

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Le Déroulement d'une mission d'audit et sa contribution à la
maîtrise des risques**

**CAS : Audit du processus gestion des stocks Carburants au sein
de NAFTAL**

Présenté par :

Mme. Herroui Afaf

Encadré par :

Pr. Rabia Lamia

Sommaire :

Introduction Générale.....	1
ChapitreI: Fondements théoriques et concepts clés.....	5
Section1: Le cadre conceptuel de la notion d’audit interne.....	6
1. Généralités sur l’audit interne :	7
2. Missions d’audit interne :	21
Section2: Généralité sur Le contrôle interne.	29
1. Généralités sur le contrôle interne :	29
Section3: La gestion des risques et l’audit interne	35
1. La notion de risque :	35
2. La gestion des risques :.....	40
3. Contribution de l’audit interne dans la gestion des risques :.....	48
4. La gestion des stocks :	50
ChapitreII: Le Déroulement d'une mission d'audit et sa contribution à la maîtrise des risques au sein de NAFTAL	52
Introduction :	53
Section1: Présentation de l’organisme d’accueil.....	53
1. Présentation générale de la société :	53
2. Présentation de la Direction centrale Audit de NAFTAL :	57
Section2: Conduite de la mission d'audit du Centre Carburants 16A El Harrach	58
1. Phase de Planification de la mission (Préparation) :	58

2. Phase réalisation :	81
3. Phase de conclusion de la mission (communication) :	109
Section3: Résultats de l'étude et discussions. (Interprète et analyse les résultats).....	113
1. Analyse des Points Forts :	114
2. Interprétation des Domaines Nécessitant des Améliorations :	114
3. Recommandations :	115

Dédicace :

Je dédie ce travail avec une profonde gratitude et un immense amour à **Ma mère**. Tu as été ma source de force et d'inspiration. Ton amour inconditionnel et ton soutien sans faille m'ont porté tout au long de ce parcours. Chaque instant de ce chemin est marqué par ton amour, ta sagesse et ta force.

À **Mon père**, tu as été mon pilier, mon modèle de persévérance et de bienveillance. Ta présence réconfortante et ton encouragement constant m'ont guidé à travers les hauts et les bas.

À mes sœurs, **Fadia** et **Amani**, votre soutien indéfectible et votre compréhension ont été mes sources d'inspiration quotidiennes. Vos mots d'encouragement et vos sourires ont été mes motivations les plus précieuses.

À **Soulafe**, ta présence a illuminé mon chemin et m'a encouragé à aller de l'avant. Tu as été ma confidente, mon pilier de force et ma source de joie.

Remerciements :

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Tout d'abord, je remercie sincèrement **Madame Rabia Lamia**, mon encadrante de mémoire, pour sa patience, ses conseils avisés et son soutien tout au long de cette recherche. Ses orientations précieuses et son expertise ont été essentielles pour mener à bien ce projet.

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur BOUFEROUA Mohamed Belkacem** mon encadrant de stage, pour son accompagnement, ses précieux conseils et son soutien professionnel tout au long de mon stage. Son encadrement rigoureux et son expérience m'ont permis de développer de nouvelles compétences et d'approfondir mes connaissances pratiques.

À mes professeurs et enseignants, merci pour vos encouragements et vos enseignements enrichissants. Votre soutien académique et votre disponibilité ont grandement facilité mon parcours.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. À mes collègues et amis, vos présences et vos encouragements constants m'ont aidé à rester motivé et à surmonter les moments de doute. Merci pour votre amitié et votre soutien indéfectible.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire par leurs conseils, leur soutien moral et leurs encouragements.

Liste des figures :

Figure 1 : La conformité avec les dispositions légales et réglementaires	13
Figure 2 : La régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise.....	14
Figure 3 : Modèle ordre de mission	23
Figure 4 : Modèle de FRAP	27
Figure 5 : Les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO-I).....	33
Figure 6 : Processus de management des risques selon l'ISO 31000	41
Figure 7 : La lettre de mission.....	60
Figure 8 : Compte-rendu de réunion de lancement avec le responsable audit.....	67
Figure 9 : Note d'orientation	76
Figure 10 : Le programme de travail.....	78
Figure 11 : Compte rendu de réunion d'ouverture	82
Figure 12 : Compte-rendu d'entretien.....	84
Figure 13 : Compte-rendu d'entretien.....	85
Figure 14 : Fiche de test n°1	87
Figure 15 : Fiche de test n°2	88
Figure 16 : Fiche de test n°3	89
Figure 17 : Fiche de test n°4	90
Figure 18 : Fiche de test n°5	91
Figure 19 : Fiche de test n°6	92

Figure 20 : Fiche de test n°7	93
Figure 21 : Fiche de test n°8	94
Figure 22 : Fiche de test n°9	95
Figure 23 : Fiche de test n°10	96
Figure 24 : Fiche de test n°11	97
Figure 25 : Fiche de test n°12	98
<i>Figure 26 : Fiche de test n°13</i>	99
Figure 27 : La fiche d'observation N°1	101
Figure 28 : La fiche d'observation N°2	102
Figure 29 : La fiche d'observation N°3	103
Figure 30 : La fiche d'observation N°4	104
Figure 31 : La fiche d'observation N°5	105
<i>Figure 32 : La fiche d'observation N°6</i>	106
Figure 33 : Compte-rendu de réunion de clôture	107
Figure 34 : cahier de recommandations	110

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Les Normes de qualification et du fonctionnement.....	19
Tableau 2 : Le tableau de risques	25
Tableau 3 : Différence entre Audit interne et contrôle interne.....	35
Tableau 4 : tableau de produits.....	55
Tableau 5 : Questionnaire du Contrôle Interne(QCI)	64
Tableau 6 : tableau de risques	69
Tableau 7 : Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés.....	73

Liste des abréviations :

Abréviation :	Signification :
A.D.S	Direction Audit & Systèmes
AMF	Autorité de Marché Financier
BE	Bon d'Enlèvement
BFR	Besoin des fonds de Roulement
BIU	Bordereau Inter Unités
BLF	Bon de Livraison Facture
BMI	Bon de Mouvement Interne
BR010	Bon de Réception (NAFTAL)
BR03	Bon de Ravitaillement (au niveau interne du centre)
BTS	Bon de Transfert des Stocks
CBR	Carburants
CDD	Centre De Distribution
CDS	Centre Dépôt Stocks
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way
CRFS	Compte Rendu Final au Site
D.AG	Direction Administration Générale
D.ASC	Direction Affaires Sociales & Culturelles
D.C.A	Direction Centrale Audit
D.CRP	Direction Communication & Relations Publiques
D.SIE	Direction Sûreté Interne de l'Établissement
DCARM	Direction Centrale Audit & Réglementation Marché
DE.F	Direction Exécutive Finances
DE.RH	Direction Exécutive Ressources Humaines
DP.P	Direction Projet Partenariat
DP.SRC	Direction Projet Suivi & Recouvrement des Créances
ERDP	Entreprise de Raffinage et de la Distribution Pétrolières
ESP	Essences Sans Plomb
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

GO Gasoil

GPL

Gaz de Pétrole Liquéfié

HSE

Hygiène Sécurité Environnement

IFACI

Institut français de l'audit et du contrôle interne

IIA

Institute of Internal Auditors

ISO

International Organization for Standardization

LIFO Last In First Out

OMP

Ouvrier Mouvement Produit

PV

Procès-verbal

QCI

Questionnaire de Contrôle Interne

S.I.P Systèmes d'Information et Procédures

SNTF

Société Nationale de Transport Ferroviaire

SPA

Société Par Action

Résumé :

Les entreprises modernes font face à des environnements de plus en plus complexes et à des risques accrus, nécessitant des mécanismes de contrôle internes robustes. L'audit interne émerge comme une fonction cruciale, offrant une assurance indépendante et objective sur l'efficacité des processus de gestion des risques et de contrôle. Ce mémoire explore l'importance de l'audit interne dans la promotion de la transparence, la gestion proactive des risques et l'amélioration continue des performances organisationnelles.

À travers une étude de cas spécifique, il met en lumière comment l'audit interne peut contribuer de manière significative à la résilience et à la compétitivité des entreprises dans un marché dynamique.

Mots clés: Audit Interne, contrôle interne, Risque, gestion des risques.

Abstrac:

Modern companies face increasingly complex environments and growing risks, necessitating strong internal control mechanisms. Internal auditing emerges as a vital function, providing independent and objective assurance about the effectiveness of risk management and control processes. This research explores the importance of internal auditing in enhancing transparency, proactive risk management, and continuous organizational performance improvement. Through a specific case study, it highlights how internal auditing significantly contributes to enhancing the resilience and competitiveness of companies in a dynamic market.

Introduction générale :

Introduction générale :

Dans un environnement économique global marqué par une instabilité croissante et une concurrence intense, les entreprises sont confrontées à une multitude de risques menaçant leur stabilité et leur croissance. Pour survivre et prospérer, elles doivent continuellement s'adapter et disposer d'un système de mesure de performance fiable, capable de prendre en compte les changements environnementaux.

Le risque, au sein de l'entreprise, peut être défini comme la possibilité d'un événement ou d'une action ayant des conséquences négatives sur la réalisation des objectifs organisationnels.

La gestion des risques est donc essentielle. Elle consiste en un ensemble de processus systématiques permettant d'identifier, d'analyser, de surveiller et de contrôler les risques afin de minimiser les impacts négatifs sur l'organisation. Cela inclut l'évaluation des probabilités d'occurrence des risques et de leurs conséquences potentielles, ainsi que l'élaboration de stratégies. Une gestion efficace des risques permet aux entreprises de se préparer et de réagir de manière proactive aux différentes menaces potentielles.

L'audit interne joue un rôle crucial dans ce cadre. Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui fournit des assurances sur le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise. L'audit interne conseille sur les moyens d'améliorer les processus de gestion des risques, de contrôle, contribuant ainsi à créer de la valeur ajoutée. Grâce à ses évaluations rigoureuses, l'audit interne permet d'identifier les zones de vulnérabilité, de proposer des améliorations et de garantir une utilisation optimale des ressources.

Le lien entre ces disciplines est indissociable. L'audit interne offre une évaluation indépendante et critique des processus de gestion des risques de l'entreprise. En faisant cela, il aide à améliorer les contrôles internes et à renforcer la gouvernance d'entreprise. Cette interaction est cruciale pour garantir que les risques sont bien gérés et que les ressources sont utilisées de manière efficace.

En Algérie, la fonction d'audit interne a progressivement gagné en importance au sein des grandes entreprises. Un exemple notable est celui de l'entreprise NAFTAL, qui a instauré une direction dédiée à l'audit interne. Cette direction a pour mission de garantir l'application rigoureuse des lois et des normes en vigueur, tout en évaluant l'efficacité du dispositif de

contrôle interne. L'objectif de cette direction est de maîtriser et de réduire les risques associés à diverses opérations critiques, telles que la gestion des stocks.

Les motifs du choix :

Mon choix de ce sujet découle sur plusieurs raisons à la fois subjectives et objectives, qui soulignent son importance et sa pertinence :

Motifs subjectifs :

- Mon intérêt pour l'audit interne m'a toujours poussé à comprendre en profondeur les mécanismes de contrôle et de gestion des risques au sein des entreprises.
- Mon stage chez NAFTAL m'a offert une perspective précieuse sur les pratiques de gestion des stocks et les défis associés, renforçant ainsi mon intérêt pour ce sujet.
- Mon envie de découvrir les théories et les pratiques de l'audit interne dans un cadre pratique m'a incité à choisir ce sujet, pour allier connaissances théoriques et expérience pratique
- M'investir dans un projet d'audit interne sur la gestion des stocks me permettrait de développer des compétences spécifiques et de me préparer pour une future carrière dans le domaine de l'audit et du contrôle interne.

Motifs objectifs :

- Pertinence stratégique : L'étude de l'audit interne dans le contexte de la gestion des stocks revêt une importance stratégique pour l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques de NAFTAL.
- Exigences académiques et professionnelles : Cette recherche répond aux exigences académiques tout en contribuant au développement de compétences professionnelles pertinentes pour une future carrière dans le domaine de l'audit interne.
- Besoin de renforcement des contrôles internes : Face à une demande croissante de rigueur et de transparence dans les audits internes, cette étude vise à renforcer les contrôles internes de NAFTAL et à proposer des recommandations pratiques pour une gestion efficace des stocks.

La problématique principale :

Face à ces défis, la question centrale de cette étude est la suivante : « **Comment le déroulement d'une mission d'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques liés au processus de gestion des stocks au sein de NAFTAL ?** ».

Les questions secondaires :

De cette question clé, découlent les sous-questions suivantes :

- Comment se déroule une mission d'audit interne au sein de NAFTAL ?
- Quelle est la relation entre la gestion des risques et l'audit interne ?
- Comment l'audit interne peut-il apporter de la valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Les hypothèses :

H01: La mission d'audit interne au sein de NAFTAL suit un processus en trois phases, conforme aux normes professionnelles d'audit interne et au code de déontologie de la profession

H02 : L'audit interne et la gestion des risques sont liés, l'audit interne contribuant à identifier, évaluer et contrôler les risques au sein de l'organisation.

H03 : L'audit interne peut ajouter de la valeur à l'entreprise en identifiant les opportunités d'amélioration, en renforçant les contrôles internes et en fournissant des conseils stratégiques.

Les outils de recherche :

Pour obtenir des résultats pertinents, plusieurs outils de recherche seront utilisés, notamment :

- **Observation directe :** Observer les pratiques et processus en place pour l'audit interne et la gestion des risques.
- **Collecte de données :**
 - **Questionnaires :** Recueillir des informations sur les perceptions et pratiques de gestion des risques et d'audit interne.
 - **Entretiens :** Obtenir des insights qualitatifs auprès de professionnels de l'audit interne et de la gestion des risques.

- **Analyse documentaire** : Examiner les rapports d'audit interne, les politiques de gestion des risques et les normes de contrôle interne.
- **Analyse approfondie** : Évaluer l'importance de l'audit interne pour la maîtrise des risques chez NAFTAL.

Plan de Travail :

Mon plan de travail est conçu pour fournir une compréhension exhaustive et structurée du déroulement d'une mission d'audit interne et de son rôle crucial dans la maîtrise des risques. Il est structuré en deux chapitres principaux :

Chapitre 1 (Théorique) :

Le premier chapitre est dédié aux fondements théoriques, offrant un cadre conceptuel solide en trois sections :

Section 01 : Le cadre conceptuel de la notion d'audit interne.

Section 02 : Généralités sur le contrôle interne.

Section 03 : La gestion des risques et l'audit interne

Chapitre 2 (Pratique) :

Le deuxième chapitre se concentre sur une étude de cas pratique chez NAFTAL. Il est composé de deux sections :

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Conduite de la mission d'audit au sein du Centre Carburants 16A El Harrach

Section 03: Résultats de l'étude et discussions. (Interprète et analyse les résultats)

En combinant une base théorique solide avec une application pratique détaillée, L'intérêt de cette étude réside dans l'exploration de l'importance de l'audit interne pour améliorer le processus de gestion des risques particulier sur NAFTAL.

Chapitre1: Fondements théoriques et concepts clés

Chapitre I: Fondements théoriques et concepts clés

Pour mieux comprendre et maîtriser le domaine de l'audit interne ainsi que la gestion des risques associée, il est essentiel de connaître leurs fondements théoriques et concepts clés. Ce chapitre se propose d'explorer ces bases indispensables qui permettent de saisir pleinement l'importance et l'impact de l'audit et de la gestion des risques dans le contexte organisationnel.

