir son objectivité ; elle ne doit donc pas être impliquée dans la définition ou la mise en œuvre des politiques et outils de gestion des risques opérationnels. Son rôle principal dans le dispositif est de vérifier la pertinence et la qualité du

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

dispositif de gestion des risques et de proposer des améliorations. Dans sa proposition, les autorités bâloises ont réitéré la séparation des rôles entre le service d'audit et le responsable du système de gestion des risques opérationnels. De manière générale, la communication régulière de documents et la convocation de réunions régulières paritaires permettent d'examiner conjointement les évolutions du système de gestion des risques à mettre en œuvre.

### **1.2.4.7. La relation entre risques opérationnels et contrôle interne**

Le règlement 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière a instauré la notion de système de contrôle interne, qui nécessite la mise en œuvre de mesures de contrôle pour assurer une gestion adéquate des risques. En substance, le règlement 97-02 stipule que les entreprises doivent mettre en place des contrôles internes, incluant notamment : <sup>1</sup>

- Systèmes de contrôle des opérations et procédures internes ;
- Organismes comptable;
- Systèmes de mesure des risques et des résultats
- Système de surveillance des risques ;
- Systèmes de documentation et de traitement de l'information ;

Des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels complètent activement ces grands principes en permettant de mesurer certains risques jusqu'alors peu ou mal appréhendés.

## **Section 2 : La maîtrise des risques opérationnels**

La maîtrise des risques opérationnels désigne l'ensemble des mesures, des processus et des pratiques mis en place par une organisation afin d'identifier, évaluer, contrôler et gérer les risques inhérents à ses activités opérationnelles. Elle vise à prévenir les incidents, à limiter les pertes financières et les impacts négatifs sur la performance et la réputation de l'entreprise. La maîtrise des risques opérationnels comprend l'identification des risques potentiels, l'évaluation de leur probabilité et de leur gravité, la mise en place de contrôles et de mesures de prévention, ainsi que le suivi et la gestion continue des risques. Elle permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées et d'adopter des actions préventives pour minimiser les risques et assurer la pérennité de ses activités

---

<sup>1</sup>ALAOUI (Hafida)et DRIFE (Linda), op cite page 57



## Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

### 2.1. Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels

La maîtrise du risque constitue probablement le sous-processus le plus complexe de cet ensemble, car de lui va dépendre la capacité de l'entreprise à se doter de moyens de prévenir les risques en identifiant les leviers d'action adéquats pour anticiper certains événements ou minimiser leur impact en cas de survenance.

Ce sous-processus est particulièrement complexe à gérer car il s'appuie simultanément sur deux fonctions qui interagissent l'une sur l'autre :

La fonction qui aboutit à la fixation du niveau maximum acceptable de risque opérationnel. Il s'agit de fixer des limites, des limites globales ou des limites selon le type de risque opérationnel.

Mais cela nécessite surtout une appréciation comparative de la rentabilité attendue des risques assumés : lorsqu'il s'agit de risques opérationnels à fort impact potentiel ou difficilement objectivables dépend des choix effectués dans la deuxième fonction en conditions de couverture de ces risques opérationnels.

La fonction responsable de la sélection des options de couverture (interne, externe par le biais de l'assurance ou de l'externalisation) et de la transformation de ces choix en plans d'action détaillant les mesures adoptées, les responsabilités liées à leur mise en place et les échéances de réalisation. C'est ainsi que les PCA (plans de continuité des activités) devraient logiquement être intégrés dans ce sous-processus; or, on constate dans la pratique que peu d'entreprise ont regroupé la gestion des risques opérationnels et celle des PCA dans une même entité ; malgré cela, une coordination commence à se mettre en place entre ces deux démarches<sup>1</sup>

Le référent de maîtrise des risques selon FAUTRAT (dans la Revue Française de l'Audit Interne, février 2000), le référentiel de contrôle interne est un document validé par la direction, qui donne une vue globale des grands processus d'activité de l'entreprise, des risques majeurs qui leur sont associés, ainsi que des règles de contrôle interne qui s'appliquent.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque\\_op%C3%A9rationnel\\_\(%C3%A9tablissement\\_financier\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_op%C3%A9rationnel_(%C3%A9tablissement_financier)) (20/04/2023 à 20 :00)

<sup>2</sup> RENARD, jacques, *théorie et pratique de l'audit interne*, op.cit. p224

## Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

### 2.1.1. La cartographies des risques

#### 2.1.1.1. Définitions de cartographie des risques :

La cartographie, traditionnellement associée à l'art de réaliser des cartes géographiques, est aujourd'hui utilisée pour représenter de manière visuelle des phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. La cartographie des risques consiste en la représentation, la hiérarchisation, le recensement et l'évaluation des risques par rapport aux contrôles mis en place, dans le but de mettre en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles. Ce processus fait partie intégrante du management des risques d'entreprise (ERM), une approche globale introduite aux États-Unis au cours des dix dernières années. La cartographie des risques n'est qu'un élément essentiel de la gestion globale des risques, qui nécessite une organisation permettant de mettre régulièrement à jour cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise, ainsi que d'appliquer les actions de transformation du profil de risques nécessaires, comme la couverture, l'acceptation ou l'augmentation du risque.<sup>1</sup>

#### 2.1.1.2. Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue un outil d'aide à la prise de décision pour les responsables de l'entreprise ou de l'organisation. A ce titre, elle peut s'inscrire dans le dispositif de gouvernance des risques :

- Améliorer le système de communication entre toutes les parties prenantes en créant un dispositif commun décrivant la politique de gestion des risques adoptée par l'organisation. Ce dispositif devra être respecté par toutes les parties impliquées dans la prise de décision.<sup>2</sup>
- Classer les risques en fonction de leur importance (en termes d'impact et de probabilité) tout en identifiant précisément les risques majeurs auxquels l'organisation est exposée, facilite la mise en place de plans d'action appropriés visant à réduire leur niveau d'incertitude à un niveau acceptable.
- Établir un inventaire le plus complet possible des risques potentiels pouvant être rencontrés au sein de l'organisation, même si cette cartographie peut varier en termes de niveau de détail.

---

<sup>1</sup> HADJADJ (Fatima) et HAMICHE (Zina) mémoire de fin d'études élaboration d'une la cartographie des risques, esc,2014 Alger p, 28

<sup>2</sup> Idem p,29

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- Renforcer le processus de gestion des risques ;
- Encourager la création de dispositifs de contrôle interne et la conception de programmes d'audit.

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

La cartographie des risques peut être caractérisée par trois éléments principaux :<sup>1</sup>

- La cartographie des risques doit être complète et précise, de manière à couvrir tous les processus de gestion, opérationnels et de supports utilisés par les organisations dans le cadre de leurs activités. Pour cette raison, la démarche de cartographie implique la participation de tous les acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles.
- Elle doit être formalisée et facilement accessible. Cela signifie qu'elle doit être documentée par écrit, de manière structurée et concise, en utilisant des indicateurs quantitatifs. Elle peut être organisée par métier et par processus, par exemple. Elle doit être facilement disponible et accessible sans délai.
- Elle est sujette à des évolutions, car elle doit être mise à jour régulièrement pour refléter les changements dans l'organisation, tels que les nouvelles activités, les acquisitions, les fusions, les réorganisations, les changements de réglementation, etc.

## **2.2. Le système de contrôle interne**

Le contrôle interne désigne un ensemble de mesures et de procédures mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une administration pour assurer la maîtrise des opérations à risques qu'elle doit effectuer. Il vise à évaluer, diriger et superviser les ressources de manière à permettre à la direction d'atteindre ses objectifs. Cette notion revêt une importance primordiale dans la gestion des entreprises et des administrations, et elle est susceptible de conduire à une profonde restructuration dans les années à venir.

### **2.2.1. Définition du contrôle interne**

En 1977, l'Ordre des Expert-Comptable Français a proposé une définition du contrôle interne selon laquelle il s'agit de l'ensemble des sécurités permettant de maîtriser l'entreprise et d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information. Le contrôle interne vise également à appliquer les instructions de la direction et à favoriser l'amélioration

---

<sup>1</sup>ALAOUI (Hafida) et DRIFE (Linda). *op.cit.* p.65

## Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

des performances. Cette définition se traduit par l'organisation, les méthodes et les procédures de chaque activité de l'entreprise dans le but de garantir sa pérennité.<sup>1</sup>

Les contrôles internes d'une entreprise sont un ensemble de mesures mises en place par la direction pour assurer la conformité des activités de l'entreprise, préserver l'intégrité de ses actifs et garantir la fiabilité de ses informations comptables et financières. Cette notion englobe non seulement les aspects liés à la comptabilité et à la protection des actifs de l'entreprise, mais aussi les contrôles visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'alignement de l'entreprise avec ses orientations stratégiques. Le flux d'informations est également un élément clé du contrôle interne.<sup>2</sup>

D'après le rapport COSO (committee of sponsoring organizations of the Treadway commission.) le contrôle interne est défini comme un processus conçu et mis en place par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une organisation pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux catégories suivantes :<sup>3</sup>

- Réalisation et optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et aux règlements en vigueur

### 2.2.2. Les objectifs de contrôle interne

Le contrôle interne vise à atteindre un objectif majeur, qui est d'assurer la continuité de l'entreprise tout en réalisant les objectifs fixés. Afin d'atteindre cet objectif global, il est essentiel de définir des objectifs intermédiaires regroupés en quatre catégories distinctes :

- Sécurité des actifs;
- Qualité des informations;
- Respect des directives;
- Optimisation des ressources.

---

<sup>1</sup> B. GRAND, B. VERDALLE : « Audit Comptable et Financier », Economica, Paris, 1999, p63

<sup>2</sup> BENOIT Pige, Audit et contrôle interne, 3<sup>-ème</sup> édition EMS, Paris, 2010, page 19.

<sup>3</sup> [https://bfc.com.tn/fr/le-controle-selon-le-coso/\(04/04/2023 à12 :00\)](https://bfc.com.tn/fr/le-controle-selon-le-coso/(04/04/2023 à12 :00))

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **2.2.2.1. La sécurité des actifs**

Un bon système de contrôle interne doit être conçu pour maintenir et protéger les actifs de l'entreprise.

Le patrimoine de la société se compose non seulement de tout type d'immobilisations, d'actions, d'actifs incorporels, mais comprend également : l'homme est l'élément le plus précieux du patrimoine d'une entreprise.

En raison d'un mauvais contrôle opérationnel, des événements accidentels peuvent nuire à l'image de l'entreprise. Pour être complet, nous pouvons ajouter à la liste les actifs, les technologies et les informations confidentielles de l'entreprise qui doivent être efficacement protégés par ICS. (Internal Control System)

### **2.2.2.2. La qualité des informations**

La réputation de l'entreprise se manifeste à travers les informations qu'elle communique à l'extérieur, notamment concernant ses activités et ses performances. Ainsi, le système de contrôle interne doit garantir l'intégrité de la chaîne d'information, en veillant à ce que celle-ci soit :

- Fiables et vérifiable;
- Exhaustives ;
- Pertinentes;
- Disponibles.

#### **• Fiables et vérifiable:**

Il est insuffisant que les informations soient de qualité ; il est également essentiel que le système permette de confirmer leur exactitude. Par conséquent, tout contrôle interne doit comporter un système de preuve, car sans cela, il ne peut y avoir ni garantie ni justification fiable.

#### **• Exhaustives:**

Il est essentiel d'avoir des informations précises, mais cela ne suffit pas si elles ne sont pas exhaustives. Par conséquent, le système de contrôle interne doit assurer l'intégrité des enregistrements à l'origine des données de base et veiller à ce que tous les éléments soient correctement pris en compte tout au long de la chaîne des processus.

- **Pertinentes** : L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue (inutile).

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- **Disponibles :**

L'accessibilité de l'information est un élément clé pour la réussite et le développement des organisations. De nombreuses entreprises ont échoué en raison d'informations arrivant trop tard ou n'étant pas accessibles. Ainsi, un contrôle interne adéquat doit garantir que l'information est disponible au moment opportun et qu'elle est facilement accessible.

### **2.2.2.3. Le respect des directives**

Les directives comprennent des dispositions légales, réglementaires, contractuelles ainsi que des dispositions individuelles et conjoncturelles. Les dispositifs de contrôle interne doivent donc garantir le respect de ces lois et règles.