Le chapitre sera divisé en trois sections distinctes, chacune se concentrant sur un aspect spécifique de cette contribution :

Section 01 : Le cadre conceptuel de la notion d'audit interne.

Section 02 : Généralité sur Le contrôle interne.

Section 03 : La gestion des risques et l'audit interne.

Section1: Le cadre conceptuel de la notion d'audit interne.

L'audit interne est une composante essentielle du fonctionnement efficace et transparent des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Dans un environnement commercial en perpétuelle évolution, où les risques et les défis se multiplient, la nécessité d'une surveillance interne rigoureuse est devenue incontournable. Afin de mieux comprendre et mettre en œuvre cette pratique fondamentale, il est crucial de se familiariser avec son cadre conceptuel. Le cadre conceptuel de l'audit interne offre une structure théorique qui guide les professionnels dans l'exécution de leurs fonctions et assure une approche systématique et cohérente de l'évaluation des risques, des contrôles internes et de la gouvernance organisationnelle. Ce chapitre se propose donc d'explorer en profondeur le cadre conceptuel de la notion d'audit interne. En développant une compréhension approfondie de ce cadre conceptuel, les praticiens de l'audit interne seront mieux équipés pour remplir leur rôle crucial dans la protection des actifs, la préservation de l'intégrité des informations et l'amélioration continue des processus organisationnels.

1. Généralités sur l'audit interne :

1.1 Historique de l'audit interne :

Le terme "Audit " provient du mot latin "Audire" qui signifie "entendre" ou "écouter". En ce qui concerne le mot anglais « To audit », il signifie « examiner, surveiller, vérifier, contrôler ou encore inspecter ». ¹

L'audit interne trouve ses racines dans les pratiques de contrôle financier des anciennes civilisations, notamment chez les Romains qui utilisaient des agents pour surveiller les finances publiques, bien que le concept moderne d'audit tel que nous le comprenons aujourd'hui n'ait pas été directement appliqué à la civilisation.

La fonction d'audit interne est proportionnellement nouvelle car elle est apparue avec la crise économique de 1929 aux États-Unis. Durant cette crise, Plusieurs entreprises américaines ont connu l'une des récessions économiques les plus importantes de leur histoire et ont principalement cherché à réduire leurs charges à travers la revue des comptes sociaux. Cependant, les cabinets d'audit externes étaient toujours sollicités pour fournir des services aux grandes entreprises américaines, tels que l'inventaire, l'analyse des comptes, le sondage...etc., avec l'objectif final de certification des états financiers. ²

Pour atteindre l'objectif des auditeurs externes, et alléger leurs charges, les entreprises suggèrent que les employés assument certaines tâches qui étaient à la charge des cabinets d'audit. Les auditeurs externes ont donné leur accord sous la condition d'une supervision particulière. Les premiers « auditeurs internes » sont apparus parce qu'ils étaient des membres internes de l'entreprise qui participent aux travaux des auditeurs externes sans avoir le droit d'élaborer des synthèses et des conclusions. Cette crise a conduit à la création des premiers départements d'audit interne au sein des grandes entreprises, chargés de vérifier les opérations internes et de fournir une assurance quant à la fiabilité des informations financières, marquant ainsi le début d'une profession destinée à jouer un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques.³

¹ Alain MIKOL, *audit et commissariat aux comptes, édition n°12, E-ETHEQUE, Paris, France, 2014, p : 9*

² RENARD. Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne, Edition Eyrolles, 7ème édition, Paris, 2010, P.35-36.*

³ *Idem, P 36.*

Dans les années 1940 et 1950, l'audit interne a commencé à se développer en tant que profession distincte, avec la création de la première association professionnelle d'auditeurs internes, l'Institute of Internal Auditors (IIA), en 1941. L'IIA a joué un rôle déterminant dans la définition et la promotion de la profession d'audit interne, en établissant des normes professionnelles et en offrant une formation et un développement professionnel aux auditeurs internes.⁴

Au cours des décennies suivantes, l'audit interne a continué à évoluer pour répondre aux besoins changeants des entreprises et des organisations.

Aujourd'hui, l'audit interne est une fonction essentielle, qui joue un rôle clé pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de leurs processus de gouvernance.

1.2 Définition de l'audit interne :

Donner une définition précise de l'audit interne a été une préoccupation de plusieurs auteurs et organisations.

- **Selon L'Institute of Internal Auditors (IIA) et L'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) :**

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »⁵

- **Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) :**

« La norme ISO 19011 définit l'audit interne comme un processus méthodique et indépendant qui permet d'obtenir des preuves tangibles et de faire une évaluation de manière objective. Il examine les processus, les procédures et les pratiques de l'organisation pour s'assurer qu'ils sont

⁴ K. H. Spencer Pickett The internal auditing handbook, Wiley and Sons, Ltd., Publication, 3th edition 2010, P 8

⁵ Site web officiel de l'IIA www.theiia.org consulté le 10/02/2024 à 17 :00

en conformité avec la politique qualité et les normes de qualité établies. De plus, il s'agit d'un outil participant à l'amélioration continue de l'organisation. »⁶

➤ Selon **Elisabeth Bertin** :

« L'audit interne est une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriés de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajouté, l'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tous se qui la touche ses succès, ses difficulté ou ses échecs. »⁷

En combinant les définitions de l'audit interne fournies par différentes organisations et auteurs, plusieurs caractéristiques essentielles émergent pour décrire cette pratique :

- **L'indépendance** :

Selon la norme 1100 « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. »

L'indépendance de l'audit interne signifie que les auditeurs doivent être autonome et libres de toute influence, qu'elle soit externe ou interne, afin de préserver leur objectivité. Cela implique l'absence d'ingérence de la direction ou d'autres départements dans leurs activités. Cette indépendance permet aux auditeurs de réaliser des évaluations de manière neutre et critique, sans crainte de représailles ou de conflits d'intérêts. En conséquence, l'indépendance renforce la crédibilité des résultats de l'audit et garantit que les recommandations sont objectives et fondées sur des preuves solides.

- **Objectivité** :

Selon la norme 1120 « Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts. »

L'objectivité de l'audit interne fait référence à la capacité des auditeurs internes à maintenir une perspective impartiale et neutre tout au long du processus d'audit. Cela signifie qu'ils doivent évaluer les activités de l'organisation de manière juste et équilibrée, en se concentrant uniquement sur les faits, les preuves et les critères d'évaluation objectifs. Les auditeurs internes

⁶ <https://blog-gestion-de-projet.com> consulté le 11/04/2024 à 11 :17

⁷ Elisabeth Bertin, *Audit interne enjeux et pratiques à l'international*, éditions d'organisation, Paris, 2007, p5

doivent éviter tout préjugé ou partialité dans leurs jugements et leurs recommandations, et s'efforcer de rester neutres dans toutes leurs interactions avec les parties prenantes. L'objectivité est essentielle pour assurer que les conclusions de l'audit interne sont crédibles, fiables et basées sur des critères objectifs plutôt que sur des opinions personnelles ou des influences externes.⁸

- **Assurance :**

L'audit interne assure l'évaluation impartiale et autonome menée par les auditeurs internes sur le contrôle et la gestion des opérations, des risques et des processus au sein de l'entreprise. Cette démarche implique l'identification des points forts et faibles, l'évaluation des risques, la vérification de la fiabilité des données financières et opérationnelles, tout en assurant la crédibilité des résultats et rapports produits. En confirmant la maîtrise des activités tout en pointant les zones à améliorer, l'audit interne renforce la confiance des parties prenantes dans la gouvernance et le management de l'entreprise.⁹

- **Conseil :**

Le conseil en audit interne implique l'apport consultatif des auditeurs internes, qui donnent des recommandations pour améliorer les processus, les contrôles internes et la gestion des risques au sein de l'organisation. En plus d'identifier les problèmes, les auditeurs internes proposent des solutions pratiques basées sur leur expertise, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité opérationnelle et à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. En somme, le conseil en audit interne vise à offrir des conseils éclairés et impartiaux pour encourager l'amélioration continue et générer de la valeur ajoutée.¹⁰

- **Alignement sur les objectifs de l'organisation :**

L'audit interne est aligné sur les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, en contribuant à leur réalisation tout en identifiant et en atténuant les risques qui pourraient entraver leur atteinte.

⁸ <https://docs.ifaci.com> NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES), p 5-7 consulté le 12/04/20204 à 01 :28

⁹ Ibid. P 11

¹⁰ Ibid., P 16_24

- Amélioration continue :

L'audit interne favorise l'amélioration continue en identifiant les faiblesses et les lacunes dans les processus et les contrôles, et en proposant des recommandations pour renforcer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. ¹¹

1.3 Les objectifs d'audit interne :

Les objectifs de l'audit interne peuvent être divers et dépendent souvent des besoins spécifiques de l'organisation ainsi que des attentes de la direction. , voici quelques objectifs généraux que l'audit interne cherche généralement à atteindre :

- Vérifiez la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise, tels que les normes, les lois, les spécifications clients et les cahiers des charges.
- S'assurer que les structures organisationnelles (processus) et opérationnelles (procédures, instructions, etc.) sont mises en place, bien connues, comprises et suivies.
- Vérifier si le domaine examiné est efficace revient à évaluer sa capacité à atteindre les buts fixés.
- Identifier des opportunités d'amélioration et formuler des recommandations pour orienter l'entreprise vers le chemin du développement.¹²
- évalue la solidité du système de gestion des risques, identifie les non-conformités, les points forts, et suggère des modifications afin de réduire les risques potentiels.
- L'audit interne permet d'évaluer l'efficacité du système afin de repérer des domaines à améliorer.¹³

1.4 La typologie de la fonction d'audit interne :

Les formes d'audit interne peuvent être définies selon différents critères ou perspectives

- Selon le Domaine d'application
- Selon Objectifs d'audit interne

¹¹ <https://docs.ifaci.com> NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES), P 11 consulté le 12/04/2024 à 01 :28

¹² <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/> consulté le 17/04/2024 à 12 :29

¹³ <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/conformite-en-entreprise-definition-et-enjeux/audit-interne#ref-6948> consulté le 17/04/2024 à 12 :39

1.4.1 Selon le Domaine d'application :

Selon les domaines spécifiques de l'organisation étudiée, on peut définir différentes formes d'audit interne.

➤ **Audit social:**

L'audit social concerne l'intégralité de la structure organisationnelle et de ses interactions à la fois en interne (relations entre les employés, relations hiérarchiques, etc.) et à l'externe (relations de l'organisation avec diverses parties prenantes telles que les actionnaires, l'État, les fournisseurs, etc.).¹⁴ Selon Jean-Marie Peretti « L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes »

➤ **Audit financier:**

Cet audit consiste en un examen technique rigoureux et constructif réalisé par un professionnel compétent et indépendant, qui permet d'exprimer une opinion motivée sur la qualité des états financiers et des comptes de l'entreprise¹⁵

➤ **Audit opérationnel :**

Évalue toutes les activités de l'entreprise et examine comment les objectifs sont réalisés. De plus, l'auditeur opérationnel cherchera à comprendre le fonctionnement réel d'une entreprise, plutôt que de se fier simplement à sa comptabilité pour en dresser le portrait.¹⁶

¹⁴ Chekroun Meriem, « Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou BekrBelkaid de Tlemcen, 2014, P 29.

¹⁵ Jacques RENARD, *Audit interne ce qui fait débat*, Maxima, Paris, France, 2003, pp : 17-18.

¹⁶ <https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/> consulté le 04/20/2024

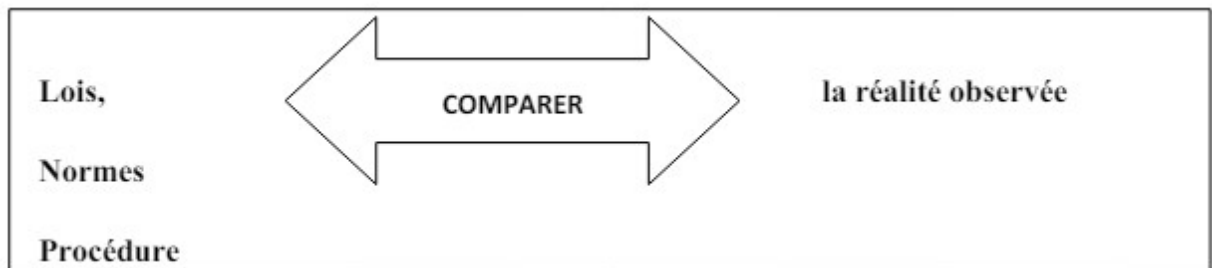
1.4.2 Selon Objectifs d'audit interne :

Elles peuvent également être définies en fonction des objectifs spécifiques poursuivis par l'audit interne.

➤ **Audit de conformité et/ou de régularité:**

L'audit de conformité consiste en une vérification interne visant à s'assurer que les organisations respectent les lois, les réglementations, les normes internes et les politiques en vigueur. Il passe en revue les processus, pratiques et activités pour repérer toute non-conformité par rapport aux exigences légales et réglementaires. Les domaines d'audit de conformité englobent la fiscalité, la qualité, le respect des règlements sectoriels et des politiques internes. L'objectif principal de cet audit est d'assurer le bon fonctionnement légal de l'organisation tout en respectant les normes établies afin de réduire les risques juridiques et réglementaires, tout en renforçant la confiance des parties prenantes.¹⁷

Figure 1 : La conformité avec les dispositions légales et réglementaires



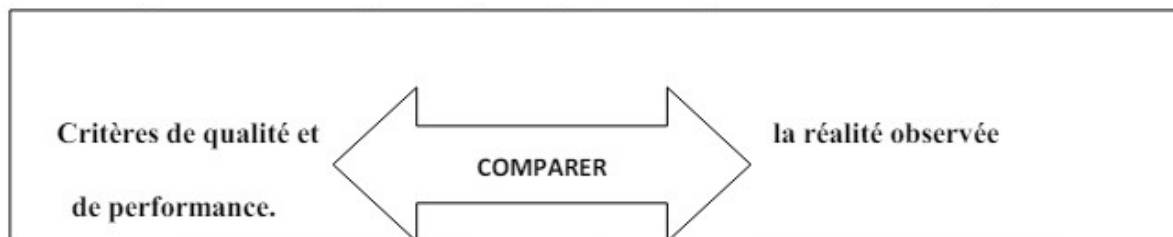
Source : Jacques RENARD. Théorie et pratique d'audit interne. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, P : 49.

➤ **Audit de performance :**

C'est l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des processus et des opérations de l'organisation. Son objectif est d'identifier les forces et les faiblesses dans la réalisation des objectifs organisationnels, ainsi que les opportunités d'amélioration des performances.

¹⁷ Jacques RENARD. Théorie et pratique d'audit interne. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, P : 48-49

Figure 2 : La régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise



Source : Jacques RENARD. *Théorie et pratique d'audit interne*. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, P : 49.

➤ **Audit d'efficacité :**

L'audit d'efficacité représente une évolution majeure dans les responsabilités de l'auditeur interne, passant du simple contrôle de conformité à une évaluation approfondie de la qualité et de l'efficacité des méthodes et procédures organisationnelles. Il vise à déterminer si les pratiques en place permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise de la manière la plus efficace et efficiente possible. Ce type d'audit implique une analyse critique des processus, des politiques et des opérations, ainsi qu'une expertise approfondie de l'auditeur pour évaluer leur pertinence, leur utilité et leur adéquation aux besoins organisationnels.¹⁸

➤ **Audit de gestion des risques :**

L'audit de gestion des risques est une évaluation approfondie des processus et des pratiques utilisés par une organisation pour identifier, évaluer, gérer et atténuer les risques potentiels. Il comprend l'examen des politiques et des procédures de gestion des risques, l'analyse des pratiques de contrôle interne, l'évaluation des politiques d'assurance, l'analyse des incidents passés, l'examen de la culture organisationnelle et l'évaluation de la résilience organisationnelle. En identifiant les forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration, cet audit aide l'organisation à renforcer sa capacité à gérer les incertitudes et à atteindre ses objectifs stratégiques.¹⁹

¹⁸ Jacques RENARD. *Théorie et pratique d'audit interne*. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, P : 49_50

¹⁹ Jérémy Lambert. *L'audit de risques en entreprise*. Droit. Université de Bordeaux, 2014. Français. P : 122

1.5 Les outils de l'audit interne :

Dans le domaine de l'audit interne, il est crucial d'utiliser les bons outils pour accomplir efficacement les missions d'évaluation et d'analyse au sein des organisations. Ces outils, qui sont diversifiés et spécialisés, sont choisis avec soin pour répondre aux exigences particulières de chaque audit. Parmi la variété d'outils disponibles, une classification selon deux approches principales émerge :

1.5.1 Les outils d'Interrogation :

Ces outils sont utilisés par l'auditeur pour formuler des questions spécifiques ou répondre à des questions qu'il se pose concernant les processus, les contrôles ou les risques de l'organisation. Ils facilitent l'obtention d'informations précises et pertinentes. Parmi ces outils, on retrouve :

- **Sondages statistiques ou échantillonnages** : Sélection d'un échantillon représentatif pour évaluer la conformité ou l'efficacité.
- **Interviews et questions écrites** : Obtention d'informations directes du personnel à travers des entretiens ou des questionnaires.
- **Outils informatiques** : Utilisation de logiciels spécialisés pour analyser des données, automatiser des processus ou effectuer des tests de contrôles.
- **Vérifications et rapprochements divers** : Comparaison de données ou d'informations pour identifier des incohérences ou des erreurs.

1.5.2 Les outils de description :

Sont conçus pour mettre en lumière les spécificités des situations sans présupposer de questions particulières. Parmi ces outils, on retrouve :

- **Observation physique** : Observation directe des opérations ou des processus sur le terrain.
- **Narration** : Description verbale ou écrite des processus ou des situations.
- **Organigramme fonctionnel** : Représentation graphique des structures et des relations fonctionnelles au sein de l'organisation.
- **Grille d'analyse des tâches** : Décomposition des processus en tâches spécifiques pour identifier les responsabilités et les contrôles.
- **Diagramme de circulation** : Visualisation graphique des flux d'informations ou de produits à travers les processus organisationnels.

- **Piste d'audit** : Documentation détaillée des activités et des décisions prises lors des opérations ou des transactions

1.6 Les normes de l'audit interne :

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont un ensemble de règles établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA) pour guider les auditeurs internes dans leur pratique. Ces normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes et sont constituées de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de son efficacité. Elles sont internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel.²⁰

Les Normes ont pour objet :²¹

- **Guidance** : Elles aident à mettre en œuvre les principes clés énoncés dans le Cadre international des pratiques professionnelles de l'audit interne.
- **Valeur ajoutée** : Elles offrent un cadre pour mener des activités d'audit interne qui contribuent de la valeur à l'entreprise.
- **Évaluation** : Elles établissent des critères pour évaluer la performance de l'audit interne.
- **Amélioration** : Elles encouragent l'amélioration des processus et des opérations au sein de l'entreprise.

Les Normes se composent de deux catégories principales :

- Les normes de qualification : définissent les caractéristiques des entités et des personnes impliquées dans l'audit interne
- Les normes de fonctionnement : décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent les critères de qualité pour mesurer leur performance.

Il existe également des normes de mise en œuvre qui précisent les exigences pour les missions d'assurance et de conseil.

²⁰ <https://docs.ifaci.com> NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES), consulté le 12/04/2020 à 01 :28 P 1

²¹ Idem

1.6.1 Les normes de qualification :

Les normes de qualification définissent les principes et les pratiques que les auditeurs internes doivent suivre pour assurer l'efficacité, l'objectivité et la qualité de leurs travaux.

1. **Mission, pouvoirs et responsabilités (Norme 1000) :** La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne doivent être formalisés dans une charte d'audit interne, approuvée par la direction générale et le Conseil. La charte doit préciser le positionnement de l'audit interne dans l'organisation, son accès aux données et aux personnes nécessaires, ainsi que son périmètre d'action.
2. **Indépendance et objectivité (Norme 1100) :** L'audit interne doit être indépendant et objectif. Cela signifie que les auditeurs internes doivent exercer leurs responsabilités sans partialité ni influence extérieure. Le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct à la direction générale et au Conseil pour garantir cette indépendance.
3. **Formation et compétence (Norme 1200) :** Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les compétences et la conscience professionnelle nécessaires pour mener à bien leurs missions. Cela inclut la formation continue et l'acquisition de certifications professionnelles appropriées.
4. **Programme d'assurance et d'amélioration qualité (Norme 1300) :** Le responsable de l'audit interne doit mettre en place un programme d'assurance et d'amélioration qualité pour évaluer la conformité de l'audit interne avec les normes et le code de déontologie, ainsi que pour identifier les opportunités d'amélioration.
5. **Communication des résultats (Norme 1320) :** Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité doivent être communiqués à la direction générale et au Conseil, y compris les conclusions des évaluations internes et externes, les plans d'action correctifs, et toute indication de non-conformité avec les normes.²²

²² Ibid. P 4_14

1.6.2 Les normes de fonctionnement :

Le cadre de référence international des pratiques professionnelles pour les auditeurs internes énonce des directives claires pour mener à bien les missions d'audit interne.

1. **Réalisation de la mission** : Collecte d'informations pertinentes et fiables pour atteindre les objectifs.
2. **Analyse et évaluation** : Fondation des conclusions sur des analyses appropriées.
3. **Documentation des informations** : Documentation des informations pour soutenir les résultats et les conclusions.
4. **Supervision de la mission** : Supervision adéquate pour assurer l'atteinte des objectifs et la qualité du travail.
5. **Communication des résultats** : Communication claire des résultats de manière appropriée.
6. **Surveillance des actions de progrès** : Mise en place d'un système de suivi pour vérifier la mise en œuvre des actions.
7. **Communication relative à l'acceptation des risques** : Signalement à la direction générale ou au Conseil si le management accepte un niveau de risque potentiellement préjudiciable.

Ce cadre vise à garantir une pratique professionnelle cohérente et efficace de l'audit interne, en mettant l'accent sur la collecte d'informations, l'analyse, la communication des résultats et le suivi des actions.²³

²³ Ibid. P 15_31

Tableau 1 : Les Normes de qualification et du fonctionnement

Normes de qualification :	Normes de fonctionnement :
<p>1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités.</p> <p>1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d’audit interne.</p> <p>1100 : Indépendance et objectivité.</p> <p>1110 : Indépendance dans l’organisation.</p> <p>1111 : Relation directe avec le conseil.</p> <p>1112 : Rôles du responsable de l’audit interne en dehors de l’audit interne.</p> <p>1120 : Objectivité individuelle.</p> <p>1130 : Atteinte à l’indépendance ou à l’objectivité.</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle.</p> <p>1210 : Compétence.</p> <p>1220 : Conscience professionnelle.</p> <p>1230 : Formation professionnelle continue.</p> <p>1300 : Programme d’assurance et d’amélioration qualité.</p> <p>1310 : Exigences du programme d’assurance et d’amélioration qualité.</p> <p>1311 : Evaluation internes.</p> <p>1312 : Evaluation externe.</p> <p>1320 : Communication relative au programme d’assurance et d’amélioration qualité.</p>	<p>2000 : Gestion de l’audit interne</p> <p>2010 : Planification</p> <p>2020 : Communication et approbation</p> <p>2030 : Gestion des ressources</p> <p>2040 : Règles et procédures</p> <p>2050 : Coordination</p> <p>2060 : Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p>2100 : Nature du travail</p> <p>2110 : Management des risques</p> <p>2120 : Contrôle</p> <p>2130 : Gouvernement d’entreprise</p> <p>2200 : Planification de la mission</p> <p>2201: Considérations relatives à la Planification</p> <p>2210 : Objectifs de la mission</p> <p>2220 : Champ de la mission</p> <p>2230 : Ressources affectées à la mission</p> <p>2240 : Programme de travail de la mission</p> <p>2300 : Accomplissement de la mission</p> <p>2310 : Identification des informations</p> <p>2320 : Analyse et évaluation</p> <p>2330 : Documentation des informations</p> <p>2340 : Supervision de la mission</p> <p>2400 : Communication des résultats</p>

<p>1321 : Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne ».</p> <p>1322 : Indication de non-conformité.</p>	<p>2410 : Contenu de la communication</p> <p>2420 : Qualité de la communication</p> <p>2421 : Erreurs et omissions</p> <p>2430:Indication de non-conformité aux normes</p> <p>2440 : Diffusion des résultats</p> <p>2450 : Les opinions globales.</p> <p>2500 : Surveillance des actions de progrès</p> <p>2600 : Acceptation des risques par la direction générale.</p>
--	--

Source : Elaboré sur la base : IFACI, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, Ibid., Page 15-31. <https://docs.ifaci.com/> consulté le 22/04/2024 à 3 :14

1.6.3 Les normes de la mise en œuvre :

Les normes de mise en œuvre couvrent les tâches d'assurance et de consultation, en plus d'apporter un complément aux normes de qualification et de fonctionnement.

2. Missions d'audit interne :

2.1 Définition de la mission d'audit interne :

Une mission d'audit interne peut être définie comme un engagement spécifique confié à l'équipe d'audit interne pour évaluer et examiner les processus, les systèmes et les contrôles d'une organisation. Cette évaluation vise à fournir une assurance et des recommandations à la direction sur l'efficacité des opérations, la gestion des risques et le respect des politiques, des lois et des réglementations applicables. En bref, la mission d'audit interne consiste à évaluer la santé organisationnelle, à identifier les domaines de risque et à recommander des améliorations pour renforcer la gouvernance et la gestion des activités de l'entreprise.²⁴

2.2 Méthodologie de la mission d'audit interne :

La méthodologie d'une mission d'audit interne peut varier en fonction de divers facteurs tels que la taille de l'organisation, la complexité de ses activités et les objectifs spécifiques de l'audit.

Dans le cadre d'une mission d'audit, trois acteurs principaux interviennent, chacun ayant un rôle spécifique à jouer ²⁵ :

- **L'auditeur** : est chargé de mener l'audit de manière objective.
- **L'audit** : collabore en fournissant les informations nécessaires et en mettant en œuvre les recommandations.
- **Le prescripteur d'audit** : définit les objectifs, le champ d'application et les attentes de l'audit, ainsi que de nommer l'auditeur chargé de mener la mission.

Ensemble, ces acteurs contribuent à améliorer la gouvernance, le contrôle et la gestion des risques au sein de l'organisation.

²⁴ Jacques RENARD. *Théorie et pratique d'audit interne. Edition d'Organisation, Paris, France, 7ème Ed., 2010, P : 209_2010*

²⁵ Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », EDITION ORGANISATION, Paris, 2007, P38.

2.3 Phases fondamentales de la mission d’audit interne :

L’audit interne se compose de Trois phases fondamentales ²⁶:

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

2.3.1 Première phase : La phase de préparation (ou d’étude)

La phase de préparation représente le point de départ essentiel de toute mission d'audit. C'est durant cette étape initiale que les fondations de l'ensemble du processus sont posées. En effet, avant de se lancer dans l'évaluation des processus et des systèmes d'une entreprise, les auditeurs doivent s'engager dans une série de travaux préparatoires cruciaux. Cette phase exige une combinaison de compétences, allant de la capacité à assimiler rapidement des informations complexes à la nécessité de comprendre en profondeur le fonctionnement de l'entreprise auditée. Dans cet article, nous explorerons en détail les divers aspects de la phase de préparation, mettant en lumière son importance fondamentale dans la réussite d'une mission d'audit.²⁷

2.3.1.1 Lancement de la mission d’audit (l’ordre de mission) :

La phase de préparation d'une mission d'audit débute par la réception de l'ordre de mission, est un document essentiel qui formalise le mandat confié par la direction générale à l'audit interne, l'ordre de mission est un document interne à l'entreprise répond à trois principes fondamentaux ²⁸ :

- L'audit interne ne peut pas accomplir seul ses missions mais doit agir conformément aux instructions qui lui sont données.
- Il doit émaner d'une autorité compétente, généralement la direction générale ou le comité d'audit.
- informer tous les responsables concernés de la mission à venir.

²⁶ Jacques renard, «théorie et pratique de l'audit interne», op.cit., p 214.

²⁷ Ibid. P217

²⁸ Ibid. P218

Figure 3 : Modèle ordre de mission

<p>Ordre de mission</p> <p>Entreprise</p> <p>Destinataire : le directeur de l'audit interne.</p> <p>Copie pour information : le directeur du personnel.</p> <p>Objet : Audit de la Fonction Recrutement.</p> <p>La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction. Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés</p> <p style="text-align: center;">Le Président-directeur Générale</p>
--

Source : Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7^{ème} édition 2010, P220.

2.3.1.2 L'étape familiarisation (prise de connaissance)²⁹ :

L'étape de familiarisation est la première étape essentielle d'une mission d'audit interne. Elle permet aux auditeurs de comprendre l'organisation dans son ensemble, y compris les contrôles internes en place, afin de poser les bases de leur travail analytique ultérieur. Cette étape se divise en plusieurs points clés :

- **Vision d'ensemble :** Comprendre l'organisation dans son ensemble, y compris sa structure, ses processus et ses contrôles internes.
- **Identification des risques :** Identifier les principaux risques auxquels l'organisation est confrontée pour concentrer l'attention sur les aspects les plus critiques.
- **Définition des objectifs :** Définir clairement les objectifs de la mission d'audit pour organiser et planifier efficacement le travail.

²⁹ Jacques renard, «théorie et pratique de l'audit interne», op.cit., p223_232

- **Image professionnelle** : Façonner une image de rigueur et de professionnalisme pour renforcer la crédibilité de l'auditeur.

Une fois la familiarisation accomplie, les auditeurs passent à la prise de connaissance proprement dite :

- **Compréhension des contrôles internes** : Examiner en détail les contrôles internes pour comprendre comment les activités sont gérées et contrôlées.
- **Identification des objectifs** : Identifier les objectifs spécifiques de la mission d'audit en comprenant les processus et les activités audités.
- **Identification des problèmes** : Examiner les processus pour identifier les problèmes potentiels ou existants nécessitant une attention particulière.
- **Organisation des opérations d'audit** : Organiser efficacement le travail d'audit en planifiant les entrevues, la collecte de documents et d'autres activités nécessaires.

En combinant ces deux étapes, les auditeurs acquièrent une compréhension approfondie de l'organisation et des processus audités, ce qui leur permet d'identifier les objectifs de l'audit, de détecter les problèmes potentiels et de planifier efficacement leur travail d'audit.