### **2.2.2.4. L'optimisation des ressources**

Le quatrième objectif du contrôle interne consiste à s'assurer que les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière efficace et efficiente. Le contrôleur interne doit donc se poser la question de savoir si les ressources de l'entreprise sont optimisées. Cet aspect d'optimisation des ressources est crucial pour la croissance et la prospérité de l'entreprise, et doit être pris en compte par le contrôle interne.<sup>1</sup>

### **2.2.3. Les composantes du contrôle interne**

En plus des définitions, le COSO décrit les contrôles internes qui constituent un système de référence auquel les entités, quelles que soient leur taille et leur activité publique, à but lucratif ou non, peuvent se référer pour évaluer leurs contrôles en place. Il existe un lien entre les éléments de contrôle interne et les objectifs de l'entité. L'environnement de contrôle est la base du contrôle interne, et un bon environnement est nécessaire pour atteindre divers objectifs. Par conséquent, la direction doit s'assurer que les risques pour chaque objectif sont évalués et que les contrôles, les activités d'information et de communication sont mis en œuvre ;

Les composantes du contrôle interne sont les suivantes :

- Environnement de contrôle;
- Evaluation des risques;
- Des activités de contrôle;
- Information et la communication;

---

<sup>1</sup> RABIA (Malak). *Mémoire de fin d'étude audit et gestion des risques du contrôle interne Tizi Ouzou 2016*. p 17

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **2.2.3.1. Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle détermine la culture au sein de l'organisation, affecte la sensibilisation des gens au contrôle de l'entreprise et assure la discipline et la structure de l'entreprise en plus de tous les autres éléments de contrôle interne. Les éléments de cet environnement comprennent également la compétence, les valeurs éthiques, l'intégrité et l'éthique de tout le personnel.

Cet environnement se traduit par l'organisation de l'entreprise et la définition de l'autorité et de la responsabilité. Un environnement de contrôle favorable permet de contrôler les objectifs de l'entreprise et de surveiller ses activités : un élément nécessaire et essentiel pour prévenir les risques de fraude.

### **2.2.3.2. Evaluation des risques**

Toute organisation est exposée à des risques inhérents à son fonctionnement et à chaque activité qu'elle exerce. Pour assurer la maîtrise de ses activités, atteindre ses objectifs et faire face aux risques inacceptables, l'entreprise doit mettre en place des dispositifs de contrôle interne. Les dirigeants ont donc la responsabilité de déterminer les niveaux de risques acceptables, de s'efforcer de les minimiser et de les maintenir à un certain niveau.

### **2.2.3.3. Des activités de contrôle**

Il s'agit des dispositifs de contrôle interne qui sont mis en place pour permettre à chaque acteur de gérer ses activités, surveiller les risques, prévenir les erreurs et les fraudes, et enfin atteindre les objectifs fixés

### **2.2.3.4. Information et la communication**

L'information doit circuler (c'est ce qu'on appelle la transparence) et atteindre les bonnes personnes au bon moment.

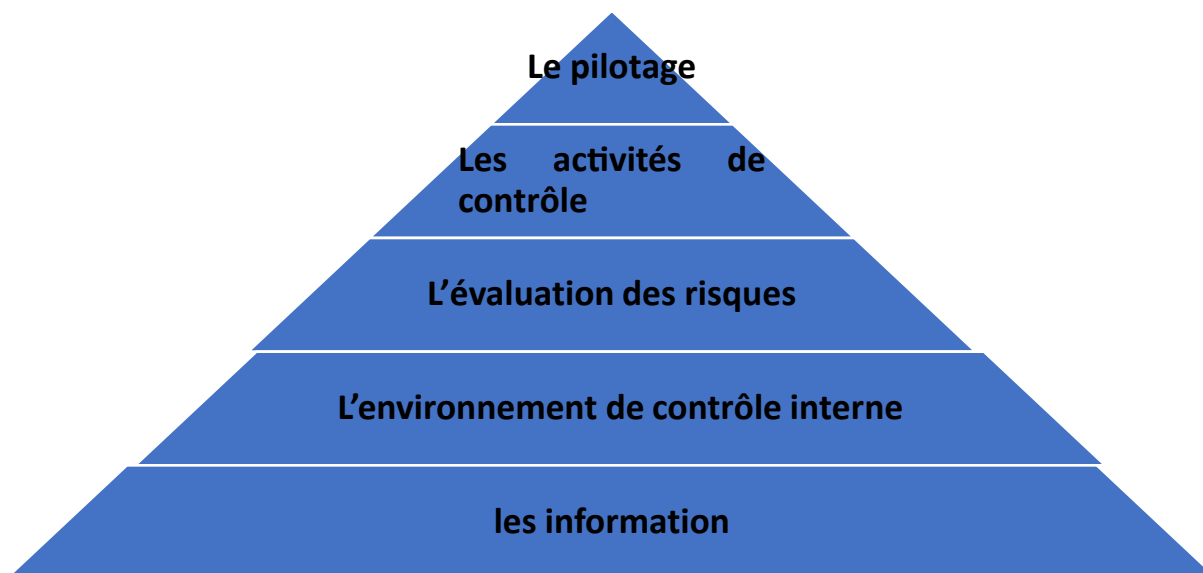
La gestion et le pilotage de l'entreprise peuvent parfois inclure des activités de contrôle interne sans que les responsables en soient conscients. En effet, chaque responsable, où qu'il se trouve dans l'entreprise, met en place des méthodes de travail, définit les tâches de ses collaborateurs, supervise les activités de son personnel et utilise des systèmes d'information pour diriger ses activités. Les opérations de pilotage sont essentielles pour évaluer la performance et le bon fonctionnement du contrôle interne. Ce processus implique une évaluation critique, par les

## Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels

---

personnes concernées, de la conception des contrôles, des délais d'exécution et de la mise en place des mesures nécessaires pour améliorer les processus.<sup>1</sup>

**Figure N°2** : Composantes du contrôle interne



Source: SCHICH P., VERA Jacques, O.BOURROUIH-PAREGE, Ed .DUNOD. Paris, 2007, p19.

### **2.2.4. Les mesures de contrôle des risques opérationnels**

Les indicateurs des risques sont produits et suivis par les utilisateurs opérationnels afin de compléter le dispositif d'alerte et d'anticiper les pertes éventuelles. Dans cette optique, il est nécessaire que le système de contrôle interne permette de surveiller le profil et l'environnement des risques de l'entreprise de manière continue.

#### **2.2.4.1. Les indicateurs de risques**

Il y a essentiellement deux types d'indicateurs pour évaluer les risques : les indicateurs clés de risque pour chaque activité, qui mettent en évidence les pertes ou les dangers futurs potentiels, et les indicateurs clés de performance, qui mesurent la qualité de l'exécution des tâches. Chaque activité dispose de ses propres mesures spécifiques en fonction de la nature de la tâche, du mode d'exécution, de l'organisation des fonctions, du niveau d'automatisation des

---

<sup>1</sup>ARAB (Katiba), mémoire Analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires, Bejaia 2013 p 16



## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

opérations, des flux financiers impliqués ou de la réglementation en vigueur. En outre, il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performance applicable à tous les établissements. Certains exemples d'indicateurs de risque peuvent être la rotation du personnel, le pourcentage d'employés temporaires, les plaintes des clients, etc.<sup>1</sup>

- En ce qui concerne les systèmes, cela englobe les interruptions du système, les tentatives d'intrusion informatique, etc.
- En ce qui concerne les traitements et les procédures, cela englobe les corrections d'écritures, les plaintes et les contestations, etc.
- Les indicateurs d'alertes, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes. :
- Les indicateurs de risques avérés, liés aux conséquences : nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, dures d'indisponibilité de systèmes, nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents...
- Les indicateurs de coûts/ressources.
- Le niveau de ressources allouées au contrôle des risques au contrôle des risques opérationnels.
- Parmi les indicateurs figurent les pertes financières liées aux incidents, les erreurs entraînant des dédommagements à la clientèle, etc.

### **2.2.4.2. Le tableau de bord des risques opérationnels**

Le tableau de bord des risques opérationnels utilise des indicateurs clés pour appliquer le suivi des pertes. Il doit être spécifiquement conçu pour chaque département et permettre une communication efficace des raisons des événements opérationnels au sein de l'organisation. Le tableau de bord doit être publié dans les plus brefs délais.

Un tableau de bord, quel que soit le sujet dont il traite, doit respecter quelques critères essentiels pour être efficace. Ces critères sont<sup>2</sup>

- Refléter des mesures et concepts acceptés et compris par l'ensemble des destinataires
- Contenir des éléments de mesure objectifs (unités d'œuvre, monétaire, pourcentage)

---

<sup>1</sup> DAHMANI (Hayat) *mémoire de fin d'étude. Le processus de gestion et de mesure du risque. UMMTO 2016* p40

<sup>2</sup> ALAOUI (Hafida) et DRIFE (Linda,) *op cite, page 77*

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- Avoir une continuité dans le temps et dans les méthodes pour pouvoir assurer un suivi des évolutions de la situation ou de l'entité observée ;
- Il est souhaitable de réduire au maximum le délai entre la mesure et la publication des informations.
- Il est préférable d'avoir un nombre limité de données, mais significatives des principaux risques et permettant de prendre des décisions.
- Être commenté pour permettre une meilleure compréhension de la situation reflétée et des enjeux associée

### **Section 3 : L'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels.**

L'apport de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels se réfère à la contribution spécifique de la fonction d'audit interne dans l'identification, l'évaluation, la gestion et la prévention des risques liés aux activités opérationnelles d'une organisation. L'audit interne joue un rôle clé dans l'examen des processus, des pratiques et des contrôles internes pour s'assurer que les risques opérationnels sont identifiés et gérés de manière adéquate. Il fournit une assurance indépendante sur l'efficacité des mesures de contrôle et de gestion des risques, et formule des recommandations pour améliorer la résilience et la performance de l'organisation face à ces risques. L'objectif principal de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels est d'assurer la pérennité et la durabilité des activités de l'organisation en minimisant les pertes financières, la détérioration de la réputation et les autres conséquences négatives résultant des risques opérationnels.

#### **3.1. L'apport d'audit interne dans le contrôle interne**

Il est important de souligner que tout système de contrôle interne est susceptible de présenter des failles. Il est donc nécessaire d'évaluer régulièrement son efficacité. L'audit interne est chargé de cette mission, qui consiste à examiner le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et à proposer des recommandations pour l'améliorer.

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **3.1.1. L'évaluation de la cartographie des risques opérationnels**

D'après JIMENEZ (2008), la cartographie des risques doit être utilisée comme base pour la gestion des risques. En suivant le plan d'action, son utilisation et sa mise à jour deviennent un processus continu d'amélioration. Il est important d'examiner périodiquement les évolutions observées. Dans la pratique, la cartographie est revue au moins une fois par an et mise à jour ponctuellement en cas de changements organisationnels significatifs. Nous nous assurerons de vérifier :

- La hiérarchie des évènements courants par impacts ;
- La hiérarchie des évènements courants par fréquence ;
- La hiérarchie des évènements rares par impacts.

Puisque les établissements disposent de bases d'incidents, il est nécessaire d'associer le dispositif de l'évaluation qu'est la cartographie avec les statistiques de la base d'incidents qui vont permettre d'objectiver le risque net sur les événements à fréquence.<sup>1</sup>

### **3.1.2. Appréciation du dispositif de contrôle interne**

D'après OBERT (2004), l'évaluation du contrôle interne par l'auditeur interne se divise en deux phases principales :<sup>2</sup>

- La première étape de l'audit interne consiste à apprécier l'existant, c'est-à-dire comprendre les procédures de traitement des données ainsi que les contrôles internes manuels et informatisés en place dans l'entreprise. Cette phase se déroule selon le processus suivant :
  - Il est nécessaire d'effectuer une prise de connaissance approfondie du système.
  - La convient de vérifier par des tests que les procédures décrites et les contrôles indiqués sont effectivement appliqués.
  - Evaluation des risques d'erreurs;
  - Identification des contrôles internes;
  - Evaluation des contrôles internes.

---

<sup>1</sup>KAFANDO (Sylvie), *op.cit.*, page 39

<sup>2</sup> *Ibid.* P80

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- La première étape de l'audit interne consiste à apprécier l'existant, c'est-à-dire comprendre les procédures de traitement des données ainsi que les contrôles internes manuels et informatisés en place dans l'entreprise. Cette phase se déroule selon le processus suivant :
  - La vérification de l'application permanente des procédures est réalisée par des tests de permanence.
  - La formulation du jugement définitif est réalisée à partir de l'évaluation des conclusions des phases précédentes.
  - Les dispositifs de contrôle sont évalués en utilisant trois techniques principales.

### **3.2. L'audit interne et la gestion des risques**

L'audit interne utilise les étapes suivantes pour gérer le risque opérationnel :

#### **3.2.1. Une identification préalable du risque**

Cela implique une définition claire et unique du concept de risque opérationnel, détaillant les domaines de risque qu'il recouvre. A cet égard, si la fonction d'audit interne ne peut pas comprendre les activités, les objectifs et les stratégies de l'établissement de crédit, et ne peut pas sortir du cadre réglementaire et intégrer les réalités d'un environnement en pleine mutation, elle ne sera finalement pas en mesure d'effectuer ces travaux, et in fine en engageant les responsables métiers et les opérationnels. Participer à cette démarche pour enrichir cette méthode.