2.3.1.3 L'identification et l'évaluation des risques :

L'étape d'identification et d'évaluation des risques dans l'audit interne est essentielle pour repérer les zones à risques significatives, guidant ainsi la construction du référentiel de l'auditeur et la conception du programme d'audit. Conformément à la norme 2210.A1, cette démarche analytique évalue les risques tâche par tâche pour définir les secteurs clés à auditer. Bien que certaines pratiques négligent cette étape ou la détaillent excessivement, une approche équilibrée, centrée sur l'identification des risques, est essentielle. Cette phase oriente efficacement l'audit interne, permettant de gérer les risques potentiels et de mettre en place des mesures préventives appropriées.³⁰

³⁰ Ibid. P 233_235

- **Le tableau de risques :**

Ce tableau découpe l'activité à auditer en tâches élémentaires afin de rendre l'observation plus concrète et facilement observable. Cette découpe permet à l'auditeur d'identifier les risques potentiels associés à chaque tâche.

Tableau 2 : Le tableau de risques

Entité/ domaine/ opération.	Objectifs de contrôle	Risques	Bonnes Pratiques	Forces et faiblesses F/f	Evaluation préliminaire des risques
	R1			f (faiblesse)	Moyen
	R2			F	Faible

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

2.3.1.4 Définition des objectifs (L'ÉLABORATION DU RÉFÉRENTIEL) :

La définition des objectifs, également appelée **rapport d'orientation, plan de mission ou termes de référence**, est un document essentiel dans le processus d'audit interne. Il s'agit d'un contrat entre l'audit interne et l'audité, définissant les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. Ce contrat, une fois élaboré par l'audit interne, est soumis à l'approbation de l'autre partie lors de la réunion d'ouverture, où il acquiert son caractère contractuel.³¹ :

2.3.2 Deuxième phase : La phase de réalisation

Cette phase contient quatre (04) étapes principales à suivre pour réaliser une mission d'audit à savoir ³² :

³¹ Jacques renard, «théorie et pratique de l'audit interne», op.cit., p240_244

³² Jacques renard, «théorie et pratique de l'audit interne», op.cit., p245_288

2.3.2.1 La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture de l'audit interne marque le début des opérations de réalisation de la mission, réunissant les auditeurs et les audités sur les lieux mêmes de l'audit. Au cours de cette rencontre, les principaux points abordés incluent la présentation des équipes, un rappel sur les objectifs de l'audit interne, la discussion et l'approbation du rapport d'orientation, la définition des rendez-vous et de la logistique de la mission, ainsi qu'un rappel sur la procédure d'audit à suivre. Cette réunion vise à établir un contrat tacite entre les parties, à définir clairement les objectifs et le champ d'action de la mission, tout en favorisant un climat de coopération et de transparence.

2.3.2.2 Le programme d'audit :

Le programme d'audit, aussi appelé programme de vérification ou planning de réalisation, est un document crucial pour l'équipe chargée de la mission. Il assure une répartition efficace des tâches, garantit une progression logique dans le travail, et sert de référence pour l'évaluation du travail accompli. En établissant un cadre contractuel entre l'équipe d'audit et sa hiérarchie, il assure la cohérence des actions entreprises. De plus, il constitue une base solide pour l'élaboration du questionnaire de contrôle interne, permet un suivi précis du travail, et offre une documentation précieuse pour les futures missions d'audit.

2.3.2.3 Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) constitue un outil essentiel dans le processus d'audit. Il guide l'auditeur dans l'observation approfondie de chaque point critique, permettant ainsi une évaluation complète du dispositif de contrôle interne. Le QCI est spécifique à chaque mission et offre une approche détaillée et flexible. En utilisant les cinq questions fondamentales :

Les cinq questions fondamentales (QCI) :

- **Qui** : se concentre sur l'identification de l'opérateur et de ses pouvoirs.
- **Quoi** : examine la nature de l'opération ou du produit concerné.
- **Où** : assure que tous les lieux pertinents sont examinés.
- **Quand** : traite des aspects temporels de l'opération. Enfin.
- **Comment** : se penche sur les détails du mode opératoire.

Ces questions, en couvrant tous les aspects nécessaires, fournissent une structure robuste pour l'analyse et la compréhension complète des processus d'audit.

2.3.2.4 Le travail sur terrain :

Dans la phase de travail sur le terrain de l'audit interne, les auditeurs mettent en œuvre les étapes planifiées, notamment le découpage des opérations, l'identification des risques et l'établissement des objectifs. Ils réalisent des observations et des tests pour évaluer l'efficacité des contrôles internes et la conformité aux procédures établies, tout en collectant des preuves tangibles pour étayer leurs conclusions. Les constats sont validés et documentés soigneusement, puis soumis à l'approbation de la hiérarchie. Cette étape permet aux auditeurs d'évaluer les opérations, d'identifier les risques et de formuler des recommandations pour améliorer les processus et renforcer les contrôles internes.

- **La (FRAP) :**

La FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) est un document de travail récapitulatif que les auditeurs remplissent chaque fois qu'ils rencontrent une défaillance ou une situation anormale. Il facilite la communication avec les audités concernés.

Figure 4 : Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème		
Papier de travail		FRAP n°....
Problème :....		
Constat :....		
Causes :...		
Conséquences :....		
Recommandations :		
Etablie par :...	Approuvée par :....	Validée avec :...

Source : Jacques RENARD, « théories et pratiques de l'audit interne », Edition ORGANISATION, Paris, 7ème édition 2010, P269.

2.3.3 Troisième phase : La phase de conclusion :

Après avoir terminé le travail sur le terrain et rassemblé toutes les données, l'auditeur retourne à son bureau avec les FRAP (Fiches de Revue d'Analyse de Procédures) et tous les autres papiers de travail. L'auditeur rédige un projet de rapport d'audit qui résume les constatations, analyses et conclusions de l'audit. Ce projet sert de base pour la réunion de clôture et de validation, Suite à cette réunion, le rapport d'audit final est ajusté en fonction des retours et devient le document officiel. Pour assurer l'efficacité des recommandations, un processus de suivi est ensuite mis en place pour garantir la mise en œuvre des actions correctives et des améliorations suggérées.

2.3.3.1 Le projet de rapport d'audit interne :

La rédaction du projet de rapport d'audit (PRAP) est une étape cruciale dans le processus d'audit interne. Ce document, encore provisoire, rassemble les observations et les recommandations des auditeurs, mais ne comprend pas encore les réponses des audités ni le plan d'action pour leur mise en œuvre.

2.3.3.2 Réunion de clôture et validation :

La réunion de clôture et de validation est une étape cruciale où l'équipe d'audit interne rencontre les parties prenantes concernées pour présenter les résultats de l'audit. L'objectif principal de cette réunion est de discuter des constatations, des recommandations et des plans d'action avec les parties concernées pour s'assurer de leur compréhension et de leur accord.

2.3.3.3 L'élaboration de rapport d'audit interne :

À la suite de la réunion de clôture, des ajustements peuvent être apportés au PRAP en fonction des commentaires et des discussions. Une fois que toutes les parties prenantes sont satisfaites du contenu du rapport, celui-ci est finalisé pour devenir le rapport d'audit officiel. Ce document reflète les constatations de l'audit, les recommandations formulées et les plans d'action proposés.

2.3.3.4 Réponses aux recommandations et suivi du rapport :

Après la publication du rapport d'audit final, il faut instaurer un suivi pour garantir la mise en œuvre des recommandations, en nommant une personne ou une équipe responsable, en réalisant des examens périodiques et en produisant des rapports réguliers sur les progrès.

Section2: Généralité sur Le contrôle interne.

Le contrôle interne vient en complément de l'analyse de l'audit interne, car ces deux fonctions travaillent en synergie pour assurer la maîtrise des risques au sein de l'organisation. Le contrôle interne constitue un pilier fondamental de la gouvernance d'entreprise, visant à assurer la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité d'une organisation de manière efficace et efficiente. Dans cette section fournira une base solide pour comprendre le contrôle interne et son importance.³³

1. Généralités sur le contrôle interne :

1.1 Définition du contrôle interne :

Le mot “contrôle” est largement utilisé pour signifier “surveiller” ou “vérifier”, c'est-à-dire vérifier que l'action a été effectuée conformément aux règles et aux normes établies, mais il implique également la notion de “maîtriser une opération” pour garantir que celle-ci se déroule en toute sécurité. Le contrôle englobe tous les éléments contribuant à une meilleure gestion d'une activité ou d'un processus, tels que les compétences, les connaissances et les structures organisationnelles.

➤ Selon Committee Of Sponsoring Organizations of Treadway Commission COSO:

« Le CI est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.»³⁴

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

- Réalisation et optimisation des opérations ;

³³ Pierre SCHICK, *Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission*, édition DUNOD, Paris, 2007, p31

³⁴ <https://www.economie.gouv.fr/> « Formation aux fondamentaux de l'audit interne » P 7 consulté 23/04/2024 à 12 :54

- Fiabilité des informations ;
- Respect des réglementations. »³⁵

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

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisations, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »³⁶

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

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, à fin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »³⁷

1.2 Les objectifs de contrôle interne :

- **La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :**

Pour garantir la fiabilité et l'intégrité des informations, le contrôle interne doit assurer une chaîne d'information fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible. Cela inclut des mécanismes de preuve, l'enregistrement complet des données, le filtrage des informations pertinentes et leur accessibilité en temps opportun.³⁸

³⁵ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE. *Audit interne et référentiels de risques*. Paris : Edition Dunod, 2014, p19-20

³⁶ RENARD, Jacques. *Théorie et pratique de l'audit interne*. 8 en éd. paris : Edition Eyrolles, 2013, p.116

³⁷ GRAND Bernard, VERDALLE Bernard. *Audit comptable et financier*. Paris : Edition Economica, 1999, p.63.

³⁸Jacques RENARD, «théorie et pratique de l'audit interne», 7ème édition, Eyrolles, paris, 2010, p 145_146

- **La protection du patrimoine :**

La protection du patrimoine va au-delà des biens matériels, incluant la gestion des risques sociaux et la préservation des ressources humaines. Elle englobe aussi la préservation de la réputation de l'entreprise et la protection de la technologie et des données confidentielles..³⁹

- **Le respect des lois, règlements et contrats :**

Le respect des lois, règlements et contrats est crucial pour prévenir les erreurs de conformité. Les mécanismes de contrôle doivent assurer le respect des règles internes et externes, prévenant les manquements et maintenant un contrôle interne de qualité.⁴⁰

- **L'efficacité et l'efficience des opérations :**

L'efficacité et l'efficience des opérations, un objectif clé du contrôle interne, sont cruciales pour les audits d'efficacité. Cela implique d'évaluer l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise et la disponibilité des moyens nécessaires pour mettre en œuvre sa politique. Conformément à la norme 2110.A1, cette dimension nécessite une surveillance et une évaluation continue de l'efficacité, de la conception et de la mise en œuvre des objectifs et programmes organisationnels.⁴¹

Intégrer la gestion des risques dans les opérations permet d'atteindre les quatre objectifs du contrôle interne, démontrant une maîtrise des activités. Cela fournit un cadre global pour l'organisation, nécessitant des activités de contrôle à la fois au niveau organisationnel et spécifique.⁴²

1.3 Les composantes de contrôle interne :

Les composantes du contrôle interne sont les éléments clés qui contribuent à assurer l'efficacité du système de contrôle d'une organisation. Selon le COSO1, ces composantes comprennent :

³⁹ Idem

⁴⁰ Idem

⁴¹ Ibid. P 147

⁴² Idem

- **L'environnement de contrôle :**

Ce cadre comprend la culture organisationnelle, les valeurs éthiques et les normes de comportement attendues, favorisant ainsi la mise en œuvre efficace du contrôle interne.⁴³

- **Évaluation des risques :**

Cette composante implique l'identification, l'évaluation et la gestion des risques potentiels qui pourraient affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.⁴⁴

- **Activités de contrôle :**

Ces actions incluent l'approbation des transactions, la vérification des données et l'évaluation de la performance opérationnelle, renforçant la capacité de l'organisation à gérer les risques et à assurer le bon fonctionnement des processus.⁴⁵

- **Information et communication :**

Cette composante concerne la communication des informations pertinentes à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que la collecte et le partage d'informations nécessaires pour soutenir le fonctionnement efficace du contrôle interne.⁴⁶

- **Pilotage :**

Chaque responsable est chargé d'organiser la direction de son activité, définissant les tâches de son équipe, élaborant les méthodes de travail appropriées et assurant une supervision régulière et continue des activités de son personnel.⁴⁷

⁴³ Ibid. P 136

⁴⁴ *Élisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Op.cit. p 69.*

⁴⁵ *KURT F, Reding et autres, MANUEL D'AUDIT INTERNE, Edition EYROLLES, Paris, 2015. Chapitre 6 P 15_16*

⁴⁶ *BELLEHE Hadjer, « La contribution du contrôle et de l'audit à la performance de l'entreprise », thèse de doctorat, sidi bel Abbes, 2021. P83*

⁴⁷ *R. OBERT et M. MAIRESSE, « Comptabilité et audit : manuel et application », DSCG4, 2ème édition DUNOD, Paris, 2009. P521*

Figure 5 : Les composantes de contrôle interne (la pyramide du COSO-I)



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

1.4 Les acteurs du contrôle interne :

Les acteurs principaux du contrôle interne jouent un rôle crucial dans la mise en place et le suivi du système de contrôle interne d'une entreprise.

- **Direction générale :**

Responsable de définir les objectifs stratégiques, établir les politiques et procédures, et superviser les activités de l'entreprise, y compris le contrôle interne. Elle promeut une culture de contrôle interne solide et alloue les ressources nécessaires à sa mise en place.⁴⁸

- **Comité d'audit :**

Organe de gouvernance chargé de superviser le contrôle interne, réviser les rapports financiers, évaluer les risques et s'assurer de la conformité aux lois et réglementations. Ses membres possèdent une expertise en finance, comptabilité et contrôle interne..⁴⁹

⁴⁸ R. OBERT et M. MAIRESSE, « Comptabilité et audit : manuel et application », op.cit. P 521.

⁴⁹ PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, *contrôle interne des risques*, Edition EYROLLES, Paris, 2014, P.106.

- **Le personnel de la société :**

Chaque employé a des responsabilités dans la mise en œuvre du contrôle interne, en signalant les problèmes observés et en contribuant à la détection des anomalies ou erreurs..⁵⁰

- **Audit interne :**

Chargé d'évaluer le fonctionnement du système de contrôle, de former le personnel d'encadrement et de rendre compte des résultats à la direction générale..⁵¹

- **Gestionnaire des risques :**

Responsable de la stratégie de gestion des risques, de la cartographie des risques et de l'évaluation des risques impactant le contrôle interne. Il rend compte à la direction générale et au comité d'audit..⁵²

1.5 Relation entre audit interne et contrôle interne :

La relation entre l'audit interne et le contrôle interne est symbiotique mais distincte dans leur fonctionnement au sein d'une organisation. L'audit interne, en tant qu'entité indépendante, évalue périodiquement l'efficacité des contrôles internes pour gérer les risques et assurer la conformité aux normes. Il identifie les faiblesses potentielles, recommande des améliorations et fournit une assurance objective sur l'efficacité du contrôle interne. De son côté, le contrôle interne comprend les processus, politiques et procédures établis par la direction pour gérer et contrôler les activités de l'organisation, visant à réaliser les objectifs opérationnels, financiers et de conformité. Ainsi, l'audit interne complète le contrôle interne en évaluant sa robustesse et en fournissant des conseils pour son amélioration continue, tandis que le contrôle interne fournit le cadre nécessaire à la gestion des risques et à la réalisation des objectifs. En travaillant de concert, ces deux fonctions renforcent la gouvernance d'entreprise et contribuent à la pérennité et à la performance organisationnelle.

⁵⁰ RENARD. Jacques, «*COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE*», Edition EYROLLES, paris, 2012, p 38.

⁵¹ Ibid. P 521.

⁵² Ibid. P39

Tableau 3 : Différence entre Audit interne et contrôle interne

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

Source : GRAND.B et VERDALLE.B, «audit comptable et financier», Economica, 1999, p27.

Section3: La gestion des risques et l’audit interne

Les sociétés font face à de nombreux défis, et la gestion des risques est cruciale pour les aider à prévoir les dangers éventuels et à prendre des décisions éclairées. La gestion des risques est un aspect essentiel du succès de tout projet ou organisation.

1. La notion de risque :

Le concept de risque est fréquemment utilisé, mais sa signification n'est pas toujours simple à saisir. Plusieurs définitions ont été proposées pour tenter de la clarifier et de la préciser. Voici quelques-unes de ces définitions.

1.1 Définition du risque :

« Selon le Petit Larousse, le mot risque vient de l’italien Risco. Il s’agit d’un danger, d’un inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé. La seconde définition du mot risque introduit, elle, la notion d’exposition à un danger, une perte, un échec. »⁵³

Un risque est « la mesure de l’instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et de la potentialité d’accident. C’est aussi l’éventualité d’un évènement futur redouté : soit incertain

⁵³ Jean-David Darsa, *la gestion des risques en entreprise*, 4^{ème} édition, France, P 36

(on ne sait pas s'il se produira), soit d'un terme indéterminé (on ne sait pas quand il se produira), associée à l'existence, à la connaissance ou à la perception d'une situation dangereuse ou menaçante.

Plus précisément, le risque est défini comme la mesure d'un ensemble d'éléments de la situation dangereuse qui, combinés à des conditions particulières d'environnement, redoutées ou non, connues ou non, peuvent entraîner des conséquences préjudiciables ou accidentelles.»⁵⁴

Selon L'IFACI le risque est « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatif sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». ⁵⁵

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENZI : « Le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. »⁵⁶

Le COSO 2 n'ignore pas complètement la notion d'opportunité puisque ce référentiel stipule que « les événements ayant un impact positif peuvent contrebalancer des impacts négatifs des risques ou constituer des opportunités »⁵⁷

1.2 Les caractéristiques du risque :

Le risque est évalué selon deux paramètres, la probabilité d'occurrence et son degré de gravité :⁵⁸

- **La probabilité** : Désigne la fréquence ou le degré de possibilité qu'un événement indésirable se produise. Elle permet d'estimer la chance qu'un risque se concrétise. Elle peut être exprimée en pourcentage, en probabilité relative (faible, modérée, élevée) ou en échelle numérique (par exemple, sur une échelle de 1 à 10). Plus la probabilité est élevée, plus il est probable que l'événement indésirable se produise.

⁵⁴ Alain DESROCHES, Alain LEROY, Frédérique VALLEE, « La gestion des risques », Edition LAVOISIER, Paris, 2007, P 34.

⁵⁵ RENARD. Jacques, « COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE », op.cit. p.155

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Frédéric Cordel, Gestion des risques et contrôle interne De la conformité à l'analyse décisionnelle, Vuibert, 2019, P15

⁵⁸ RENARD. Jacques, « COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE », op.cit. P86

- **La gravité :** Elle permet de mesurer l'impact potentiel d'un risque sur les personnes, les biens ou l'environnement. Plus la gravité est élevée, plus les conséquences peuvent être graves. L'évaluation de la gravité se fait généralement en prenant en compte les dommages physiques, financiers ou réputationnels qui pourraient résulter du risque.

L'interaction entre la probabilité et la gravité du risque joue un rôle crucial dans l'évaluation globale du risque. En effet, un risque peut être considéré comme élevé non seulement en fonction de sa probabilité ou de sa gravité individuelle, mais aussi en raison de leur combinaison.

1.3 Les acteurs du risque :

Les acteurs du risque se divisent en deux catégories : les producteurs du risque et les gestionnaires du risque.

1.3.1 Les producteurs de risques :

- **Les producteurs de risques en interne :**

Comprennent les dirigeants, les salariés et les actionnaires, chacun ayant des objectifs et des motivations différents. Ils peuvent volontairement ou involontairement contribuer à la création de risques pour l'entreprise. Par exemple, les dirigeants peuvent prendre des décisions stratégiques risquées, les salariés peuvent commettre des erreurs opérationnelles, et les actionnaires peuvent exercer des pressions pour maximiser les rendements à court terme, au détriment de la stabilité à long terme de l'entreprise.⁵⁹

- **Les producteurs de risques en externe :**

Ces acteurs peuvent appartenir à neuf catégories distinctes, à savoir les consommateurs, les médias, les administrations, les citoyens, les agences de notation, la concurrence, les fournisseurs, les sous-traitants et les clients distributeurs. Chacune de ces catégories peut représenter une source potentielle de risques externes pour l'entreprise, que ce soit par des actions intentionnelles ou non, des conflits d'intérêts ou des facteurs externes incontrôlables tels que les événements économiques, politiques ou environnementaux.⁶⁰

⁵⁹ HASSID Olivier, *la gestion des risques*, Edition DUNOD, Paris, 2005, p.42-44

⁶⁰ Ibid. p.46

1.3.2 Les gestionnaires des risques :

Ces acteurs de la lutte contre les risques contribuent à renforcer la résilience de l'organisation face aux risques potentiels, tout en préservant sa performance et sa capacité à atteindre ses objectifs.⁶¹

- **Les gestionnaires des risques en interne :**

Comprennent principalement le conseil d'administration, la direction, le risk manager, l'audit interne, le comité d'audit, l'encadrement et les membres du personnel. Ces acteurs internes collaborent pour identifier, évaluer et gérer les risques qui affectent l'entreprise dans son ensemble.

- **Les gestionnaires des risques en externe :**

Parmi eux, les experts tels que les auditeurs externes, qui fournissent un point de vue indépendant et objectif sur la gestion des risques, et les entreprises d'assurance, qui sécurisent les actifs de l'entreprise. L'État exerce également une influence significative sur la gestion des risques, en établissant des réglementations et en obligeant les entreprises à se conformer à des normes spécifiques. Enfin, les tiers externes tels que les clients, fournisseurs et partenaires commerciaux représentent une source d'information importante pour la gestion des risques, contribuant ainsi à la prise de décision éclairée de l'entreprise.

1.4 La typologie de risque :

Il existe différentes façons de classer les risques en fonction de leur nature et de leur impact. Une classification courante comprend souvent les 13 classes de risques suivantes.⁶²

1.4.1 Les risques géopolitiques :

- **Risques géopolitiques** : Menaces découlant des facteurs politiques, économiques et sociaux à l'échelle mondiale, pouvant impacter les opérations commerciales des entreprises internationales.

⁶¹ Ibid. p. 47-57

⁶² Jean-David Darsa, *la gestion des risques en entreprise*, 4^{ème} édition, France, P 69_80

- **Risques économiques** : Risques liés aux fluctuations des marchés financiers, aux changements de taux de change, aux variations des prix des matières premières, etc., qui peuvent affecter la performance financière d'une entreprise.
- **Risques stratégiques** : Risques associés aux décisions stratégiques de l'entreprise, tels que les changements de marché, l'innovation technologique, les partenariats stratégiques, etc.
- **Risques financiers** : Risques liés à la gestion des finances de l'entreprise, comprenant les risques de crédit, de liquidité, de marché, ainsi que les risques de taux d'intérêt et de change.
- **Risques opérationnels** : Risques découlant des processus opérationnels de l'entreprise, incluant les pannes techniques, les erreurs humaines, les défaillances des fournisseurs, etc.
- **Risques industriels** : Une sous-catégorie des risques opérationnels, concernant spécifiquement les risques liés aux processus industriels de fabrication, de production ou de transformation.
- **Risques juridiques** : Risques opérationnels spécifiques liés à la non-conformité aux lois et réglementations, aux litiges, aux amendes, etc.
- **Risques informatiques** : Risques opérationnels particuliers associés à la sécurité informatique, tels que les cyberattaques, les violations de données, les pannes de système, etc.
- **Risques sociaux et psychosociaux** : Risques opérationnels engendrés par des facteurs sociaux, tels que le stress au travail, les conflits interpersonnels, les problèmes de santé mentale des employés, etc.
- **Risques d'image et de réputation** : Risques découlant des activités ou des événements susceptibles de nuire à la perception positive de l'entreprise par ses parties prenantes.
- **Risque de Knowledge management** : Risque lié à la perte de connaissance ou à l'incapacité à capitaliser sur les connaissances et l'expertise au sein de l'entreprise.
- **Autres risques** : Risques variés incluant les risques environnementaux, de qualité, de défaillance des contrôles internes, de défaillance des dispositifs de pilotage, etc.
- **Risque d'intégrité** : Risque individuel ultime englobant la question de l'intégrité personnelle et professionnelle des employés, managers et dirigeants au sein de l'entreprise.

2. La gestion des risques :

La gestion des risques est un processus fondamental pour les entreprises et les organisations, visant à anticiper, évaluer et gérer les incertitudes qui pourraient affecter leurs objectifs et leur performance. Cette discipline est cruciale pour garantir la durabilité, la résilience et la réussite à long terme des entreprises dans un environnement en constante évolution.

2.1 La définition de la gestion des risques :

- **Selon COSO :**

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise comme : « un Processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁶³

- **Selon la norme ISO 31000 de 2009 :**

ISO 31000 perçoit le management des risques comme « créateur de la valeur et garant de l'organisation continue de l'entreprise, fortement intégré aux processus d'organisation et de prise de décision, transparent, systématique et structuré. Il repose, de plus, sur la meilleure information disponible possible, des ressources (humaines, financières et temporelles) adéquates et un fort engagement participatif. Porteurs de la vision du management des risques, la direction générale et le comité exécutif fixent les objectifs stratégiques qui seront traduits par les business units en plan opérationnels spécifiques résultats à atteindre »⁶⁴

La gestion des risques peut être définie aussi comme un : « ensemble des politiques, des stratégies, des dispositifs de maîtrise, de contrôle et de suivi et des moyens humains, financiers

⁶³ KURT. F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», Edition EYROLLES, Paris, 2015. Chapitre 04 p 05.

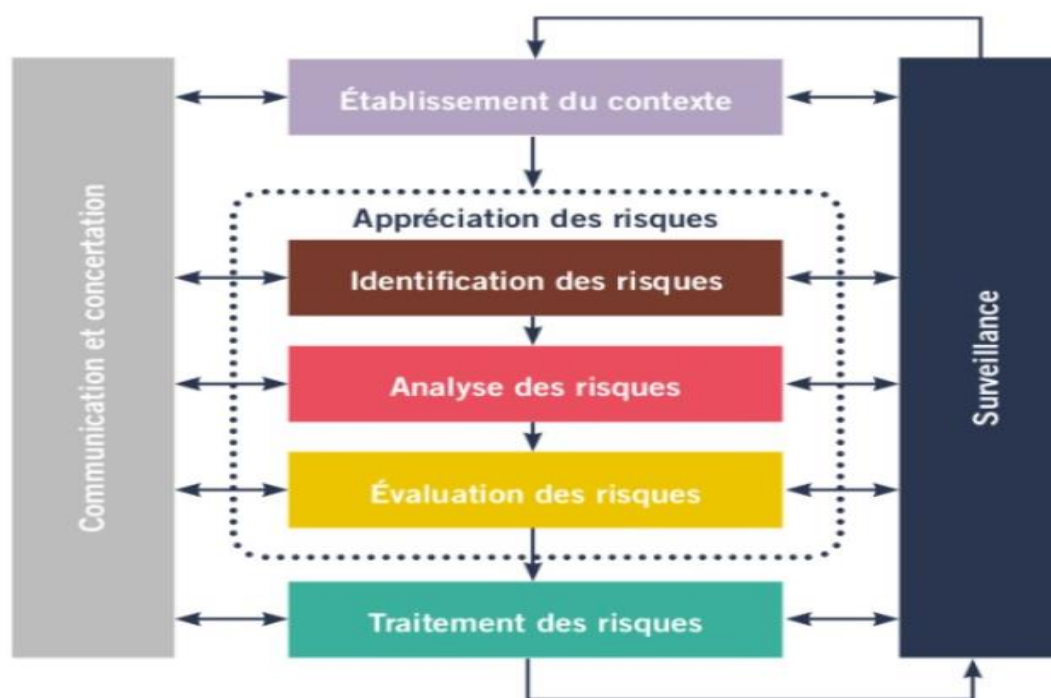
⁶⁴ PIERANDREI. Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», Edition DUNOD, Paris, 2015, P 39

et matériels mis en œuvre par une entité organisationnelle visant à identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques liés, directement ou indirectement, à ses activités »⁶⁵

D'après les définitions précédentes, on peut réduire que le management des risques comme un processus continu et itératif, intégré dans la gouvernance et la stratégie de l'organisation, visant à identifier, évaluer, traiter et surveiller les risques de manière proactive pour maximiser les opportunités et minimiser les menaces.

2.2 Le processus de gestion des risques :

Figure 6 : Processus de management des risques selon l'ISO 31000



Source : <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/2237-gestion-des-risques-hypotheses-et-analyse>
consulté le 30/04/2024 à 7 :17

2.2.1 L'établissement de contexte :

« Etablir le contexte va permettre d'appréhender les objectifs de l'organisme, l'environnement dans lequel il poursuit ces objectifs, les parties prenantes et la diversité des critères de risques ». ⁶⁶

⁶⁵ Jean-David Darsa, *la gestion des risques en entreprise op.cit. P3* .

⁶⁶ PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», op.cit., p 99.

Donc, cette étape consiste à définir le cadre dans lequel la gestion des risques opérationnels sera réalisée. Cela inclut l'identification des objectifs et des contraintes de l'organisation, la compréhension de son environnement externe et interne, ainsi que l'identification des parties prenantes concernées par la gestion des risques.

2.2.2 L'identification des événements :

Dans cette phase, l'organisation identifie les événements potentiels qui pourraient avoir un impact sur la réalisation de ses objectifs. Ces événements peuvent être des incidents, des crises, des changements dans l'environnement économique ou réglementaire, des défaillances de processus, etc. Cette étape permet d'élaborer un contrôle interne efficace.⁶⁷

2.2.3 Analyse des risques :

Une fois les événements potentiels identifiés, l'organisation procède à une analyse des risques pour évaluer la probabilité et l'impact de ces événements sur ses objectifs. Cela implique de quantifier et de qualifier les risques associés à chaque événement, en utilisant des méthodes telles que l'analyse qualitative et quantitative des risques.

2.2.4 L'évaluation des risques :

Après avoir analysé les risques, l'organisation évalue la gravité des risques identifiés en fonction de leur probabilité et de leur impact. Cette évaluation permet de prioriser les risques et de déterminer les mesures à prendre pour les gérer efficacement.

Selon le COCO « Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi l'importance de ses conséquences afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler »⁶⁸.

2.2.5 Le traitement des risques :

Le traitement des risques opérationnels est une phase cruciale de la gestion des risques, impliquant l'adoption de stratégies appropriées pour réduire les risques identifiés à un niveau acceptable.

⁶⁷ RENARD Jacques, «Théorie et pratique de l'audit interne», op.cit. p 154.