#### **3.2.2. L'auto évaluation du risque opérationnel <sup>1</sup>**

La surveillance continue est effectuée au niveau des contrôles de premier niveau et vise à examiner l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne afin de prévenir la détérioration de celui-ci. Les étapes suivantes sont nécessaires pour mettre en œuvre ce processus.

- Assurer la gestion et la supervision de l'ensemble des dispositifs de contrôle élaborés en fonction des risques clés.
- Améliorer en continu ce dispositif sur la base des meilleures pratiques du secteur et des missions réalisées à partir d'un processus qualitatif de clignotants.

---

<sup>1</sup>DAHMANI (Hayat), *op cite*, p80

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

- En résumé, une fois que l'objectif de surveiller régulièrement la qualité des contrôles effectués et évalués par les opérationnels est atteint, la valeur ajoutée réside dans sa capacité.
- Il est essentiel de promouvoir la culture du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation.
- Il est nécessaire d'identifier de manière exhaustive et préalable tous les dysfonctionnements potentiels, tels que les erreurs, les irrégularités ou les fraudes, qui peuvent être imputés au risque administratif, ainsi que leur source.
- Il s'agit de fournir à la direction générale et au comité d'audit une cartographie complète et à jour des risques.

Pour garantir une mise en place saine et efficace d'un système de gestion des risques opérationnels, il est essentiel d'avoir un suivi et un contrôle interne de tous les aspects de l'établissement. Cela implique une implication du contrôle interne pour permettre la maîtrise des risques opérationnels dès leur identification, ainsi que la mise en place d'une fonction d'audit interne pour vérifier la bonne exécution du dispositif de contrôle interne.

### **3.2.3 Un service d'audit interne**

Dans le cadre de cette organisation, la fonction d'audit interne est confiée à un département spécialisé composé d'experts hautement qualifiés. Ces professionnels sont chargés de mener des évaluations régulières des systèmes de contrôle interne au sein de l'entreprise. Pour faciliter leur mission, ils disposent en permanence d'indicateurs pertinents qui sont obtenus grâce aux programmes d'auto-évaluation mis en place.

Ces indicateurs fournissent des informations essentielles permettant de mesurer la qualité des contrôles de base en vigueur dans l'entreprise. Ils permettent d'identifier les points forts et les points faibles du système de contrôle interne et de mettre en évidence les risques clés auxquels l'organisation est exposée.

En ayant accès à ces indicateurs en temps réel, l'équipe d'audit interne peut effectuer des analyses approfondies et des évaluations objectives de l'efficacité des contrôles existants. Cela leur permet d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et de formuler des recommandations appropriées pour renforcer la maîtrise des risques.

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

En utilisant les résultats des programmes d'auto-évaluation, l'audit interne peut également évaluer la conformité aux normes et aux meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Cela aide l'organisation à se maintenir en conformité avec les exigences réglementaires et à améliorer continuellement ses processus et ses pratiques de contrôle.

Dans l'ensemble, cette approche proactive de l'audit interne, basée sur l'utilisation d'indicateurs issus des programmes d'auto-évaluation, permet à l'entreprise de renforcer sa capacité à identifier et à gérer les risques clés. Elle favorise également l'amélioration continue du système de contrôle interne et contribue à la réalisation des objectifs organisationnels dans un environnement dynamique et complexe.

## **Chapitre II : L'audit interne et la maîtrise des risques Opérationnels**

---

### **Conclusion**

En conclusion, l'audit interne est un acteur clé dans la maîtrise des risques opérationnels. Il permet de garantir la fiabilité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place par l'organisation. La cartographie des risques opérationnels est un outil fondamental pour l'audit interne car elle permet d'identifier les risques les plus critiques pour l'organisation. L'audit interne peut ainsi proposer des recommandations pour améliorer les dispositifs de contrôle interne, ce qui permettra à l'organisation de mieux maîtriser les risques opérationnels et de les gérer plus efficacement.

En outre, la gestion des risques opérationnels est un enjeu stratégique pour les entreprises, qui doivent prendre en compte les risques inhérents à leur activité pour assurer leur pérennité et leur développement. L'audit interne peut aider les entreprises à identifier les risques opérationnels et à mettre en place des dispositifs de contrôle interne pour les gérer. Enfin, il est important de souligner que la maîtrise des risques opérationnels ne peut être garantie que par une approche globale et intégrée de la gestion des risques au sein de l'entreprise, impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation.

En somme, l'audit interne est un levier important pour la maîtrise des risques opérationnels, qui permet aux organisations de mieux identifier et gérer ces risques pour garantir leur performance et leur pérennité.

*Chapitre 3 : Cas  
pratique du cycle  
achat fournisseur au  
sein de l'entreprise  
Jackets Club*



## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

### **Introduction**

Dans ce chapitre dédié à l'entreprise JACKET'S CLUB, nous avons choisi de nous focaliser sur la mission d'audit interne portant sur le processus d'achat fournisseur. Notre objectif principal est de mettre en évidence la contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques associés à ce processus clé.

Dans un premier temps, nous entreprendrons une mission d'audit approfondie du processus d'achat fournisseur de JACKET'S CLUB. Cette mission consistera à analyser en détail les processus d'achat, à évaluer les contrôles internes existants et à identifier les risques potentiels liés à ce processus. Nous chercherons ainsi à fournir une assurance indépendante sur l'efficacité des mesures de contrôle mises en place et à formuler des recommandations spécifiques pour améliorer la gestion des achats et réduire les risques opérationnels.

Dans la deuxième partie, nous procéderons à une étude comparative entre deux rapports d'audit interne portant sur le processus d'achat fournisseur de JACKET'S CLUB. Cette analyse comparative nous permettra de mettre en évidence les similitudes, les différences, ainsi que les points forts et faibles identifiés dans ces rapports. Nous chercherons à démontrer de manière concrète l'impact de l'audit interne dans la maîtrise des risques en mettant en évidence les améliorations apportées grâce aux recommandations formulées dans les rapports d'audit.

Enfin, notre analyse globale nous permettra de formuler des recommandations spécifiques visant à renforcer la maîtrise des risques dans le processus d'achat fournisseur de JACKET'S CLUB. Ces recommandations seront basées sur les meilleures pratiques de l'audit interne et contribueront à accroître l'efficacité et l'efficience globales du processus d'achat, tout en réduisant les risques opérationnels.

Cette étude de cas pratique nous offre une opportunité unique de démontrer l'importance de l'audit interne dans la maîtrise des risques au sein de JACKET'S CLUB. En analysant les pratiques actuelles, en identifiant les lacunes éventuelles et en proposant des recommandations ciblées, nous souhaitons mettre en évidence l'impact réel de l'audit interne dans la gestion des risques et contribuer à l'amélioration continue de l'entreprise.

# **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil JACKET'S CLUB**

Cette partie consiste à fournir une vue d'ensemble de l'entreprise JACKET'S CLUB. Cette présentation comprendra des informations essentielles telles que le secteur d'activité de l'entreprise, sa taille, son histoire, sa structure organisationnelle et ses principaux produits ou services.

### **1.1. Présentation de JACKET'S CLUB<sup>1</sup>**

Le Groupe GETEX SPA est une entreprise algérienne spécialisée dans la production, la commercialisation et la distribution de produits textiles, confection & habillement, cuir et chaussures. Cette société a été créée en 2015 suite à la restructuration de plusieurs anciennes sociétés telles que SONAC, SONITEX et SONIPEC, et elle capitalise une expérience de plus de cinquante ans dans l'industrie du textile.

Le groupe est constitué de différentes filiales, dont TEXALG, C&H, ACED, TDA et LEATHER INDUSTRY, qui emploient plus de 8 000 salariés. La filiale Jackets Club Spa, créée en 2000, est une entreprise publique économique (EPE) qui se spécialise dans la distribution et la vente au détail de produits textiles, confection, habillement, bonneterie, cuir, maroquinerie et chaussures. Les produits vendus par Jackets Club Spa sont fabriqués en Algérie à 100% par les différentes filiales du groupe GETEX.

Jackets Club Spa dispose d'un vaste réseau de 25 magasins répartis sur l'ensemble du territoire national, ainsi qu'un atelier de production en cours de réalisation. Cette entreprise commercialise et distribue trois gammes de produits : des articles et vêtements de sécurité destinés au monde professionnel, des articles de literie, et des vêtements de ville pour le grand public (hommes, femmes et enfants). Les produits proposés par Jackets Club Spa sont fabriqués avec soin en tenant compte des tissus sélectionnés selon les normes de qualité pour satisfaire les demandes et besoins des clients.

#### **1.1.1. Missions JACKET'S CLUB<sup>2</sup>**

La mission essentielle de Jackets Club est la distribution et la vente au détail de produits textiles, confection, habillement, bonneterie, cuir, maroquinerie et chaussures. L'entreprise vise à offrir des produits de qualité à ses clients et à satisfaire leurs besoins en matière d'habillement

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> Idem

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

et de mode. De plus, l'entreprise participe à des projets et des initiatives qui contribuent au développement de l'industrie textile et de la mode en Algérie.

Enfin, Jackets Club a pour objectif de participer à des partenariats économiques locaux et internationaux pour renforcer sa position sur le marché.

### **1.1.2. Gamme de produits du JACKET'S CLUB<sup>1</sup>**

La gamme de produits de Jackets Club se compose de trois gammes :

- Articles et vêtements de sécurité (EPI) destinés au monde professionnel : Cette gamme comprend des tenues de sécurité, des combinaisons, des tenues et costumes de travail, des salopettes, des gilets et blouses de travail, des polos, des pull-overs, des t-shirts, des parkas, des blousons, des gants, des casques, des masques, des chaussures de sécurité, des casquettes, des harnais de sécurité, etc.
- Literie : Cette gamme comprend des couettes (1 et 2 places), des couvertures (1 et 2 places), des draps (1 et 2 places), des draps housse (1 et 2 places), des oreillers, des taies d'oreillers, etc.
- Vêtements de ville destinés au grand public (homme, femme et enfants) : Cette gamme comprend des costumes (femme et homme), des chemises et chemisettes, des cravates, des manteaux et vestes, des chandails, des chaussures et chaussettes, des tabliers pour enfants, des foulards, des écharpes, etc.

### **1.2. Organisation de JACKET'S CLUB**

#### **1.2.1. Direction générale<sup>2</sup>**

La direction générale (DG) est le département principal d'une entreprise, chargé de :

- Mettre en place les structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Gérer les ressources humaines et matérielles nécessaires pour réaliser le plan de charge de l'entreprise.
- Prendre des décisions importantes, telles que le financement, la stratégie commerciale, la politique sociale, la culture d'entreprise et la définition du projet d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> Idem

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

- Définir et superviser la stratégie globale de l'entreprise et assurer son exécution, en prenant en charge une double responsabilité stratégique et opérationnelle.
- La direction générale est composée de plusieurs départements, tels que le secrétariat de direction, la cellule d'audit interne et de contrôle de gestion, le responsable du management de la qualité

### **1.2.2. La direction des finances et de la comptabilité**

La direction des finances et de la comptabilité a pour objectif principal de gérer les aspects financiers de l'entreprise. Elle est en charge de définir la politique financière de l'entreprise, de gérer les budgets et les comptes financiers, de préparer les rapports de gestion et les états financiers, tout en veillant à l'équilibre budgétaire. Elle est également chargée de fournir des conseils à la direction générale sur les questions financières et de garantir la conformité aux normes comptables internationales. En outre, elle doit communiquer régulièrement des informations sur la situation financière de l'entreprise aux propriétaires et aux partenaires externes, conformément aux obligations légales. La direction des finances et de la comptabilité se compose de deux départements : le département des finances et le département de la comptabilité <sup>1</sup>

### **1.2.3. La direction des Ressources humaines**

La direction de l'administration et des ressources humaines (DARH) a pour mission principale de :

- Concevoir et mettre en place la politique administrative et de gestion des ressources humaines en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise.
- Assurer la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne le recrutement, la rémunération, la formation et la promotion.
- Assurer la gestion administrative des actifs de l'entreprise, qu'il s'agisse des biens meubles et immeubles, des moyens informatiques, du parc automobile ou des moyens de communication.

La DARH est organisée en quatre départements distincts, chacun ayant ses propres fonctions et responsabilités. Ces départements sont le département des ressources humaines, le département de la logistique, le département des moyens généraux et le département de la sécurité et de l'environnement.