⁶⁸ BERTIN. Elisabeth, op.cit. P75

Cette étape comprend la sélection des stratégies de traitement parmi les quatre (04) stratégies de traitement des risques ⁶⁹ :

- **Stratégie d'évitement (ou refus) :** Cette stratégie implique de prendre des mesures pour éliminer ou contourner les risques, afin qu'ils ne se concrétisent pas. Par exemple, si l'entreprise souhaite éviter le risque d'accidents de trajet pour son personnel, elle peut organiser un système de transport collectif pour ses employés, éliminant ainsi le besoin de trajets individuels.
- **Stratégie de réduction (ou suppression du risque) :** Cette stratégie consiste à prendre des mesures pour réduire soit la probabilité soit l'impact des risques, voire les deux simultanément. Cela peut impliquer la mise en place de contrôles ou de mesures préventives pour minimiser les risques identifiés.
- **Stratégie de partage (ou transfert) :** Cette stratégie implique de faire appel à un tiers pour assumer une partie ou la totalité des risques identifiés. Par exemple, en souscrivant une assurance ou en externalisant certaines activités, l'entreprise transfère la responsabilité du risque à une autre entité qui accepte de la prendre en charge en cas de survenance du risque.
- **Stratégie d'acceptation (ou conservation) :** Cette stratégie implique de faire appel à un tiers pour assumer une partie ou la totalité des risques identifiés. Par exemple, en souscrivant une assurance ou en externalisant certaines activités, l'entreprise transfère la responsabilité du risque à une autre entité qui accepte de la prendre en charge en cas de survenance du risque.
- **Stratégie d'acceptation (ou conservation) :** Cette stratégie est choisie lorsque le coût de prendre des mesures supplémentaires pour traiter le risque est plus élevé que le coût de simplement accepter le risque.

2.2.6 Surveillance :

Après la mise en œuvre des mesures de traitement, l'organisation surveille régulièrement les risques pour s'assurer que les mesures restent efficaces et adaptées aux évolutions de l'environnement. Cela implique la collecte continue d'informations sur les événements et les

⁶⁹ KURT F, Reding et autres, «MANUEL D'AUDIT INTERNE», op.cit., Chapitre 05 p 17.

performances des contrôles, ainsi que l'évaluation périodique de l'efficacité des mesures de traitement.

2.2.7 Communication et concertation :

Enfin, l'organisation communique les résultats de son processus de gestion des risques opérationnels à toutes les parties prenantes concernées, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Cela permet d'assurer la transparence et la confiance dans le processus de gestion des risques, ainsi que de faciliter la collaboration et la prise de décision informée.

2.3 Les étapes de mise en place du dispositif de gestion des risques :

Il existe cinq étapes pour la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques opérationnel à savoir⁷⁰ :

- **Identification des zones à risques :** Cela implique de recenser les activités opérationnelles susceptibles de causer des dysfonctionnements majeurs, ainsi que d'identifier et de classer les principales zones à risques pouvant compromettre la réalisation des objectifs.
- **Mise en œuvre du dispositif de gestion des risques :** Cette étape consiste à approfondir la compréhension des activités opérationnelles, à identifier les processus critiques, à élaborer un plan de déploiement du dispositif, puis à formaliser son contenu dans un cadre organisationnel.
- **Mise en œuvre du dispositif :** Après avoir élaboré le plan de déploiement, il est essentiel de procéder à une auto-évaluation et de consolider les résultats, ainsi que d'évaluer les plans d'action une fois qu'ils ont été déployés.
- **Amélioration de la performance opérationnelle des processus :** Cette étape comprend la mise à jour des objectifs, l'optimisation des fonctionnements, la mesure de la performance en mettant en place des indicateurs pertinents, ainsi que le suivi régulier de l'évolution de la performance des activités.
- **Optimisation continue du dispositif de gestion des risques :** Pour garantir une maîtrise efficace, il est nécessaire de simplifier les processus en tirant le meilleur parti

⁷⁰ PIERANDREI Laurent, «Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance », op.cit., P 76.

des ressources techniques, humaines et financières disponibles. De plus, il est crucial d'intégrer le dispositif dans tous les projets de l'organisation pour assurer une gestion holistique des risques.

2.4 L'organisation du dispositif de la gestion des risques :

Les systèmes de gestion des risques rassemblent plusieurs acteurs. Ceux-ci se répartissent en trois domaines de maîtrise, à savoir⁷¹ :

2.4.1 Première ligne de maîtrise des activités : Les métiers

Les managers opérationnels sont responsables de l'évaluation et de la réduction des risques dans leurs processus. Ils réalisent des contrôles opérationnels et des contrôles de premier niveau sur les tâches exécutées par leurs collaborateurs.

2.4.2 Deuxième ligne de maîtrise : les contrôleurs permanents

Les services fonctionnels et de support élaborent des politiques et des procédures, assistent les opérationnels dans l'identification des risques, contribuent à la conception des contrôles, développent des meilleures pratiques et assurent le suivi des processus.

2.4.3 Troisième ligne de maîtrise : les auditeurs internes

L'audit interne, une fonction indépendante, fournit une assurance sur l'efficacité du dispositif de gestion des risques aux organes de gouvernance. Les auditeurs internes évaluent les processus de gestion des risques pour s'assurer qu'ils sont appropriés, efficaces et conformes aux normes et réglementations.

2.5 La cartographie des risques :

2.5.1 Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil de gestion utilisé par les organisations pour identifier, évaluer et visualiser les risques auxquels elles sont exposées. Cette méthode consiste à représenter graphiquement les différents types de risques auxquels une organisation est confrontée, ainsi que leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel.

⁷¹ PIERRE MADERS Henri, LUC MASSELIN Jean, FRATTA Hervé, «les métiers d'Auditeur interne et de contrôleur permanent», EDITION EYROLLES, Paris, 2014. P13

Selon l'IFACI, « La cartographie des risques est une démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité ». ⁷²

En résumé, la cartographie des risques est un processus structuré permettant aux organisations de mieux comprendre leur environnement de risque, de prioriser les actions de gestion des risques et de prendre des décisions stratégiques pour protéger leurs intérêts et atteindre leurs objectifs.

2.5.2 Les Objectifs de l'établissement de la cartographie des risques :

« La cartographie permet d'atteindre trois objectifs :

- Déterminer, évaluer et catégoriser les risques de l'organisation;
 - Prévenir les manager afin que chacun puisse ajuster la gestion de ses activités;
 - Permettre aux directeurs généraux, avec l'aide des gestionnaires des risques, d'élaborer des politiques de risques qui s'imposent à tous :
- ✓ Les responsables des opérations établissent des systèmes de contrôle interne ;
- ✓ Les auditeurs internes planifient l'audit, c'est-à-dire déterminent les priorités » ⁷³

2.5.3 La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

Pour élaborer une cartographie des risques, les étapes suivantes sont généralement suivies ⁷⁴:

- **Élaboration d'une nomenclature des risques** : Dans cette première étape, on établit une liste exhaustive des différents types de risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation. Cette liste peut être aussi détaillée que nécessaire, et elle peut inclure des catégories générales de risques ainsi que des risques spécifiques
- **Identification des processus/fonctions/activités** : On identifie chaque processus, fonction ou activité de l'organisation qui fera l'objet d'une estimation des risques. Cette liste doit être complète et détaillée en fonction des objectifs de la cartographie des risques.
- **Identification des processus/fonctions/activités** : On identifie chaque processus, fonction ou activité de l'organisation qui fera l'objet d'une estimation des risques. Cette

⁷² IFACI, « De la cartographie des risques au plan d'audit », article, Paris, décembre 2013, p 10.

⁷³ RENARD Jacques, «Théorie et pratique de l'audit interne», op.cit. P157

⁷⁴ Idem, P (157-159).

liste doit être complète et détaillée en fonction des objectifs de la cartographie des risques.

- **Identification des processus/fonctions/activités** : On identifie chaque processus, fonction ou activité de l'organisation qui fera l'objet d'une estimation des risques. Cette liste doit être complète et détaillée en fonction des objectifs de la cartographie des risques.
- **Identification des processus/fonctions/activités** : On identifie chaque processus, fonction ou activité de l'organisation qui fera l'objet d'une estimation des risques. Cette liste doit être complète et détaillée en fonction des objectifs de la cartographie des risques.

Il est important de souligner que la cartographie des risques est un processus continu et évolutif. Elle doit être régulièrement révisée, adaptée et améliorée pour rester pertinente et efficace dans la gestion des risques de l'organisation. Les auditeurs internes jouent souvent un rôle clé dans ce processus, en veillant à ce que la cartographie des risques soit à jour et en accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

2.5.4 La communication de la cartographie des risques:

La communication de la cartographie des risques est essentielle pour assurer une gestion efficace des risques au sein de l'organisation et pour promouvoir la transparence envers les parties prenantes externes. Voici une explication simple et claire des principes de cette communication ⁷⁵:

- **Communication interne** : Chaque service ou département de l'organisation doit être informé de manière cohérente et adaptée à ses responsabilités dans la gestion des risques. Cette communication peut être assurée par l'audit interne, qui communique les résultats de ses évaluations, et par les directions opérationnelles, qui rendent compte de la mise en œuvre des contrôles internes et signalent les nouveaux risques émergents. Un tableau de bord, contenant des indicateurs pertinents sélectionnés par les directeurs opérationnels, peut être un outil efficace pour visualiser les résultats de la cartographie des risques.

⁷⁵ Groupe professionnel industrie et commerce, Guide d'audit : «Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques», Paris, IFACI, 2003, p40.

- **Communication externe :** L'entreprise peut choisir de partager régulièrement avec les parties prenantes externes ses politiques de gestion des risques et les résultats obtenus. Cela contribue à renforcer la confiance et la transparence envers les investisseurs, les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes. Le reporting externe peut inclure des informations sur le processus d'identification et de traitement des risques, les responsabilités de la direction en matière de gestion des risques, ainsi que le système de suivi et de révision des risques mis en place par l'organisation.

En résumé, la communication de la cartographie des risques consiste à fournir des informations claires, objectives et complètes sur les risques identifiés, les mesures prises pour les gérer et les responsabilités de la direction. Cela permet d'assurer une compréhension commune des risques au sein de l'organisation et de renforcer la confiance des parties prenantes externes dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques de manière efficace et responsable.⁷⁶

3. Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques :

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

Dans le domaine de la gestion des risques, le rôle de l'audit interne est défini par la norme 2120, qui souligne l'importance de son implication dans l'évaluation et l'amélioration des processus de gestion des risques au sein de l'organisation.⁷⁷

En distingue les principaux rôles, le rôle légitime de l'auditeur interne et le rôle que l'auditeur interne ne doit pas jouer⁷⁸:

3.1.1 Les principaux rôles de l'audit interne :

- Assurer l'efficacité des processus de gestion des risques.
- Vérifier la bonne évaluation des risques.
- Évaluer les processus de gestion des risques existants.
- Examiner les principales communications sur les risques.
- Étudier la gestion des risques prioritaires.

⁷⁶ Idem, P 40.

⁷⁷ Kurt F. REDING, Paul J. SOBEL, Urton L. ANDERSON, Michael J. HEAD, Sridhar RAMAMOORTI, Mark SALAMASICK, Cris RIDDLE, « Manuel d'audit interne », Edition EYROLLES, PARIS, 2015, Chap.4, P24.

⁷⁸ KURT F, Reding et autres, op.cit. Chapitre 10, p.24-27

3.1.2 Le rôle légitime de l'audit interne :

- Faciliter l'identification et l'évaluation des risques.
- Soutenir la gestion des risques de gestion.
- Coordonner les activités de gestion des risques.
- Intégrer le reporting sur les risques.
- Mettre à jour et développer un cadre de gestion des risques.
- Encourager la mise en œuvre d'une gestion des risques.
- Élaborer des stratégies de gestion des risques pour approbation par le conseil.

3.1.3 Rôles que l'auditeur interne ne doit pas jouer :

- Définir l'appétit pour le risque.
- Définir le processus de gestion des risques.
- Gérer l'assurance des risques.
- Prendre des décisions sur la manière de réagir aux risques.
- Mettre en œuvre des mesures de contrôle des risques au nom de la direction.
- Assumer la responsabilité de la gestion des risques.

En résumé, l'audit interne et la gestion des risques opérationnels poursuivent un objectif commun : réduire les risques pour l'entreprise. Bien que distincts, ils collaborent étroitement pour assurer une gestion efficace des risques et contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

La figure ci-dessous résume la contribution de l'audit interne dans le processus de gestion des risques.

3.2 La collaboration entre l'audit interne et les parties prenantes pour une gestion efficace des risques :

La gestion efficace des risques nécessite une collaboration étroite entre l'audit interne et les parties prenantes de l'organisation. Les auditeurs internes fournissent une expertise indépendante et objective sur les risques, tandis que les gestionnaires opérationnels et les autres parties prenantes apportent leur connaissance approfondie des processus métier et des environnements opérationnels. En travaillant ensemble, ces parties peuvent identifier les risques émergents, élaborer des stratégies de gestion des risques appropriées et assurer une

surveillance continue pour s'adapter aux changements de l'environnement des affaires. Cette collaboration favorise une culture de gestion des risques intégrée et proactive au sein de l'organisation, renforçant ainsi sa capacité à atteindre ses objectifs tout en minimisant les impacts négatifs des risques potentiels.

4. La gestion des stocks :

La gestion efficace des stocks est primordiale pour toute organisation cherchant à optimiser ses opérations et à maintenir sa stabilité financière. Les stocks, qui représentent souvent une part importante des actifs d'une entreprise.

4.1 Définition de Stock :

« Les stocks regroupent l'ensemble des marchandises, des matières ou fournitures, des déchets, des produits semi ouvrés, des produits finis, des produits ou travaux en cours et des emballages commerciaux qui sont la propriété de l'entreprise et qui ne sont pas destinés à être récupérés »⁷⁹

Le stock peut être décrit comme un regroupement de produits destinés à être vendus ou utilisés en interne dans le cadre d'un processus de production.

4.2 Définition de Gestion des stocks :

Selon ZERMATI Pierre, la gestion des stocks définie comme étant « L'ensemble des tâches de la plus simple à la plus complexe, nécessaire à l'établissement et la réalisation d'un programme d'approvisionnement de l'entreprise »⁸⁰

La gestion des stocks comprend un ensemble de démarches visant à ⁸¹:

- Établir une stratégie et des objectifs concernant le niveau de service et le stock.
- Choisir les méthodes de gestion appropriées en fonction de la nature des articles et de l'analyse ABC des stocks.
- Définir, calculer et ajuster en continu les paramètres de gestion pour chaque article, tels que la quantité à commander ou à stocker, le stock de sécurité et le délai d'obtention.
- Élaborer des procédures de contrôle des stocks.

⁷⁹ 53 François BLONDEL, «Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir», Dunod, Paris, 2005,

⁸⁰ P.ZERMATI et F.MOCELLIN, «la pratique de la gestion des stocks», 7ème édition, Paris, 2005, p41.

⁸¹ François BLONDEL, «Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir», op.cit, p 142

- Définir des méthodes pour regrouper les commandes de réapprovisionnement, à la fois pour les services Achats et pour la production.

4.3 Les objectifs de la gestion des stocks :

Les objectifs de la gestion des stocks se déclinent en trois principaux points⁸²:

- Établir un niveau de satisfaction des utilisateurs ou des clients.
- Gérer un niveau de stock adéquat.
- Minimiser les coûts associés à la gestion des stocks et à la passation des commandes.

4.4 Processus de la gestion des stocks :

• **Réception des livraisons:** Cette étape implique la réception physique des marchandises ou des matières premières livrées par les fournisseurs. Elle nécessite souvent une vérification de la conformité des livraisons par rapport aux commandes.

• **Traitement comptable des stocks:** Une fois les marchandises reçues, elles doivent être enregistrées dans les systèmes comptables de l'entreprise. Cela implique de tenir à jour les registres des stocks pour refléter les mouvements entrants et sortants.

• **Sorties de stocks:** Les sorties de stocks se produisent lorsque les marchandises sont utilisées dans le processus de production, vendues aux clients ou transférées vers d'autres emplacements. Ces mouvements doivent également être enregistrés avec précision.

• **Inventaires physiques des stocks:** Cette étape consiste à réaliser des inventaires réguliers pour vérifier physiquement la quantité de marchandises présentes dans le stock. Cela permet de détecter les écarts éventuels entre les quantités enregistrées dans les systèmes et les quantités réelles.

• **Valorisation ET dépréciation des stocks:** Les stocks doivent être évalués à leur juste valeur dans les états financiers de l'entreprise. Cela implique de déterminer la valeur des stocks en fonction de leur coût d'acquisition ou de production, ainsi que de prendre en compte toute dépréciation éventuelle de leur valeur.

⁸² Idem, p 142.

Chapitre II: Le Déroulement d'une mission d'audit et sa contribution à la maîtrise des risques au sein de NAFTAL

ChapitreII: Le Déroulement d'une mission d'audit et sa contribution à la maîtrise des risques au sein de NAFTAL

Introduction :

Le passage de la théorie à la pratique est une étape essentielle dans toute démarche académique visant à explorer un sujet en profondeur. Après avoir établi les fondements théoriques et les concepts clés dans le premier chapitre, ce deuxième chapitre offre une plongée concrète dans le monde professionnel. Au sein de la Direction Générale de NAFTAL (Direction Centrale d'Audit), pour faire ressortir l'importance et la contribution d'audit interne à la maîtrise des risques.

Ce chapitre pratique est décomposé en trois sections à savoir :

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Conduite d'une mission d'audit interne. (Collecter et analyser les données)

Section 03 : Résultats de l'étude et discussions. (Interprète et analyse les résultats)

Section1: Présentation de l'organisme d'accueil

1. Présentation générale de la société :

1.1 Historique de NAFTAL :

NAFTAL, la Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers en Algérie, a une histoire complexe remontant à la nationalisation des hydrocarbures en 1971.

Après l'indépendance de l'Algérie en 1962, le gouvernement algérien a rapidement reconnu l'importance stratégique des hydrocarbures pour le développement économique du pays, menant à la création de SONATRACH en 1963 pour contrôler ces ressources.

En 1980, ERDP a été créée pour gérer le raffinage et la distribution des produits pétroliers. Puis, en 1983, l'entreprise a été rebaptisée NAFTAL pour renforcer son identité nationale.

En 1987, NAFTAL a été restructurée avec la création de NAFTEC pour le raffinage, tandis que NAFTAL se concentrait sur la distribution. En 1998, NAFTAL est devenue une Société

par Actions, filiale de SONATRACH, lui permettant de moderniser ses opérations et de répondre aux exigences du marché. Depuis lors, NAFTAL a continué à se développer et à consolider sa position en tant qu'acteur majeur du secteur des hydrocarbures en Algérie, étendant ses activités et modernisant ses installations.

Depuis sa création, NAFTAL a continué à se développer et à consolider sa position en tant qu'acteur clé dans le secteur des hydrocarbures en Algérie. Elle a étendu ses activités, modernisé ses installations et amélioré ses services pour répondre aux exigences d'un marché en constante évolution.

1.2 Les missions de NAFTAL :

Les missions d'une entreprise décrivent les activités spécifiques qu'elle entreprend pour atteindre ses objectifs. NAFTAL, est chargée dans le cadre du plan national de développement économique et sociale, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers, ses missions essentielles sont :

- Distribution et la commercialisation des carburants et produits dérivés sur le marché national
- Gestion des infrastructures de stockage pour garantir un approvisionnement continu en produits pétroliers
- Modernisation et développement du réseau de distribution pour améliorer l'efficacité opérationnelle et répondre aux besoins croissants
- Conformité aux normes de qualité, de sécurité et environnementales. Cela implique le respect des réglementations nationales et internationales
- Sensibilisation et éducation du public pour informer le public sur des questions telles que la sécurité routière, la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources énergétiques.

1.3 Les objectifs de NAFTAL :

Les objectifs sont les résultats spécifiques que l'entreprise cherche à atteindre dans le cadre de ses activités. (Ce qu'elle cherche à accomplir) :

- Assurer l'approvisionnement national en produits pétroliers.
- Maintenir la sécurité énergétique en assurant la disponibilité des produits pétroliers essentiels, même en période de perturbations externes.

- Promouvoir le développement économique en assurant un approvisionnement fiable en carburants pour les secteurs industriels, agricoles, commerciaux et de transport.
- Améliorer la qualité des services offerts aux clients, en fournissant des produits conformes aux normes de qualité internationales et un service clientèle efficace.
- Promouvoir la responsabilité sociale et environnementale.

1.4 La Stratégie de NAFTAL :

La stratégie de NAFTAL comprend des plans spécifiques pour atteindre ses objectifs à long terme. Cela peut inclure l'expansion du réseau de distribution, l'adoption de technologies plus efficaces, l'amélioration des processus opérationnels, le développement de partenariats stratégiques, etc. En alignant ses ressources et ses activités avec sa mission et ses objectifs, NAFTAL vise à jouer un rôle crucial dans le développement socio-économique de l'Algérie tout en promouvant des pratiques durables et responsables.

1.5 Les produits commercialisés par l'entreprise :

NAFTAL commercialise une gamme variée de produits pétroliers pour répondre aux besoins diversifiés des consommateurs et des industries en Algérie. Voici une liste des principaux produits commercialisés par NAFTAL :

Tableau 4 : tableau de produits

Catégorie :	Produits :
Carburants	- Essence sans plomb 91 - Essence sans plomb 95 - Diesel standard - Diesel avec additifs
Gaz	Bouteilles de GPL pour usage domestique - GPL pour usage industriel - GPL pour véhicules à motorisation bio-carburant
Lubrifiants	Huiles moteur pour moteurs automobiles et industriels - Graisses pour diverses applications industrielles - Lubrifiants spécialisés pour machines agricoles et équipements marins
Produits de chauffage	- Fioul lourd - Fioul domestique

Bitume	Bitumes standards pour routes et autoroutes - Bitumes modifiés pour des applications spécifiques
Autres produits dérivés	- Solvants - Produits chimiques spéciaux- Produits pour l'industrie cosmétique et pharmaceutique

1.6 Organisation structurelle de NAFTAL : (Annexe N°1)

L'organigramme de l'entreprise NAFTAL se compose des principales structures suivantes :

- **La direction générale:**

La direction générale de NAFTAL est le plus haut niveau de direction de l'entreprise. Elle est responsable de la supervision globale des activités de l'entreprise, de la définition des orientations stratégiques, de la prise de décisions importantes et de la représentation de l'entreprise auprès des parties prenantes externes.

- **La direction fonctionnelle:**

La direction fonctionnelle de NAFTAL est composée de directions spécialisées dans des domaines clés. Elles apportent leur expertise technique et leur vision transversale pour assister la ligne hiérarchique dans la gestion des activités de l'entreprise. Cette direction s'organise en dix-sept types de directions centrales (DC) (Annexe N°1)

- **Les structures opérationnelles:**

Cette structure organisationnelle permet à NAFTAL de coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de distribution des produits pétroliers :

- Branche commercialisation.
- Branche carburants.
- Branche GPL

2. Présentation de la Direction centrale Audit de NAFTAL :

La Direction Centrale Audit de NAFTAL joue un rôle crucial dans l'assurance de la conformité, la gestion des risques et l'amélioration continue des pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise. Elle contribue à renforcer la confiance des parties prenantes et à promouvoir une culture d'excellence et de transparence au sein de l'organisation.

2.1 Organisation de la direction centrale d'audit : (Voire Annexe N°2)

Selon le diagramme organisationnel mentionné précédemment, il a été observé qu'il y a trois (03) sous-directions au sein de la direction Central Audit et Réglementation : la direction de la programmation et du reporting, la direction de l'audit et la direction du marché.

Dans cette présentation, nous concentrerons sur **la direction de l'audit** :

2.2 Les responsabilités de la direction de l'audit :

- Effectuer des audits internes périodiques dans tous les domaines fonctionnels de l'entreprise.
- Évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne et formuler des recommandations pour renforcer la gouvernance et réduire les risques.
- Examiner la conformité aux politiques, procédures et réglementations en vigueur, proposant des actions correctives en cas de non-conformité.
- Fournir des conseils et un soutien consultatif pour améliorer les pratiques de gestion des risques et de contrôle interne.
- Mener des enquêtes spécifiques en réponse à des incidents ou des problèmes identifiés, en collaboration avec d'autres départements.
- Produire des rapports d'audit détaillés, comprenant des conclusions, des recommandations et des plans d'action, pour la direction générale et les parties prenantes. En somme, la direction de l'audit vise à évaluer et analyser les processus, opérations et systèmes de contrôle interne de NAFTAL pour fournir une assurance raisonnable quant à leur efficacité, leur efficience et leur conformité aux lois et règlements.

2.3 Typologie des missions d'audit au sein de NAFTAL :

Au sein de NAFTAL, les missions d'audit peuvent être classées en deux catégories principales:

Les missions programmées : planifiées à l'avance selon un calendrier établi en concertation avec la haute direction. Elles évaluent périodiquement les processus, opérations et systèmes de contrôle interne dans divers domaines fonctionnels, basées sur une évaluation des risques et des normes d'audit.

Les missions commandées : déclenchées en réponse à des besoins spécifiques ou des événements particuliers, telles que des fraudes présumées ou des changements organisationnels. Elles peuvent être demandées par la direction générale ou d'autres parties prenantes, couvrant une gamme diversifiée de sujets et nécessitant souvent une intervention rapide.

Ces deux types de missions permettent à NAFTAL de couvrir ses activités de manière exhaustive, en assurant un suivi régulier et préventif tout en répondant aux besoins émergents et aux défis en constante évolution.

Section2: Conduite de la mission d'audit du Centre Carburants 16A El Harrach

Cette section explore la mission d'audit interne axée sur la gestion des stocks au Centre Carburants 116A El Harrach de NAFTAL. L'objectif est d'évaluer et d'améliorer la gestion des stocks de carburants, en garantissant la fiabilité, la conformité et l'efficacité des opérations. Nous examinerons les étapes clés du processus d'audit, les méthodologies employées et les résultats obtenus, afin de mieux comprendre l'engagement de NAFTAL envers la gouvernance et l'excellence opérationnelle.

Selon le diagramme de la conduite d'une mission d'audit au niveau de la Direction Centrale Audit, les étapes de réalisation de notre mission d'audit, sont divisées en trois phases principales, à savoir: (Voire annexe N°3)

- **Phase de Préparation**
- **Phase de Réalisation**
- **Phase de Conclusion**

1. Phase de Planification de la mission (Préparation) :

La phase de préparation constitue le point de départ de toute mission d'audit interne.

1.1 Le choix de l'équipe d'audit :

Le choix de l'équipe d'audit est crucial pour le succès de toute mission d'audit interne. Cette équipe doit être composée de membres possédant les compétences, les connaissances et l'expérience requises pour mener à bien l'examen. Les éléments à considérer incluent les compétences et l'expertise des membres, leur connaissance du secteur d'activité concerné, ainsi que l'homogénéité de l'équipe.

1.2 Lettre de mission :

La lettre de mission est un document crucial qui officiellement déclenche la mission d'audit. Signée par le directeur central d'audit et réglementation marchés, elle accorde le droit d'accès aux entités sujettes à l'audit ainsi qu'à toute la documentation nécessaire. Envoyée au responsable concerné par le directeur de l'audit au moins 15 jours avant le début de la mission, elle informe les personnes auditées de l'audit à venir.

Figure 7 : La lettre de mission

Centrale Audit & réglementation marchés	Chéraga, le 31/03/2024
N° /DCA/2024	Monsieur le Directeur du District carburant Alger
Objet : Mission d'audit	
En exécution du plan annuel d'audit interne de 2024, la Direction Centrale Audit & réglementation marchés est chargée de réaliser une mission d'audit au niveau du centre carburant 116A Al Harrach, relevant de votre district.	
La Mission portera sur l'audit gestion des stocks.	
Les objectifs généraux de cette mission sont :	
<ul style="list-style-type: none">• Evaluer la maîtrise des opérations de réception, Stockage et transfert des produits ;• Evaluer le degré d'application des procédures régissant l'interface entre les Centres Carburants (CBR) et le Centre Distribution dépôt (CDD) ;	
Cette mission sera conduite par Monsieur BOUFEROUA Mohamed Belkacem, Chef de Département audit.	
Les autres membres de l'équipe d'audit sont Messieurs :	
<ul style="list-style-type: none">• MEFTAH Nabil, Auditeur ;• BENNIA Samir, Auditeur.• Herroui Afaf, Stagiaire	
L'intervention dans vos structures est prévue du 14 au 25 Avril 2024 et portera sur l'exercice 2024.	
Cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de centre et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés.	
Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.	

Source : document interne NAFTAL

1.3 La prise de connaissance du domaine audité (gestion des stocks) :

Avant de commencer l'audit, il est crucial que l'équipe d'audit interne comprenne parfaitement le fonctionnement du Centre Carburants Al Harrach Alger (116A) de NAFTAL. Cela implique une compréhension approfondie des processus de gestion des stocks, de la passation de commande à la livraison des produits aux clients. L'équipe doit également se familiariser avec la réception, le stockage, le suivi et l'utilisation des stocks, en mettant l'accent sur les procédures de contrôle de qualité et de sécurité.

La première étape de la mission d'audit consiste à acquérir une compréhension approfondie du processus de gestion des stocks au Centre Carburants Al Harrach Alger (116A). L'objectif principal est d'analyser en détail l'organisation, les activités et les procédures du centre. Pour ce faire, des entretiens approfondis avec les responsables ont été menés et divers documents internes ont été analysés. Cette phase initiale a jeté les bases d'une évaluation approfondie en identifiant les processus clés, les risques potentiels et les possibilités d'amélioration.

Voici les éléments de prise de connaissance que nous avons pris en considération concernant l'activité du Centre Carburants Al Harrach Alger (116A), qui est régi par :

- **Procédure portant journée comptable CDS/CDD :** Détaille la clôture quotidienne des opérations comptables, vérification des transactions et préparation des rapports financiers.
- **Procédure portant traitement des écarts sur stocks :** Établit les mesures pour résoudre les écarts entre stocks physiques et enregistrements comptables.
- **Procédure portant contrôle de la qualité des produits carburants terre :** Décrit les méthodes et critères pour garantir la conformité des produits aux normes de qualité.
- **Procédure portant Contrôle des entrées-sorties et gestion des retours produits :** Définit les processus pour suivre les mouvements des produits carburants et gérer les retours.
- **Décision portant organisation des dépôts carburants 116A El Harrach :** Établit les lignes directrices pour la gestion des dépôts, répartition des responsabilités et procédures opérationnelles.
- **Registre du personnel :** Contient les informations sur le personnel, qualifications et fonctions au Centre 116A.

- **Manuel d'exploitation carburants terre** : Fournit des directives sur la manipulation, le stockage et la distribution des produits carburants terre.
- **Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber** : Énonce les règles pour l'utilisation correcte des pinces à plomber lors du scellement des camions citernes.
- **Procédure portant inventaire physique des stocks au 31/12** : Décrit les modalités de réalisation de l'inventaire physique des stocks en fin d'année civile.

Ces procédures et documents constituent une base essentielle pour comprendre le fonctionnement et les exigences opérationnelles du Centre Carburants Al Harrach Alger (116A) de NAFTAL, permettant ainsi à l'équipe d'audit de cibler efficacement ses efforts d'évaluation et d'analyse.