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

### **1.2.4. Direction audit et contrôle interne**

La direction d'audit et contrôle interne de Jackets Club est dirigée par un responsable qui a pour mission de s'assurer de la conformité et de l'efficacité des processus de l'entreprise et de recommander des améliorations. Cette direction est structurée en deux départements :

- Département d'audit interne : ce département est en charge de la réalisation des audits internes pour s'assurer que les activités de l'entreprise sont conformes aux normes et réglementations en vigueur, aux politiques et aux procédures internes. Il peut également réaliser des audits opérationnels pour aider l'entreprise à améliorer ses performances.
- Département de contrôle interne : ce département est en charge de la mise en place et du maintien des processus de contrôle interne de l'entreprise. Il a pour mission de s'assurer que les risques opérationnels, financiers, juridiques et réglementaires sont identifiés, évalués et gérés efficacement. Il travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour garantir la conformité et l'efficacité des processus de l'entreprise.

Dans l'ensemble, la direction d'audit et contrôle interne de Jackets Club joue un rôle clé dans la gestion des risques et la protection des actifs de l'entreprise. Elle travaille en étroite collaboration avec les autres départements pour s'assurer que les processus de l'entreprise sont conformes et efficaces, et pour recommander des améliorations lorsque cela est nécessaire.

### **1.2.5. La direction affaire juridique<sup>1</sup>**

La DAJ est responsable de toutes les questions juridiques de l'entreprise, notamment le contentieux, la négociation d'accords internationaux, la protection juridique des agents et la fourniture de conseils juridiques. Elle est également chargée d'élaborer des lois et des règlements et est responsable de la protection des données de l'entreprise.

### **1.2.6. La direction d'exploitation<sup>2</sup>**

La direction exploitation de Jackets Club est chargée de la gestion de la production, des approvisionnements et de la logistique. Elle veille à la qualité des produits, à la planification de la production et à l'optimisation des coûts.

La Direction Exploitation est organisée en deux départements distincts : le département des achats et le département de gestion de stocks.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> Idem

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

### **1.2.7. La Direction commerciale et marketing<sup>1</sup>**

La direction commerciale et marketing du Jackets Club est une fonction clé de l'entreprise, chargée de la gestion de la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle est responsable de l'élaboration et de la mise en place des plans de vente et de marketing, ainsi que de la gestion de la relation clientèle et de la promotion de l'image de marque de l'entreprise. Cette direction est donc en charge de la définition des objectifs commerciaux de l'entreprise et de leur mise en œuvre.

La DMC est organisée en quatre départements, chacun ayant une mission spécifique dans le processus commercial de l'entreprise. Le premier département est celui de la vente en détail, qui est chargé de la gestion des ventes directes aux clients individuels. Le deuxième département est celui de la vente grand compte, qui s'occupe des ventes aux grandes entreprises et aux institutions. Le troisième département est celui de l'exportation, qui est responsable des ventes à l'étranger et de l'expansion internationale de l'entreprise. Enfin, le quatrième département est celui du marketing, qui est en charge de la création et de la mise en place de la stratégie de communication et de promotion de l'entreprise, y compris la publicité, les relations publiques et la gestion de l'image de marque.

### **1.2.8. La Direction du système d'information<sup>2</sup>**

La direction des systèmes d'information (DSI) est en charge de tous les aspects du système d'information de l'entreprise. Elle a pour mission de :

- Favoriser le changement et promouvoir l'innovation
- Collaborer avec les autres directions en tant que partenaire stratégique
- Assurer le bon fonctionnement quotidien du système d'information pour le bénéfice des utilisateurs.

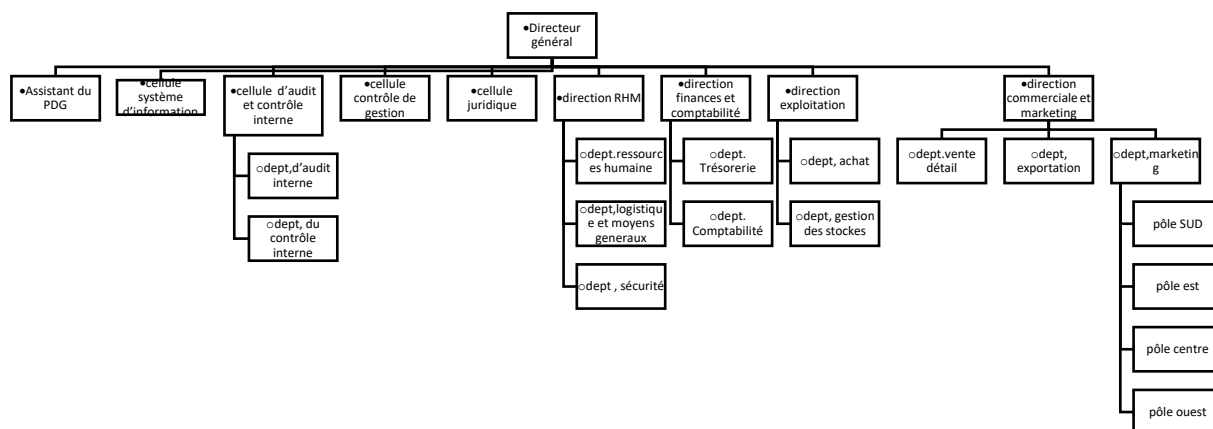
### **Figure N°3 : Organigramme de JACKET'S CLUB**

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club



Source : document interne de l'entreprise

### Section 2 : Le déroulement d'une mission d'audit interne /cycle achat fournisseur

Le déroulement d'une mission d'audit interne dans le cycle achat fournisseur fait référence à l'ensemble des activités et des étapes entreprises par l'équipe d'audit interne pour évaluer les processus d'achat et de gestion des fournisseurs au sein d'une organisation. Cette mission vise à examiner la conformité aux politiques et aux procédures internes, à identifier les risques opérationnels et à formuler des recommandations visant à renforcer les contrôles internes, à améliorer l'efficacité des processus d'achat et à atténuer les risques liés aux fournisseurs. Le déroulement de cette mission implique la collecte et l'analyse d'informations, la réalisation d'entretiens, l'évaluation des documents et des données, et la communication des résultats aux parties prenantes concernées.

# Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

---

## 2.1. La phase de préparation

La première étape de la mission est la phase de préparation, qui consiste en des travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette phase comprend les éléments suivants :<sup>1</sup>

- La lettre de mission
- La prise de connaissance
  - Le questionnaire de prise de connaissance
  - L'organigramme du processus d'achat
  - Le processus d'achat
- L'identification des risques
- Note d'orientation

### 2.1.1. Lettre de mission

Le document principal permettant de démarrer la mission d'audit est l'ordre de mission. Il officialise le mandat confié à l'audit interne par la direction générale et autorise l'auditeur à entreprendre la mission. (Voir la annexes 1)<sup>2</sup>

### 2.1.2. La prise de connaissance

Dans cette étape, l'objectif était de collecter toutes les informations relatives à l'entreprise en général et plus particulièrement au service d'approvisionnement qu'ils ont audité. Pour ce faire, ils ont utilisé les outils et techniques de l'audit interne tels que le questionnaire de prise de connaissance et l'organigramme du processus d'achat. Ces outils ont permis de mieux comprendre le domaine à auditer et de recueillir les informations nécessaires pour la suite de la mission.<sup>3</sup>

#### 2.1.2.1. Le questionnaire de prise de connaissance

Ils ont soumis un questionnaire au responsable de la direction des approvisionnements afin de pouvoir élaborer un questionnaire sur le contrôle interne de l'entreprise. Ce questionnaire vise à vérifier si les principes du contrôle interne sont respectés.

---

<sup>1</sup> *Élaborée par l'étudiant.*

<sup>2</sup> *Idem*

<sup>3</sup> *Idem*



## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Tableau N°7 : Questionnaires de prise de connaissance :

Qui	quoi	Quand	Comment	Où
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui est responsable de la gestion du service des achats ?</li> <li>- Qui sont les membres clés de l'équipe des achats et quelles sont leurs responsabilités ?</li> <li>- Qui sont les principaux interlocuteurs externes du service des achats, tels que les fournisseurs ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les principaux produits et services achetés par le service des achats ?</li> <li>- Quelles sont les politiques et procédures en place pour gérer les achats, les contrats et les fournisseurs ?</li> <li>- Quels sont les objectifs du service des achats ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont la fréquence et le processus de la révision des politiques et procédures d'achat ?</li> <li>- À quelle fréquence les contrats avec les fournisseurs sont-ils évalués et renégociés ?</li> <li>- Quelles sont la fréquence et le processus de suivi des commandes, des livraisons et des paiements ?</li> <li>- À quelle fréquence les indicateurs de performance sont-ils évalués et utilisés pour améliorer les processus d'achat ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment le service des achats gère-t-il les demandes d'achat et les approbations ?</li> <li>- Comment les contrats avec les fournisseurs sont-ils négociés et approuvés ?</li> <li>- Comment le service des achats assure-t-il la conformité réglementaire et la gestion des risques liés à l'approvisionnement ?</li> <li>- Comment le service des achats gère-t-il les litiges avec les fournisseurs ?</li> <li>- Comment le service des achats mesure-t-il la performance des fournisseurs et évalue-t-il leur contribution à l'entreprise ?</li> <li>- Comment les coûts d'achat sont-ils suivis et analysés pour identifier les opportunités d'économies et d'optimisation ?</li> <li>- Comment le Service des achats assure-t-il la collaboration et la communication avec les autres services de l'entreprise ?</li> <li>- Comment les données sur les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Où sont situés les fournisseurs et comment le service des achats gère-t-il les achats internationaux ?</li> <li>- Où les contrats et les documents liés aux achats sont-ils stockés ?</li> </ul>

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

---

			achats sont-elles stockées, sécurisées et partagées au sein de l'entreprise?	
--	--	--	--	--

Source : réalisé par l'étudiant

### 2.1.2.2. Organigramme de Le processus d'achat<sup>1</sup>

Le département des approvisionnements est chargé de répondre aux demandes de caractérisation des produits exprimés par les différentes structures de l'entreprise.

Cette structure est constituée de :

- Directeur exploitation (Approvisionnement et gestion des stocks) :
- Chef Department approvisionnements
- Chef de service approvisionnements;
- Chargée d'étude chargée des approvisionnements ;

### 2.1.2.3. Le processus d'achat

Afin d'identifier les risques du processus d'achat, ils ont procédé à une découpe préalable du processus en tâches élémentaires distinctes, à savoir :<sup>2</sup>

- Choisir les fournisseurs
- Adapter les achats avec le besoin
- Déclenchement des paiements
- Sécurité physique des achats de matières sensibles.
- Gérer les frais communs de chantier
- Établissement de bon de commande
- Livraisons
- Facturation.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

### 2.1.3. Identification et analyse des risques

Une fois que nous avons découpé le processus d'achat en tâches élémentaires, les étapes suivantes consistent à :

- Définir l'objectif de chaque tâche.
- Identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs fixés pour le processus.
- Évaluer le niveau de risque associé à chaque tâche (faible, moyen ou élevé).
- Associer les dispositifs de contrôle interne à chaque risque afin de les minimiser ou de les éliminer.

**Tableau N°8 : Tableau des risques du processus achat**

Taches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositifs de contrôle
<b>Choisir les fournisseurs</b>	- Trouver les partenaires commerciaux les mieux adaptés pour répondre aux besoins de l'entreprise	- Achat produits non conformes à l'activité et besoins	- fort	- Planification rigoureuse, contrats avec les fournisseurs importants. Existence de procédure d'achat.
<b>Adapter les achats avec le besoin</b>	- S'assurer que les besoins identifiés et exprimés ont été notifiés dans le plan d'approvisionnement.	- Acheter de la matière inutilisable - Suivre le montant cumulus pour les fournisseurs	-fort  -fort  -fort	- Tests produit à réception de marchandises, Certificats de conformité - Achats liés au planning - Etablir un registre pour le suivi des fournisseurs, le solde de chaque fournisseur - Etablir une short liste des fournisseurs
<b>Déclenchement des paiements</b>	- S'assurer que les fournisseurs reçoivent leur paiement dans	- Absence de règlement - Avoir non imputés	fort	- Analyse régulière des comptes fournisseurs par le service comptable, et avoir un

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

	les délais impartis,			approchement régulier entre les deux structures.
<b>Sécurité physique des achats de matières sensibles.</b>	– garantir la sécurité et la confidentialité des matières sensibles achetées par l'entreprise.	– Ne pas être assuré suffisamment – Protection physique insuffisante	modéré	– Contrat d'assurance qui couvre bien le montant maximum possible, et toutes les sortes de matières – Protection physique (surveillance, télésurveillance...) ,magasin fermé, contrôle bon de sortie, surveillance des chantiers Procédures strictes et bien diffusées sur les protections des outils sur les chantiers. vérification physique des livraisons sur le chantier en comparant avec le bon de livraison du fournisseur.
<b>Gérer les frais communs de chantier</b>	– Assurer une gestion efficace	– Ne pas en tenir compte dans l'établissement du prix de vente	faible	– Analyse des clauses contractuelles administratives particulières des contrats et appels d'offre
<b>Établissement de bon commande</b>	– Formalisation de l'engagement vis-à-vis des fournisseurs	-Absence de suivi des engagements	– fort	– Formaliser des bons des commandes et enregistrer des offres reçues.

Source : Document interne de l'entreprise.

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

### **2.1.4. Note d'orientation**

Une fois que le tableau des risques aura été établi, nous pourrons rédiger un rapport d'orientation qui définira et résumera les objectifs généraux et spécifiques à atteindre, ainsi que les zones à risque qui seront examinés dans le cadre de l'audit interne. Ce rapport précisera également le champ d'action de l'audit. (Voire la annexes 2)<sup>1</sup>

### **2.2. La phase de réalisation**

La phase de réalisation comprend les étapes suivantes :

- La tenue d'une réunion d'ouverture.
- Le travail sur le terrain.

#### **2.2.1. La réunion d'ouverture**

La phase de réalisation de la mission a débuté par une réunion d'ouverture. Ils ont organisé une rencontre avec le chef de la direction des approvisionnements dans son bureau. Les points suivants ont été discutés lors de cette réunion :

- Le délai de la mission
- Les objectifs de la mission ont été rappelés lors de la réunion.
- La description du déroulement de la mission
- Présentation des auditeurs et de leurs fonctions
- Identification des audités et de leurs fonctions
- Sensibilisation des audités présents sur l'importance de la mission et demande de leur collaboration pour assurer le bon déroulement de la mission.

Le compte-rendu de la réunion d'ouverture a été formalisé sous la forme d'un procès-verbal (Voire la annexes 3)

#### **2.2.2. Le travail sur le terrain**

Durant cette mission on a utilisé le questionnaire de Contrôle Interne (QCI) dans le but de recueillir des informations sur l'ensemble des éléments permettant de répondre aux objectifs de la mission et de fournir une bonne base aux constatations et recommandations.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Dans le cas où un test n'est pas satisfaisant, ce dysfonctionnement donne lieu à l'élaboration d'une feuille d'observation FRAP)

### Questionnaire de contrôle interne

Le QCI (Questionnaire de Contrôle Interne) est un outil utilisé par les auditeurs pour évaluer le système de contrôle interne d'un processus donné, en l'occurrence le processus d'achat dans ce cas-ci. Ce questionnaire est conçu pour poser des questions pertinentes et exhaustives afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence du système de contrôle interne en place. Il permet ainsi d'identifier les forces et les faiblesses du processus d'achat et de proposer des recommandations pour améliorer le système de contrôle interne.

**Tableau N°9 :** Questionnaire du contrôle interne

Questions	Oui	Non	Remarques
Faites-vous un suivi du processus achat ?		X	
Avez-vous mis en place des clauses contractuelles avec vos fournisseurs ?	X		
Quels critères utilisez-vous pour sélectionner vos fournisseurs ?  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix</li> <li>- Qualité</li> <li>- Délai de livraison</li> </ul>	X		
Est-ce que les factures sont vérifiées et comparées aux bons de réception ou de livraison ?	X		
Existe-t-il une séparation des tâches entre chaque agent ?		X	
Y a-t-il une procédure en place pour valider et suivre les avoirs ?	X		
Est-ce que les factures incluent l'imputation comptable, une référence de règlement et sont-elles visées pour saisie et paiement ?	X		

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Est-ce que des personnes indépendantes du service des achats vérifient que les prix pratiqués par les fournisseurs ne dépassent pas ceux du marché ?		X	
Est-ce que la comptabilité des fournisseurs est maintenue à jour ?	X		
Est-ce qu'il y a une personne indépendante qui matérialise par un visa les contrôles qualitatifs et quantitatifs des livraisons ?	X		
Est-ce que des bons de commande pré numérotés sont utilisés ?	X		
Est-ce que les Bulletins de Réception (BR) sont préparés avec rigueur ?		X	
Les paiements sont-ils effectués systématiquement sur la base d'une pièce justificative ?	X		
Est-ce qu'il existe une procédure validée à la fois par le service des achats et le service comptable pour la collecte des informations relatives au Cut off (bons de livraison en attente, avoirs en attente, factures non reçues, etc.) ?	X		
Disposez-vous d'une cartographie des risques relative au cycle d'achat/fournisseur ?	X		
Est-ce que vous disposez des tableaux de bord ?	X		
Existe-t-il une liste des fournisseurs qui ne sont pas satisfaits dans le passé de la qualité, des délais de livraison ou de prix ?		X	
Existe-t-il des limites pour les montants payés ?		X	

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Est-ce que le service de réception conserve une copie du bon de réception ?	X		
Est-ce qu'il y a une politique stricte de sélection des fournisseurs en place ?	X		
Y a-t-il une communication des besoins entre les différentes entités/structures ?	X		
Des procédures d'appel d'offres avec commission de passation de marché sont-elles mise en place ?	X		
Est-ce qu'il y a une concordance en termes de quantité et de valeur entre les marchandises reçues et les bons de commande ?	X		
Les bons de réception sont-ils systématiquement établis ?	X		
Dans l'affirmative, est-ce que les bons de commande sont prénumérotés et signés par le réceptionnaire ?	X		
Bons de retour ou demandes d'avoirs sont-ils transmis à une personne chargée d'obtenir les avoirs ?	X		
Si oui, cette personne se sert-elle de la prénumérotations pour vérifier la réception des bons de retour et demandes d'avoir ?	X		
Lorsque les marchandises sont livrées directement sur chantier, les informations sont-elles transmises pour le contrôle des factures ?	X		
Est-ce que les factures envoyées aux service utilisateurs pour approbation sont-elles accompagnées des pièces justificatives ?	X		



## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Est-ce que les réclamations adressées aux fournisseurs sont systématiquement enregistrées ?	X		
Achats courants se font sur la base d'une liste de fournisseurs approuvés par un responsable ?	X		
Est-ce qu'il y a une vérification régulière et conciliation entre la balance des comptes fournisseurs et les comptes collectifs de l'entreprise ?	X		
Est-ce qu'il y a une évaluation régulière des commandes en cours afin de déterminer les engagements contractés par l'entreprise ?	X		
L'expression de besoins est-elle formalisée en demande d'achat ?	X		
S'assurer que la comptabilité est correctement organisée <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceptation des traites</li> <li>- Centralisation des achats</li> <li>- Signatures des chèques</li> <li>- Tenues du journal de trésorerie</li> </ul>	X		

Source : élaboré par l'étudiant

Après avoir distribué le questionnaire aux auditeurs et aux structures auditées, ils ont maintenant procédé à une analyse pour déterminer les points forts et les points faibles du processus d'achat. Cette analyse sera basée sur les points essentiels qu'ils ont identifiés à partir des réponses au questionnaire.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

**Tableau N°10** : Tableaux des forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des commandes est rigoureuse et chaque commande est suivie d'un bon de commande préalablement numéroté. Cela permet de faciliter le suivi et la traçabilité des commandes</li> <li>- La politique de paiement de l'entreprise est en conformité avec les bonnes pratiques de gestion financière</li> <li>- L'entreprise dispose d'un système de suivi des achats permettant de visualiser rapidement les tendances, les écarts et les performances de la fonction achat.</li> <li>- S'assurant que les pièces justificatives sont bien fournies avec chaque facture.</li> <li>- Les achats sont effectués conformément aux politiques d'achat de l'entreprise et respectent les critères de qualité et de coût.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.</li> <li>- Le non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.</li> <li>- Le Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.</li> <li>- Absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.</li> <li>- Le budget a été dépassé.</li> </ul>

**Source** : élaboré par l'étudiant

Ensuite, ils ont récapitulé pour chaque problème les raisons, les risques et les conséquences. Enfin, nous proposerons les recommandations appropriées.

**Tableau N°11** : FRAP 1

FRAP N°1	
<b>Problème</b>	- La non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.
<b>Constat</b>	- Le suivi des processus d'achat n'est pas assuré par la direction.
<b>Cause</b>	- Les responsables de la direction négligent l'importance de cette phase de vérification.
<b>Risque</b>	- Risque de perte financière en raison de la non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

<b>Recommandations</b>	– Accorder une importance particulière au suivi du processus d'achat au sein du service.
------------------------	--

Tableau N°12 : FRAP 2

<b>FRAP N°2</b>	
<b><u>Problème</u></b>	– Le non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.
<b>Constat</b>	– Deux agents polyvalents qui sont chargé de la gestion des stocks. Une seule personne chargée de l'opération d'achat, de choix des fournisseurs, de la négociation
<b>Cause</b>	– Manque d'effectif ; – Départ de certains employés ; – La non réclamation de responsable du service d'approvisionnement.
<b>Risque</b>	– Risque d'erreur en raison du non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités
<b>Recommandations</b>	– Respect du principe de la séparation des tâches ; – Procéder au recrutement au bon moment.

Tableau N°13 : FRAP 3

<b>FRAP N°3</b>	
<b><u>Problème</u></b>	– Le Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.
<b>Constat</b>	– Il y a un manque dans la clarté des responsabilités définies.
<b>Cause</b>	– Il y a un non-respect de la répartition des tâches définie.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

<b>Risque</b>	– Risque de non-conformité en raison de l'établissement du Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau par des personnes non habilitées.
<b>Recommandations</b>	– Les achats de fournitures de bureau doivent être systématiquement réceptionnés par le service des moyens généraux, en particulier par le magasinier en charge des matières et fournitures.

Tableau N°14 : FRAP 4

<b>FRAP N°4</b>	
<b><u>Problème</u></b>	– Absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.
<b>Constat</b>	– L'entreprise n'a pas la liste des fournisseurs qui ne sont pas satisfaits dans le passé aux conditions de qualité, de délais de livraison ou de prix.
<b>Cause</b>	– Non-consultation des fichiers fournisseurs – Absence des fichiers fournisseurs
<b>Risque</b>	– Risque de mauvaise gestion de la relation fournisseur en raison de l'absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.
<b>Recommandations</b>	– Consulter régulièrement les fichiers fournisseurs pour éviter toute fraude ou conflit d'intérêts potentiel.

Tableau N°15 : FRAP 5

<b>FRAP N°5</b>	
<b><u>Problème</u></b>	– Le budget a été dépassé.
<b>Constat</b>	– La non-budgétisation du besoin
<b>Cause</b>	– Absence de suivi budgétaire
<b>Risque</b>	– Il existe un risque de dépassement du budget alloué.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

---

<b>Recommandations</b>	– Encadrer les dépenses de toutes les entités en mettant en place un système de validation préalable des achats par les responsables des entités concernées.
------------------------	--

**SOURCE** : élaborer par l'étudiant

### **2.3. La phase de conclusion**

La phase de conclusion consiste à présenter les résultats des tests effectués lors de la phase de réalisation et à formuler des recommandations adaptées.

#### **2.3.1. La réunion de clôture**

Une réunion de clôture a été organisée au niveau du bureau de responsable de la direction des approvisionnements, le contrôleur de l'organisation audité y était associé. L'ordre du jour de cette réunion était de valider les principaux constats et d'inciter les responsables de l'entité à mettre en œuvre les premières mesures correctives avant de passer à la rédaction du rapport définitif.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Cette réunion a été formalisée par la rédaction d'un procès-verbal.

Entreprise Publique Économique Jackets Club



### PROCES VERBAL

**Objet :** réunion de clôture.

**Ordre du jour:**

- Présenter et confirmer les constats relevés ;
- Expliquer les recommandations proposées;
- Établir les modalités pratiques pour la mise en œuvre du plan d'action et le suivi de la mission.

**Participants :**

Les auditeurs :

- Les noms des auditeurs

Les audités:

- Le directeur des approvisionnements
- Le responsable des achats
- Le responsable gestion des stocks

Lors de la réunion de clôture, les parties concernées examinent le projet de rapport d'audit interne et le valident globalement. Les recommandations sont présentées à la direction générale et les auditeurs tiennent compte des remarques des audités pour finaliser le rapport d'audit.

Les auditeurs :

les audités :

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

### 2.3.2. Projet de rapport d'audit

Ce rapport regroupe les conclusions des différents audits réalisés, en y incluant les constats issus des FRAP (Fiches de Recommandations d'Audit et de Prévention) et des recommandations pour améliorer le processus d'achat et renforcer le contrôle interne.

Tableau N 16 : projet rapport d'audit

<u>Dysfonctionnement</u>	<u>Recommandation</u>
La non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.	Accorder une importance particulière au suivi du processus d'achat au sein du service.
Le non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.	Principe de la séparation des tâches est respecté.  Procéder au recrutement au bon moment.
Le Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.	Les achats de fournitures de bureau doivent être systématiquement réceptionnés par le service des moyens généraux, en particulier par le magasinier en charge des matières et fournitures.
Absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.	- Consulter régulièrement les fichiers fournisseurs pour éviter toute fraude ou conflit d'intérêts potentiel.
Le budget a été dépassé.	Encadrer les dépenses de toutes les entités en mettant en place un système de validation préalable des achats par les responsables des entités concernées.

Source : élaboré par l'étudiant

### 2.3.3. Le rapport définitif

Ce rapport met en évidence les différentes faiblesses identifiées dans le processus d'achat et présente des recommandations pour corriger le système. Les défaillances concernent notamment la négligence du suivi du processus d'achat par le service, l'absence de séparation des tâches et responsabilités, l'établissement des bons de commande par des personnes non habilitées, l'absence d'une cartographie des risques dans le cycle d'achat/fournisseur, l'absence d'une liste des fournisseurs qui ne sont pas satisfaits des conditions nécessaires dans le passé, ainsi que des dépassements budgétaires. Les recommandations visent à résoudre ces problèmes, telles que l'importance du suivi des processus d'achat dans le service, le respect du principe de

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

la séparation des tâches, l'établissement d'une cartographie des risques, la consultation des fichiers fournisseurs, l'encadrement des dépenses de toutes les entités, et la mise en place d'une liste des fournisseurs non-satisfaits. (Voire la annexes 4)<sup>1</sup>

### **Section 3 : Étude comparative entre les rapports d'audit interne 2021 et 2022**

L'étude comparative entre deux rapports d'audit interne du cycle achat pour les années 2021 et 2022 est une analyse comparative qui vise à évaluer les changements dans la gestion des risques et les améliorations apportées à la maîtrise des risques. Son objectif est d'examiner les similitudes et les différences entre les deux rapports d'audit interne, en ce qui concerne les remarques, l'identification des points forts et faibles, l'analyse des risques, les recommandations et l'évaluation de la maîtrise des risques. Cette étude comparative permet d'identifier les améliorations effectuées ainsi que les domaines nécessitant encore des progrès afin de garantir une gestion efficace des risques. (Voire la annexes 4 et 5)

#### **3.1. Présentation des remarques**

Cette présentation permet de mettre en évidence les différences et les similitudes entre les remarques des deux rapports, afin d'établir une comparaison pertinente et utile pour l'analyse des performances de l'entreprise en matière de gestion des risques.

- **Remarques du rapport d'audit interne 2021 :**

- Difficulté de suivi de la réalisation du bon de commande avec des livraisons partielles.
- Non-respect de la chronologie du numéro de bon de commande (BC n°1268).
- Signature non suivie de la griffe de réceptionnaire sur tous les avis de réception.
- Le montant de l'achat sur le bon de commande ne correspond pas au montant du PV de commission d'achat validé pour le dossier du BC n°0007 sans justificatif.
- Absence de consultation pour certains dossiers (Euro protection BC N°1328).
- Absence du cachet sur certaines factures fournisseur (Sarl YM FOURNITURE).

- **Remarques du rapport d'audit interne 2022 :**

- La non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.
- Le non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise



## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

- Le Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.
- Absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.
- Le budget a été dépassé.

### **3.2. Identification des points fort et faible du chaque rapport**

- **Points forts et faibles :**
  - **Points forts de 2021 :**
    - Les remarques du rapport d'audit de 2021 identifient clairement des lacunes dans les processus d'achat et de réception des fournitures.
    - Les remarques du rapport d'audit de 2021 montrent que l'entreprise a commencé à mettre en place des mesures de contrôle internes pour prévenir les risques.
  - **Points faibles de 2021 :**
    - Les remarques du rapport d'audit de 2021 ne mentionnent pas les mesures prises pour remédier aux problèmes identifiés.
  - **Points forts de 2022 :**
    - Les remarques du rapport d'audit de 2022 ont identifié des risques qui n'ont pas été mentionnés dans le rapport de 2021, tels que la non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.
    - Les remarques du rapport d'audit de 2022 ont montré que l'entreprise continue de mettre en place des mesures pour prévenir les risques.
  - **Points faibles de 2022 :**
    - Les remarques du rapport d'audit de 2022 n'ont pas précisé les mesures prises pour remédier aux problèmes identifiés.

### **3.3. Analyse des risques**

Les remarques identifiées dans les rapports d'audit présentent plusieurs risques pour l'entreprise.

Voici une liste des risques potentiels identifiés dans les deux rapports :

- **Risques identifiés dans le rapport d'audit 2021 :**
  - Risque de perte financière en raison de la difficulté de suivre la réalisation des bons de commande avec des livraisons partielles.
  - Risque de confusion et d'erreur dans la gestion des bons de commande en raison du non-respect de la chronologie des numéros de bon de commande.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

---

- Risque de non-conformité en raison de l'absence de signature et de la griffe du réceptionnaire sur tous les Avis de Réception.
- Risque d'erreur en raison du montant d'achat qui ne correspond pas au PV de commission d'achat validé pour le dossier.
- Risque de non-respect des procédures d'achat en raison de l'absence de consultation pour certains dossiers.
- Risque de non-conformité en raison de l'absence de cachet sur certaines factures fournisseurs.
  - **Risques identifiés dans le rapport d'audit 2022 :**
- Risque de perte financière en raison de la non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.
- Risque d'erreur en raison du non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.
- Risque de non-conformité en raison de l'établissement du Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau par des personnes non habilitées.
- Risque de mauvaise gestion de la relation fournisseur en raison de l'absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.
- Risque de dépassement du budget alloué.

Il est important de noter que ces risques ne sont pas exhaustifs et qu'il peut y en avoir d'autres qui n'ont pas été identifiés dans les rapports d'audit.

### 3.4. Évaluation de la maîtrise des risques

Pour évaluer la maîtrise des risques entre 2021 et 2022, il est essentiel d'analyser les risques d'audit identifiés au cours de ces deux années et de vérifier si les recommandations formulées ont été mises en place. Voici une évaluation détaillée de la maîtrise des risques :<sup>1</sup>

**Tableau N17** : d'évaluation de la maîtrise des risques

<b>Risque</b>	<b>Recommandation</b>	<b>Maîtrise des risques</b>
Risque de perte financière en raison de la difficulté de suivre	Mettre en place un système de suivi rigoureux des bons de commande avec des livraisons	Le risque a été identifié en 2021 et Grâce à la mise en place de mesures correctives en 2021, notamment l'utilisation d'outils

---

<sup>1</sup>Élaborer par l'étudiant

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

la réalisation des bons de commande avec des livraisons partielles.	partielles, en utilisant des outils de gestion appropriés.	tels que des logiciels de gestion des commandes et des livraisons, ainsi que des tableaux de bord intégrant les données des bons de commande et des livraisons, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque identifié. Cette maîtrise a été constatée en 2022, où le risque n'est plus présent.
Risque de confusion et d'erreur dans la gestion des bons de commande en raison du non-respect de la chronologie des numéros de bon de commande.	Établir des procédures strictes pour la création, la gestion et le suivi des bons de commande, en insistant sur l'importance de respecter la chronologie des numéros.	Grâce à la mise en œuvre des mesures correctives conformes au suivi rigoureux des bons de commande, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque identifié en 2021, ce qui explique son absence en 2022.
Risque de non-conformité en raison de l'absence de signature et de la griffe du réceptionnaire sur tous les Avis de Réception.	Établir une politique claire et des procédures de signature et de validation des Avis de Réception.	Grâce à la mise en place de mécanismes de contrôle et de vérification pour garantir la signature et la validation de tous les Avis de Réception, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque identifié en 2021. Cette maîtrise a été constatée en 2022, où le risque n'est plus présent.
Risque d'erreur en raison du montant	Renforcer les contrôles internes pour garantir que les montants	Grâce à la mise en œuvre de mesures de contrôle interne

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

d'achat qui ne correspond pas au PV de commission d'achat validé pour le dossier.	d'achat sont correctement enregistrés et correspondent aux PV de commission d'achat.	renforcées, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque identifié en 2021. Cette maîtrise a été constatée en 2022, où le risque n'est plus présent. Les mesures de contrôle interne ont permis d'améliorer la fiabilité et l'exactitude des processus liés au montant d'achat, réduisant ainsi les erreurs potentielles.
Risque de non-respect des procédures d'achat en raison de l'absence de consultation pour certains dossiers.	Mettre en place une politique claire sur les procédures d'achat, en insistant sur l'importance de la consultation pour certains dossiers.	Grâce à la mise en place de mécanismes de suivi et de contrôle des procédures d'achat, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque identifié en 2021. Cette maîtrise a été constatée en 2022, où le risque n'est plus présent. Les mécanismes de suivi et de contrôle mis en place ont permis de garantir le respect des procédures d'achat et d'assurer une gestion efficace et conforme, contribuant ainsi à l'absence du risque en question.
Risque de non-conformité en raison de l'absence de cachet sur certaines factures fournisseurs.	Mettre en place une politique de cachetage systématique des factures fournisseurs, en spécifiant les conditions dans lesquelles le cachet est obligatoire.	Grâce à la mise en place d'une politique de cachetage systématique des factures fournisseurs, l'entreprise a réussi à maîtriser le risque de non-conformité identifié en 2021. Cette politique a permis d'assurer l'apposition régulière

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

		du cachet sur les factures, garantissant ainsi la conformité des documents. En conséquence, en 2022, le risque n'était plus présent, démontrant l'efficacité des mesures mises en œuvre.
Risque de perte financière en raison de la non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.	Accorder une importance particulière au suivi du processus d'achat au sein du service.	Le risque a été identifié en 2022, cependant, étant donné que le rapport d'audit de 2023 n'est pas encore disponible, nous ne savons pas si le risque a été maîtrisé ou non.
Risque d'erreur en raison du non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.	Procéder au recrutement au bon moment.	En raison de l'identification du risque en 2022, il n'est pas possible de déterminer actuellement si le risque a été maîtrisé ou non, car le rapport d'audit de 2023 n'a pas encore été réalisé.
Risque de non-conformité en raison de l'établissement du Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau par des personnes non habilitées.	Les achats de fournitures de bureau doivent être systématiquement réceptionnés par le service des moyens généraux, en particulier par le magasinier en charge des matières et fournitures.	Étant donné que le risque a été identifié en 2022, il reste incertain s'il a été maîtrisé ou non, étant donné que le rapport d'audit de 2023 n'est pas encore disponible pour évaluer la situation.

## Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club

Risque de mauvaise gestion de la relation fournisseur en raison de l'absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.	Répertorier les fournisseurs ayant un historique de mauvaise qualité dans les fichiers fournisseurs afin de ne pas répéter les mêmes erreurs à l'avenir.	Étant donné que le risque a été identifié en 2022, il demeure difficile de déterminer si des mesures de maîtrise ont été mises en place, puisque le rapport d'audit de 2023 n'a pas encore été établi pour évaluer la situation.
Risque de dépassement du budget alloué.	Encadrer les dépenses de toutes les entités en mettant en place un système de validation préalable des achats par les responsables des entités concernées.	En raison de l'identification du risque en 2022, il est actuellement difficile de savoir si des mesures de maîtrise ont été mises en place, car le rapport d'audit de 2023 est encore en attente, ce qui empêche une évaluation précise de la situation.

Source : élaborer par l'étudiant

En résumé, l'audit interne a été d'une importance capitale pour la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Jackets Club entre 2021 et 2022. Grâce à la mise en place des recommandations de l'audit, tous les risques identifiés ont été maîtrisés. Cette démarche illustre l'engagement de l'entreprise envers l'amélioration constante de ses processus internes et une gestion efficace des risques opérationnels.

## **Chapitre III : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club**

---

### **Conclusion**

Ce dernier chapitre a été consacré à la présentation de l'entreprise Jackets Club, suivie d'une analyse pratique détaillée du déroulement d'une mission d'audit interne spécifique au cycle d'achat fournisseur au sein de l'entreprise. L'identification des étapes clés de cette mission, telles que l'évaluation des contrôles internes, la collecte d'informations pertinentes et l'identification des risques opérationnels, a permis de mieux appréhender le processus d'audit interne appliqué à la gestion des achats au sein de Jackets Club.

Ensuite, une étude comparative entre deux rapports d'audit interne de Jackets Club a été réalisée, couvrant des périodes différentes. Cette étude a souligné l'importance de l'audit interne dans l'évaluation de l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance. En identifiant, évaluant et recommandant des mesures pour prévenir, atténuer ou gérer les risques opérationnels, l'audit interne joue un rôle crucial dans la réduction des risques et l'amélioration des performances de l'entreprise.

En synthèse, ce chapitre a contribué de manière significative à notre étude en fournissant une analyse approfondie de Jackets Club, du processus d'audit interne appliqué au cycle d'achat fournisseur et des améliorations apportées dans la gestion des risques opérationnels. Les recommandations formulées tout au long de notre étude offrent des orientations précieuses pour renforcer la maîtrise des risques au sein de Jackets Club et favoriser une gestion efficace des activités d'approvisionnement.

# **Conclusion Générale**



# Conclusion Générale

---

## Conclusion Générale

Notre recherche a mis en évidence la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise Jacket's Club. En répondant à la problématique centrale : "Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels au sein de l'entreprise Jacket's Club ?", nous avons démontré que l'audit interne joue un rôle fondamental dans la prévention et la gestion efficace des risques opérationnels. Les résultats obtenus soulignent l'importance stratégique de l'audit interne dans la garantie de la pérennité et du succès de l'entreprise en identifiant, évaluant et recommandant des mesures d'atténuation pour les risques liés au cycle d'achat, ce qui confirme notre première hypothèse.

Nous avons exploré les méthodes, les outils et les pratiques de l'audit interne, en nous concentrant particulièrement sur le cycle d'achat fournisseur. La réalisation de la mission d'audit interne où nous avons choisi l'audit de cycle achat, nous a permis d'identifier les risques opérationnels spécifiques au cycle d'achat fournisseur de Jacket's Club, ce qui confirme notre deuxième hypothèse, et proposer des mesures correctives pour les atténuer. Ces mesures comprennent le suivi rigoureux des bons de commande, le respect de la chronologie des numéros de bon de commande, l'établissement de procédures claires pour la gestion des bons de commande, la mise en place d'une politique de signature et de validation des avis de réception, le renforcement des contrôles internes pour garantir l'exactitude des montants d'achat, la clarification des procédures d'achat et la mise en place d'une politique de cachetage systématique des factures fournisseurs.

L'étude comparative des rapports d'audit interne nous a permis de constater que l'audit interne contribue à maîtriser les risques en mettant en évidence les améliorations apportées dans la gestion des risques d'une année à l'autre, tout en détectant d'autres failles et en proposant des recommandations significatives et concrètes. Il est important de noter que des recommandations ont déjà été mises en œuvre avec succès, contribuant ainsi à la maîtrise des risques opérationnels, ce qui confirme notre troisième hypothèse, tandis que d'autres recommandations nécessitent encore une évaluation de leur mise en œuvre et de leur efficacité, en attendant la disponibilité du rapport d'audit de 2023.

Cependant, nous soulignons l'importance de la mise en œuvre et du suivi constant des recommandations pour assurer une maîtrise continue des risques opérationnels et une performance optimale de l'entreprise.

L'audit interne, en identifiant, évaluant et gérant les risques opérationnels, ouvre de nouvelles pistes pour l'entreprise Jacket's Club. Ces pistes peuvent inclure :

## Conclusion Générale

---

- Amélioration des processus de contrôle interne : l'audit interne peut recommander des mesures pour renforcer les procédures de contrôle interne dans le cycle d'achat, telles que l'établissement de politiques et de procédures claires, la séparation des tâches, et la mise en place de mécanismes de surveillance efficaces. Cela permettrait de réduire les risques d'erreurs et/ou de non-conformité.
- Utilisation de technologies et d'outils d'automatisation : l'audit interne peut recommander l'adoption de technologies et d'outils d'automatisation pour améliorer l'efficacité des processus d'achat, tels que les systèmes de gestion des achats, les outils de suivi des stocks, et les solutions de facturation électronique. Cela permettrait de réduire les risques liés à la gestion manuelle des données et à la perte d'informations.
- Formation et sensibilisation des employés : l'audit interne peut recommander des programmes de formation et de sensibilisation pour les employés impliqués dans le processus d'achat, afin de renforcer leur compréhension des risques opérationnels et de les responsabiliser dans leur gestion. Cela contribuerait à une culture d'entreprise axée sur la maîtrise des risques.

En explorant ces nouvelles pistes, l'audit interne peut apporter une valeur ajoutée significative à Jacket's Club en matière de gestion des risques opérationnels. Cela permettrait à l'entreprise de renforcer sa résilience, d'optimiser ses performances et de maintenir sa compétitivité sur le long terme.

En autocritique, nous reconnaissons que notre travail présente certaines lacunes. D'abord, nous n'avons pas pu faire une étude comparative de plus de deux ans, faute de non-disponibilité des rapports précédents puisque l'audit interne au sein de l'entreprise Jacket's Club n'a commencé qu'à partir de 2021.

Puis, nous n'avons pas pu évaluer pleinement l'efficacité de toutes les recommandations formulées en 2022, car le rapport d'audit de 2023 n'est pas encore disponible.

De plus, notre étude s'est concentrée uniquement sur le cycle d'achat fournisseur de Jacket's Club, et il serait intéressant d'étendre l'analyse à d'autres cycles opérationnels de l'entreprise pour une vision plus complète des risques.

Pour ouvrir de nouveaux horizons sur le sujet traité, il serait pertinent d'explorer l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels dans d'autres secteurs d'activité ou d'autres entreprises. En outre, l'étude de l'efficacité des recommandations formulées par l'audit interne à long terme (en analysant sur une longue période) et leur impact sur la performance globale de l'entreprise pourraient être des pistes intéressantes de recherche future.

# ***Bibliographie***

## Ouvrages

- BESSON Bernard, POSSIN Jean-Claude, « L'intelligence des risques, management », IFIE. 2006, paris
- B. GRAND, B. VERDALLE :« Audit Comptable et Financier », Economica, Paris, 1999,
- BENOIT Pige, Audit et contrôle interne, 3<sup>-ème</sup> Edition EMS, Paris, 2010,
- BRESSY G., « Économie d'entreprise », Edition Dalloz, Paris, 2004,
- JIMENEZ Christian, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Revue Banque Edition, Paris, 2008.
- KHELASSI REDA, « L'audit interne : audit opérationnel : techniques, méthodologie, contrôle interne », 2 -ème éditions Houma, Alger, 2007,
- SCHICK Pierre, « Memento d'audit interne, méthode de conduite d'une mission », Edition Dunod, Paris, 2007
- SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier, « Audit interne et référentiels de risques », Édition Dunod, Paris, 2010
- RENARD Jacques : Théorie et pratique de l'audit interne, édition EYROLLES, Paris ,2013
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7<sup>-ème</sup> Édition, d'organisation, Paris, 2009,
- RENARD, (jacques), théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLE 10ème édition,2017

## Dictionnaire

- Dictionnaire le Petit Robert (2012)

## Thèses et mémoires

- FERGANI. (Remisa). Mémoire de fin d'études Le déroulement d'une mission d'audit interne ESGEN, Alger,2022,
- BELAID (Khirellah), Mémoire de fin d'études, l'audit interne et l'approche de la dynamique de groupes, centre de publication universitaire, Tunis 2005,
- REMADNIA(Hana), mémoire de fin d'études l'audit interne et gestion des risques audit interne risques opérationnels esc 2018,
- ALAOUI (Hafida)et DRIFE (Linda) « mémoire de fin d'étude la contribution.de l'audit interne dans la maitrise des risque opérationnels », UMMTO 2018

- KAFANDO (Sylvie), mémoire « contribution de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », mémoire de fin d’étude en master professionnel, audit et contrôle de gestion, page
- BOUKHNOUFA (Rabia) et TEZKARAT(Malika), mémoire de fin d’étude audit et gestion des risques du contrôle interne UMMTO 2016,
- CHEKROUN (Meriem), mémoire Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, 2018 Tlemcen
- RAIS (Hassen). Thèse de Doctorat gestion du risque Alger 2012
- ATTARE (Boutheyna) mémoire de la fin d’étude La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels esc Alger 2017
- HADJADJ (Fatima) et HAMICH (Zina) mémoire de fin d’études élaboration d’une la cartographie des risques, esc,2014 Alger
- RABIA (Malika), mémoire de fin d’étude audit et gestion des risques du contrôle interne UMMTO 2016.
- ARAB (Katiba), mémoire Analyse de la contribution du contrôle interne dans la maîtrise des risques bancaires, Bejaia 2013
- DAHMANI (Hayat) mémoire de fin d’étude. Le processus de gestion et de mesure du risque. UMMTO 2016

### **Sites internet**

- <http://www.memoireonline.com/L-audit-interne--une-necessite-dans-la-gestion-d-une-entreprise-d-exploitation-agro-industrielle.html> (1/03/2023 à 22 :00)
- Sur le site interne, [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com), (05/03/2023 à 19 :00)
- [www.CNRS.fr](http://www.CNRS.fr).(08/03/2023,à10:00)
- [https://www.academia.edu/31636237/Notes\\_préparées\\_par\\_Mr\\_Abderrazek\\_Souei](https://www.academia.edu/31636237/Notes_préparées_par_Mr_Abderrazek_Souei) (10/05/2023 à 15:38 )
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque\\_opérationnel\\_établissement\\_financier](https://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_opérationnel_établissement_financier)(20/04/2023 à 20 :00)
- <https://bfc.com.tn/fr/le-controle-selon-le-coso/> (04/04/2023 à12 :00)
- [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net) (12/03/2023 à 18 :00)

# *Annexes*

## Annexes 1 : lettre de mission



### Lettre de mission

Destinataire : directeurs de l'audit interne

Objet : audit interne du processus achat

La présente mission d'audit interne fait partie du plan d'audit interne pour l'exercice 2022.

L'auditeur responsable de la mission est tenu de respecter la date limite pour la soumission du rapport d'audit,

pour mener à bien cette mission d'audit, des preuves seront recueillies en utilisation des tableaux des risques, des questionnaires, des examens de document, ainsi que des observations des activités et des situations dans le domaine audité.

Les objectifs de cette mission comprennent notamment l'évaluation fonction d'achat.

Copie pour information : directeur de la division achat,

La mission se déroulera aux niveaux de la division achats,

Salutations distinguées

Le président directeur général



**Destinataire : directeur de la direction audit interne**

**Date : 17/09/2022**

**Code de la mission : 003/A.DG.ACG/JC/2022**

**Note d'orientation** Dans ce rapport, nous aborderons les objectifs généraux liés au contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la fonction d'approvisionnement, ainsi que le champ d'action couvert par cette mission.

**Objectifs généraux** : L'audit interne s'assure que les objectifs permanents du contrôle interne sont efficacement pris en compte et appliqués, tels que la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, la qualité des informations, le respect des règles et directives, et l'optimisation des ressources. Les objectifs généraux liés à la fonction d'achat peuvent être résumés comme suit:

- Assurer le respect des règles de contrôle interne en matière d'achats.
- Mettre en place un manuel de procédures organisationnelles et comptables pour encadrer les activités liées aux achats.
- Encourager les équipes à suivre les bonnes pratiques et capitaliser ces pratiques au sein de l'entreprise.
- Garantir la fiabilité et l'intégrité des informations relatives aux achats.

### **Objectifs spécifiques**

-Comprendre et suivre la procédure d'achat pour garantir une gestion efficace et cohérente des achats.

-S'assurer que les besoins identifiés et exprimés sont clairement notifiés dans le plan d'approvisionnement pour éviter les erreurs de commande.

-Se doter des biens et services nécessaires et justifiés pour le fonctionnement des activités de l'établissement.

-Sélectionner les fournisseurs proposant les meilleures offres et formaliser l'engagement vis-à-vis de ces fournisseurs pour garantir la continuité de l'approvisionnement.



-Vérifier que la commande répond aux spécifications et aux normes de qualité exigées pour s'assurer de la satisfaction des besoins de l'entreprise.

**Champ d'action :**

Nos travaux se sont déroulés au niveau de la division achat.

📍 07, Place Port Said – Alger / 📞 Tél : **021 71 40 67** / 📠 Tél/Fax : **021 73 84 45** / [www.jackets-club.dz](http://www.jackets-club.dz)  
R/C.n° 16/00-0014972B00 / CB: B.N.A 001 00 599 0 300 352 003/03 / I.F. 000016019028060 / Art Imp. 16013403104 / Nis:  
000016010729168

### Annexes 3: Réunion d'ouverture

Entreprise Publique Economique Jacket's Club



#### Procès-verbal

**Objet :** Réunion d'ouverture

**Ordre du jour :** « Examen du rapport d'orientation »

**Participants :**

- Les auditeurs : Les noms des auditeurs ont été mentionnés lors de la réunion.

**Les audites :**

Directeur des approvisionnements,

- Le responsable des achats,
- Les responsable gestion des stocks.

La réunion d'ouverture a eu lieu le

- La date:
- L'heure:

Les auditeurs : signature

Les audités : signature



**RAPPORT D'AUDIT FINAL**

**Cellule Audit Et Contrôle De Gestion**  
**REF 010/JC/AUDIT /2022**

**17 /09/2022**

**A MONSIEUR**  
**LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE L'EPE JACKET'S CLUB SPA**

**Objet : A/S d'audit De la structure Achat**

Nous avons été mandatés par votre direction générale pour auditer la fonction d'achat et notre responsabilité est d'émettre une opinion sur cette fonction.

Notre mission d'audit interne s'est concentrée sur la fonction d'achat et a pris en compte l'ensemble des fonctions pouvant être concernées par cette dernière.

Notre objectif au cours de cette mission était de cibler les zones à risque dans la fonction d'achat et d'identifier les éventuelles faiblesses. Nous avons effectivement identifié plusieurs points de faiblesse et pour chacun d'entre eux, nous avons élaboré des recommandations afin de proposer des solutions pour y remédier.

**Faiblesse N°1**

- La non-prise en compte du suivi du processus d'achat par le service.

**Recommandation N°1**

- Accorder une importance particulière au suivi du processus d'achat au sein du service.

**Faiblesse N°2**

- Le non-respect du principe de la séparation des tâches et des responsabilités.

**Recommandation N°2**

- Respect du principe de la séparation des tâches
- Procéder au recrutement au bon moment.

### **Faiblesse N°3**

- Le Bon de Réception (BR) pour la fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.

### **Recommandation N°3**

- Les achats de fournitures de bureau doivent être systématiquement réceptionnés par le service des moyens généraux, en particulier par le magasinier en charge des matières et fournitures.

### **Faiblesse N°4**

- Absence d'un registre des fournisseurs insatisfaits des conditions contractuelles dans le passé.

### **Recommandation N°4**

- Répertorier les fournisseurs ayant un historique de mauvaise qualité dans les fichiers fournisseurs afin de ne pas répéter les mêmes erreurs à l'avenir.

### **Faiblesse N°5**

- Le budget a été dépassé.

### **Recommandation N°5**

- Encadrer les dépenses de toutes les entités en mettant en place un système de validation préalable des achats par les responsables des entités concernées.

**SIGNATURE**



## RAPPORT D'AUDIT FINAL

Cellule Audit Et Contrôle De Gestion  
REF 005/JC/AUDIT /2021

29/08/2021

**A MONSIEUR  
LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL DE L'EPE JACKET'S CLUB SPA**

### **Objet : A/S d'audit De la structure Achat A**

Dans le cadre de l'opération d'AUDIT INTERNE Périodique, il a été procédé la vérification de la structure Achat, cette vérification à porter sur la régularité des dossiers achats des mois de janvier à mars 2021.

Nous avons demandé les procédures écrites de la structures à vérifier, mais aucune procédure écrite ne nous a été transmise, nous avons procédé à la vérification sur la base des normes usités (pratiquer) dans la profession.

La vérification à porter sur la régularité des dossiers d'achat.

Pour rappel entreprise applique la procédure des marchés du groupe GETEX d'Avril 2016 essentiellement les articles suivants :

- Article 05 Seuils De Passation Des Marches
- Article 09 : Modes De Passation
- Article 10 : Fichier fournisseurs « SHORT LIST »
- Article 16 Structure Approvisionnement
- Article 27 Prestations Inferieures Aux Seuils De Passation
- Article 28 Gestion Des Marches Et Des Contrats

Un courrier sous référence 003/A.DG.ACG/JC/2021 du 12 /06/2021 a été adressé au chef de structure l'informant de l'opération et lui demandant la préparation et la transmission des dossiers achats pour audit.

Il nous a été transmis une trentaine de dossiers pour le premier trimestre soit près d'un tiers (1/3) des dossiers comptabilisés au service comptabilité générale. La liste des dossiers non transmis est jointe en annexe.

Un manque de collaboration a été constaté de la part du chef de structure caractérisé par le refus de transmission des dossiers objet de l'opération d'audit, ce qui nous a empêchés de mener à bien et à terme notre mission.

Néanmoins, les remarques soulevées sur la trentaine de dossiers transmis par la structure, sont comme suit :

- 1- Difficulté de suivi la réalisation du bon de commande avec des livraisons partiels.
- 2- Non-respect de chronologie de numéro de bon de commande (BC n°1268).
- 3- Signature non suivi de la griffe de réceptionnaire sur tous les Avis de Réception.

- 4- le montant de l'achat sur le bon de commande ne correspond pas avec le montant du PV de commission d'achat validé pour le dossier du BC n°0007 sans justificatif.
- 5- Absence de Consultation pour certain dossier (Euro protection BC N°1328).
- 6- Absence du cachet sur certaines factures fournisseur (Sarl YM FOURNITURE)

**Recommendations:**

- Ouverture d'un registre de suivi des Achats.
- La mise en place du fichier fournisseurs et l'élaboration d'une Short-List prévu dans l'article 10 de la procédure d'achats GETEX.
- Le contrôle des quantités et de la qualité des livraisons en le matérialisant sur l'AR par la mention « Bon État »
- La structure achat doit exiger un contrôle rigoureux à l'arrivée de chaque livraison avant l'établissement du bon de réception.
- La griffe du réceptionnaire de la marchandise doit obligatoirement être apposée sur tous les documents élaborés (Avis de Réception/Bon de Livraison ou de Transfert)

**SIGNATURE**

07, Place Port Said – Alger / Tél : 021 71 40 67 / Tél/Fax : 021 73 84 45/ [www.jackets-club.dz](http://www.jackets-club.dz)  
R/C.n° 16/00-0014972B00 / CB: B.N.A 001 00 599 0 300 352 003/03 / I.F. 000016019028060 / Art Imp. 16013403104 / Nis:  
000016010729168

## La table des matières

Résumé.....	A
Dédicaces.....	B
Remercîment.....	C
Liste des figures .....	D
Liste des tableaux.....	E
Liste des abréviations .....	F
Sommaire.....	J
Introduction générale.....	I
Chapitre 1 : GÉNÉRALITÉS SUR L’AUDIT INTERNE .....	0
Introduction.....	1
Section 1 : cadre conceptuel d’audit interne.....	2
1.1. Évolution et définition de l’audit interne.....	2
1.1.1. Naissance et évolution de la fonction d’audit interne.....	2
1.1.2. Définition de l’audit interne .....	4
1.2. Les objectifs d’audit interne.....	5
1.2.1. La régularité .....	5
1.2.2. La pertinence.....	5
1.2.3. L'efficacité.....	5
1.3. Le rôle d’audit interne.....	6
1.4. Les principes d’audit interne.....	6
1.4.1. Le principe de la déontologie .....	7
1.4.2. Le principe de la présentation impartiale.....	7
1.4.3. Le principe de la conscience professionnelle.....	7
1.4.4. Le principe de l'indépendance.....	7
1.4.5. Le principe de l'approche fondée sur la preuve.....	7
1.5. L’organisation d’audit interne .....	8
1.5.1. La charte d’audit.....	8
1.5.2. Le plan d’audit interne .....	9
Section 2 : La réalisation de la mission d’audit interne.....	11
2.1. Définition de La mission d’audit interne .....	11
2.1.1. Le champ d’application .....	11
2.1.2. La durée.....	12

2.2. Le déroulement de la mission d’audit interne .....	12
2.2.1. La phase de préparation.....	13
2.1.1.1. L’ordre de mission.....	13
2.1.1.2. La prise de connaissance .....	15
2.1.1.3. La détermination des points de contrôle et les risques associés.....	17
2.2.2. La phase de réalisation.....	18
2.2.2.1. La réunion d’ouverture.....	19
2.2.2.2. Le programme d’audit .....	19
2.2.2.3. Le travail sur le terrain .....	19
2.2.3. La phase de conclusion .....	21
2.2.3.1. La réunion de clôture .....	21
2.2.3.2. le rapport final .....	22
2.2.3.3. Plan d’action .....	23
2.2.3.4. Le suivi des recommandations .....	23
Section 3 : Les outils de l’audit interne.....	24
3.1. Les outils d’interrogation .....	25
3.1.1. les sondages statistiques ou échantillonnages .....	25
3.1.2. les interviews.....	26
3.1.3. le questionnaire.....	26
3.1.4. les outils informatiques.....	26
3.1.5. les vérifications et rapprochements divers.....	26
3.2. Les outils de description.....	27
3.2.1. l’observation physique.....	27
3.2.2. la narration.....	27
3.2.3. l’organigramme fonctionnel.....	27
3.2.4. la grille d’analyse des tâches.....	28
3.2.5. Le diagramme de circulation.....	28
3.2.6. L’internet.....	28
Conclusion.....	30
Chapitre 2 L’audit interne et la maîtrise des risques opérationnels .....	31
Introduction.....	32
Section 1 : Notions fondamentales sur le risque opérationnel.....	33
1.1. Les risques dans les entreprises.....	33
1.1.1. Le concept de risque .....	33



1.1.2.	La typologie des risques.....	34
1.2.	Les risques opérationnels .....	35
1.2.1.	Définition du risque opérationnel.....	36
1.2.2.	Les facteurs de développement du risque opérationnel.....	36
1.2.3.	La typologie du risque opérationnel .....	37
1.2.4.	L'organisation de contrôle des risques opérationnels .....	38
1.2.4.1.	Les principes d'organisation.....	38
1.2.4.2.	Le rôle de la direction générale .....	38
1.2.4.3.	La direction des risques opérationnels .....	39
1.2.4.4.	Les lignes métiers et les opérationnels.....	39
1.2.4.5.	Les relations avec les métiers transverses.....	40
1.2.4.6.	La direction de l'audit interne .....	40
1.2.4.7.	La relation entre le risque opérationnel et le contrôle interne.....	41
Section 2 : La maîtrise des risques opérationnels.....		41
2.1.	Les dispositifs de maîtrise des risques opérationnels.....	42
2.1.1.	La cartographie des risques.....	43
2.1.1.1.	Définition.....	43
2.1.1.2.	Objectifs de la cartographie des risques.....	43
2.1.1.3.	Caractéristiques de la cartographie des risques .....	44
2.2.	Le système de contrôle interne.....	44
2.2.1.	Définition du contrôle interne.....	44
2.2.2.	Les objectifs de contrôle interne.....	45
2.2.2.1.	La sécurité des actifs.....	46
2.2.2.2.	La qualité des informations.....	46
2.2.2.3.	Le respect des directives .....	47
2.2.2.4.	L'optimisation des ressources .....	47
2.2.3.	Les composantes du contrôle interne .....	47
2.2.3.1.	L'environnement de contrôle interne .....	48
2.2.3.2.	L'évaluation des risques.....	48
2.2.3.3.	L'activité de contrôle interne .....	48
2.2.3.4.	L'information et la communication .....	48
2.2.4.	Les mesures de contrôle des risques opérationnels .....	49
2.2.4.1.	Les indicateurs à risque .....	49
2.2.4.2.	Le tableau de bord des risques opérationnels .....	50

Section 3 : L'apport de l'audit interne dans la maitrise des risques opérationnels.....	51
3.1. L'apport d'audit interne dans le contrôle interne.....	51
3.1.1. L'évaluation de la cartographie des risques opérationnels .....	52
3.1.2. Appréciation du dispositif de contrôle interne.....	52
3.2. L'audit interne et la gestion des risques.....	53
3.2.1. Une identification préalable du risque .....	53
3.2.2. L'auto évaluation du risque opérationnel .....	53
3.2.3. Un service d'audit interne .....	54
Conclusion.....	56
Chapitre 3 : Cas pratique du cycle achat fournisseur au sein de l'entreprise Jackets Club.....	57
Introduction.....	58
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil JACKET'S CLUB .....	59
1.1. Présentation de JACKET'S CLUB .....	59
1.1.1. Missions JACKET'S CLUB .....	59
1.1.2. Gamme de produits du JACKET'S CLUB .....	60
1.2. System d'Organisation JACKET'S CLUB.....	60
1.2.1. Direction générale .....	60
1.2.2. La direction des finances et de la comptabilité.....	61
1.2.3. La direction des Ressources humaines.....	61
1.2.4. Direction audit et contrôle interne .....	62
1.2.5. La direction affaire juridique .....	62
1.2.6. La direction d'exploitation.....	62
1.2.7. La Direction commerciale et marketing .....	63
1.2.8. La Direction du système d'information.....	63
Section 2 : Le déroulement d'une mission d'audit interne /cycle achat fournisseur.....	64
2.1. La phase de préparation .....	65
2.1.1. Lettre de mission.....	65
2.1.2. La prise de connaissance.....	65
2.1.2.1. Le questionnaire de prise de connaissance .....	65
2.1.2.2. Organigramme de Le processus d'achat.....	67
2.1.2.3. Le processus d'achat.....	67
2.1.3. Identification et analyse des risques .....	68
2.1.4. Note d'orientation.....	70

2.2. La phase de réalisation.....	70
2.2.1. La réunion d'ouverture .....	70
2.2.2. Le travail sur le terrain.....	70
2.3. La phase de conlusion.....	78
2.3.1. La réunion de clôture .....	78
2.3.2. Projet de rapport d'audit.....	80
2.3.3. Le rapport définitif.....	80
Section 3 : Étude comparative entre deux rapports d'audit interne .....	81
3.1. Présentation des remarques .....	81
3.2. Identification des points fort et faible du chaque rapport.....	82
3.3. Analyse des risques .....	82
3.4. Évaluation de la maitrise des risques.....	83
Conclusion.....	88
Conclusion générale.....	89
Bibliographie .....	92
Annexes.....	94
La table des matières.....	103