1.3.1 L'enchaînement des processus de gestion des stocks :

L'enchaînement des processus de gestion des stocks au Centre Carburants 116A Al Harrach comprend plusieurs étapes clés :

1.3.1.1 L'expression des Besoins :

Les demandes de produits pétroliers sont gérées au niveau du département d'exploitation de la branche carburante de NAFTAL, en particulier au sein du département de la programmation. Ce département élabore un programme annuel d'approvisionnement en produits pétroliers, soumis à la direction raffinage de SONATRACH pour validation. Des programmes mensuels sont ajustés selon la demande des clients pour chaque centre de distribution.

1.3.1.2 La réception de produit :

Les carburants sont transférés de la raffinerie au centre par pipeline ou cabotage, accompagnés d'un bon de transfert signé par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL. À réception, les quantités sont vérifiées et les produits analysés en laboratoire avant stockage.

1.3.1.3 Stockage de Produit :

Chaque matin à 06h00 et à chaque changement d'équipe, les réservoirs de stockage sont mesurés pour évaluer la quantité de stock. Les données sont enregistrées dans un registre de mesure, puis vérifiées et approuvées par le chef de service exploitation. Un rapport quotidien des stocks est signé par le chef de service pour détecter toute différence éventuelle. Des inventaires

physiques sont également effectués de manière régulière (mensuellement et trimestriellement) pour suivre l'évolution des stocks.

1.3.1.4 La sortie de produit :

Les transporteurs sont vérifiés et enregistrés sur une liste approuvée. Un bon de transport est établi et le chargement supervisé par des agents de sûreté et de sécurité. Les camions sont scellés et les documents de chargement vérifiés par le gestionnaire.

1.3.1.5 Traitement des journées comptable :

Les mouvements de produits et les documents comptables sont enregistrés et comparés quotidiennement pour garantir la précision des enregistrements.

1.3.2 L'organisation du Centre Carburants 116A El Harrach :

L'organisation du Centre Carburants 116A El Harrach est structurée de manière à assurer une gestion efficace et coordonnée des activités liées à la distribution et au stockage des carburants il est composé de :

- **Direction (Chef de dépôt) :** La direction, dirigée par le Chef de dépôt, est chargée de superviser et coordonne toutes les activités du centre, met en œuvre les politiques, gère les ressources humaines et assure la communication avec la direction centrale de NAFTAL.
- **Service Exploitation :** Gère les opérations quotidiennes, incluant la réception, le stockage et la distribution des carburants. Les opérateurs, sous la direction du Chef de cour, assurent le chargement des camions et le contrôle des stocks.
- **Service Maintenance des Installations Fixes :** Ce service est responsable de l'entretien et de la maintenance des équipements et installations f du centre. Composé d'ingénieurs et de techniciens.
- **Service HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) :** Veille à la conformité aux normes de santé, sécurité et environnement. Il met en œuvre les procédures de sécurité, forme le personnel, gère les risques et les situations d'urgence.
- **Service Gestion :** Responsable de la gestion administrative et financière, y compris la comptabilité, la facturation, la gestion des stocks et des ressources humaines. Ce service suit les dépenses, les revenus, et élabore les rapports pour la prise de décision stratégique.

Cette organisation assure une répartition claire des responsabilités et des compétences, garantissant la qualité et la fiabilité des services fournis aux clients.

1.3.3 Questionnaire de contrôle interne pour la gestion des stocks du Centre Carburant 116A El Harrach d'Alger :

L'évaluation du contrôle interne est cruciale dans l'audit interne. Un questionnaire spécifique a été conçu pour évaluer les dispositifs de contrôle de la gestion des stocks au Centre Carburants 116A El Harrach. Ce questionnaire, élaboré pour recueillir des informations pertinentes, offre des réponses claires : "oui" indique une situation satisfaisante, "non" signale une faiblesse potentielle. L'impact des faiblesses identifiées sera évalué, avec des recommandations formulées si l'impact est significatif.

Il est important de souligner que ce questionnaire sera rempli sur le terrain, en collaboration avec les responsables de la structure auditée.

Tableau 5 : Questionnaire du Contrôle Interne(QCI)

N° :	Questions :	OUI :	NON :
01	Le Centre Carburants 116A dispose-t-il d'un organigramme détaillé décrivant sa structure organisationnelle ?	X	
02	L'organigramme est-il effectivement mis en œuvre ?	X	
03	Est-ce que le principe de la séparation des tâches est rigoureusement respecté ?		X
04	Les prévisions de réceptions de produits sont-elles établies de manière systématique pour anticiper les besoins du centre ?	X	
05	Les flottes de véhicules nécessaires au fonctionnement du centre sont-elles disponibles et opérationnelles ?	X	
06	Les niveaux de stock répondent-ils efficacement à la demande et aux besoins de la clientèle ?		X

07	Les commandes passées auprès du Centre de Distribution sont-elles traitées et satisfaites de manière adéquate ?	X	
08	Les pinces à plomber sont-elles régulièrement utilisées pour contrôler les mouvements des produits au sein du centre ?	X	
09	Les pinces à plomber utilisées sont-elles adaptées en fonction du nombre de postes de chargement du centre ?	X	
10	Le plombage des camions appartenant à des transporteurs tiers est-il effectué par un agent spécialement désigné pour la reconnaissance et le contrôle des mouvements de produits au centre ?		X
11	Les pinces à plomber utilisées portent-elles le code spécifique du Centre Carburants 116A El Harrach ?		X
12	Un rapprochement quotidien entre le Centre de Distribution et le Centre de Carburants est-il effectué de manière systématique ?	X	
13	Les journées comptables sont-elles transmises en temps voulu au Centre Carburants (CBR) pour assurer une gestion efficace des stocks ?		X
14	Les bons de mouvement des stocks sont-ils l'objet d'une analyse approfondie pour détecter d'éventuelles anomalies ou erreurs ?	X	
15	Le Centre Carburants réalise-t-il des inventaires physiques à la fin de chaque journée pour assurer la précision des stocks ?	X	
16	Y'a-t-il des cas signalés de mélanges de produits dans les réservoirs de stockage ?		X
17	Les inventaires mensuels sont-ils régulièrement planifiés et réalisés chaque mois pour maintenir l'exactitude des stocks ?	X	
18	Le jaugeage des bacs de carburants est-il effectué de manière quotidienne pour suivre les niveaux de stock en temps réel ?	X	

19	Les certificats d'analyse émis par la raffinerie sont-ils transmis de manière régulière et systématique au service carburant du District ?		X
20	Le stock de sécurité est-il systématiquement respecté au niveau du Centre Carburants pour assurer une disponibilité constante des produits ?		X

Source : Etablie par nos soins sur la base des documents de l'entreprise

1.4 Compte rendu de réunion de lancement :

Le compte rendu de réunion de lancement met en lumière les principaux éléments convenus lors de notre première rencontre avec le directeur de la direction centrale d'audit et réglementation marchés, fournissant ainsi un cadre clair et cohérent pour la réalisation de la mission d'audit interne, il résume les points clés discutés lors de la réunion : les objectifs généraux de la mission, Le périmètre et La durée de la mission.

Figure 8 : Compte-rendu de réunion de lancement avec le responsable audit

Direction Central Audit et Réglementation Marchés

N° X/2024

Chéraga le : 31/03/2024

Compte-rendu de réunion de lancement :

L'année deux mille vingt-quatre le 21 du mois d'Avril à 9h :30 , s'est tenue une réunion de travail au sein de la Direction Centrale Audit et Réglementation Marchés, pour la préparation de la mission d'audit de processus gestion des stocks au niveau du Centre Carburants 116A Al Harrach., programmée du 14 au 25 Avril 2024

Participants :

- Monsieur X Directeur Central Audit et Réglementation Marchés
- Monsieur Y Directeur Audit
- Sous la supervision de Monsieur BOUFEROUA Mohamed Belkacem
- Monsieur N, Auditeur ;
- Monsieur S, Auditeur.
- Herroui Afaf, stagiaire

Points abordés :

- Clarification et le développement des objectifs généraux de notre mission.
- Détermination du champ d'intervention de l'équipe d'audit.

Conclusion :

Les auditeurs ont pris connaissance de leurs affectation à la mission d'audit des stocks du Centre Carburants 116A El Harrach et les objectifs généraux assignés à cette mission.

Il a été fixé la date du 10/04 pour adresser la note d'orientation de la mission d'audit à monsieur le Directeur Central Audit et Réglementation Marchés.

Source : documents internes de l'entreprise.

1.5 L'élaboration d'un tableau de risques liés au processus gestion des stocks :

L'élaboration du tableau des risques représente une étape fondamentale de notre processus d'audit au sein du Centre Carburant 116A El Harrach. Ce tableau servira de guide pour définir les objectifs de notre mission et structurer notre programme de travail de manière méthodique. Au cours de cette phase, nous avons entrepris une analyse approfondie des différents documents et processus relatifs à la gestion des stocks au sein du centre carburant. Cette analyse nous a permis d'identifier tous les risques opérationnels potentiels associés à chaque tâche du processus de gestion des stocks.

Ces risques peuvent inclure des problèmes liés à la disponibilité des stocks, à leur exactitude, à leur sécurité, à leur valeur, ainsi qu'aux processus de commande, de réception, de stockage et de distribution.

Il est important de souligner que ce tableau des risques est un outil évolutif. Bien que nous l'ayons initié avant la phase de terrain, nous prévoyons de le compléter et de le mettre à jour tout au long de notre mission d'audit, en intégrant les informations et les observations que nous recueillerons lors de nos travaux sur le terrain.

Tableau 6 : tableau de risques

Tache :	Objectifs :	.Risque :	Evaluation :	Dispositif de contrôle interne :
Organisation	- Examiner l'organigramme et apprécier les conditions de travail	1_ Risque de diminution de la responsabilité. 2_ Risque de démotivation des employés.	-Fort - Moyen	- Organigramme actualisé -Registre des Employés - Procédures d'indemnités de travail posté et nuisances
Réception des produits	-S'assurer que les quantités de produits transférés sont vérifiées de manière contradictoire par un représentant de NAFTAL et un représentant de SONATRACH. -Assurez-vous que les quantités reçues sont enregistrées de manière constante. -Vérifier que les produits reçus de la raffinerie sont soumis à un contrôle de qualité.	3_ Risque d'erreurs dans les quantités transférées 4_ Risque Absence d'enregistrement. 5_ Risque de commercialisation de produits non conformes	- Fort - Moyen - Moyen	-Procédure de vérification des entrées et sorties de produits pour garantir la quantité et la qualité. - Acte de gestion -Avoir un certificat de qualité du produit/ Une procédure conforme aux normes de gestion généralement acceptées -Démarche visant à vérifier la qualité des produits carburants de terre

Stockage	<p>-S'assurer que le contrôle des bacs de carburants est réalisé chaque jour.</p> <p>- Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barème).</p> <p>-S'assurer que des inventaires réguliers (mensuels et trimestriels) sont effectués.</p> <p>-S'assurer que le stock de sécurité du carburant est défini.</p>	<p>6_Mal organisation de l'inventaire physique et incomplet des stocks comptables</p> <p>7_Les résultats de prise d'inventaire ne sont pas fiables</p> <p>8_Ecart sur stocks non déclaré</p> <p>9_Risque de ne pas répondre aux commandes d'urgence.</p>	<p>- Fort</p> <p>- Faible</p> <p>- Fort</p> <p>- Moyen</p>	<p>-Rapport sur l'inventaire physique /comparaison des stocks en inventaire.</p> <p>-Guide d'utilisation des carburants terre</p> <p>-Procédure pour gérer les écarts de stocks</p>
Sortie des Produits	<p>-Vérifiez que l'activité de mouvement de produits effectue le contrôle de conformité des chargements en vérifiant la quantité chargée selon les bons de chargement et les bons d'enlèvement.</p> <p>-Assurer que les mouvements de sortie et d'entrée des produits sont</p>	<p>10_Manque de précision dans les mesures.</p> <p>11_La perte de contrôle des enlèvements de produits.</p>	<p>- Moyen</p> <p>- Faible</p>	<p>-Procédure portant contrôle des entrées-sorties des produits et gestion des retours produits</p> <p>-Processus pour l'émission de bons d'enlèvement de marchandises</p>

	<p>vérifiés et enregistrés par le service de sécurité interne.</p> <p>-Veiller à ce que les retours et les mélanges de produits soient effectués selon la procédure en vigueur</p> <p>-Vérifier que les pinces à plomber sont conformes.</p>	<p>12_Manque de suivi des traces</p> <p>13_risque de recevoir des produits qui ne sont pas conformes.</p> <p>14_Risque de sécurité concernant le produit pendant le transport du centre d'expédition au centre de réception.</p>	<p>- Moyen</p> <p>- Faible</p> <p>- Moyen</p>	<p>destinées à la revente (transport routier)</p> <p>-Procédure portant règle d'utilisation des pinces à plomber</p>
<p>Traitement des journées comptables</p>	<p>- Vérifier que tous les mouvements enregistrés au cours de la journée sont correctement reflétés dans les comptes comptables.</p> <p>- S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement</p> <p>- Vérifiez que le CDD effectue quotidiennement les rapprochements des quantités transférées.</p>	<p>15-Risque écart entre les mouvements des produits et les documents comptables.</p> <p>16- retard dans l'établissement des Bordure Inter unités</p>	<p>- faible</p> <p>- Faible</p>	<p>-Procédure portant journées comptables CSD ou CDD ;</p> <p>-Procédure portant suivi contrôle flux produits et trésorerie ;</p> <p>-Procédure portant règles de gestion des activités Carburants « terre ».</p>

	<ul style="list-style-type: none">- S'assurer que les transferts comptables (BTS) correspondent aux quantités physiques effectivement prélevées par le CDD.-Assurer que le contrôle de la BMS est effectué chaque jour.			
--	--	--	--	--

1.6 Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés :

Pour chaque risque identifié, nous évaluerons son impact potentiel sur les opérations du Centre Carburant, De même, nous déterminerons la probabilité de survenance de ce risque en appliquant l'échelle de cotation correspondante. En croisant ces deux critères, nous obtiendrons une évaluation finale du risque, représentée par sa criticité.

Échelles de cotation :

- **Impact du risque :** Nous utiliserons une échelle qualitative de 1 à 3 où :
 - 1 : Impact faible, avec des conséquences mineures sur les opérations du Centre Carburant.
 - 2 : Impact modéré, avec des conséquences significatives mais gérables sur les opérations.
 - 3 : Impact élevé, avec des conséquences majeures et potentiellement catastrophiques sur les opérations.
- **Probabilité de survenance du risque :** Nous utiliserons également une échelle qualitative, allant de 1 à 3, où :
 - 1 : Faible probabilité, indiquant un événement rare ou peu probable de se produire.
 - 2 : Probabilité modérée, indiquant un événement possible mais non fréquent.
 - 3 : Probabilité élevée, indiquant un événement susceptible de se produire fréquemment ou régulièrement.

Tableau 7 : Evaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

Volet	Risque :	Probabilité Cote (1)	Impact Cote (2)	Criticité (1 * 2)
Organisation	R1 : diminution de la responsabilité.	2	3	6
	R2 : démotivation des employés.	2	2	4

Réception des produits	R3: Erreurs dans les quantités transférées	3	3	9
	R4 : Absence d'enregistrement.	1	3	3
	R5 : commercialisation de produits non conformes	1	3	3

Stockage	R6 : Mal organisation de l'inventaire physique et incomplet des stocks comptables	2	3	6
	R7 : résultats de prise d'inventaire ne sont pas fiables	1	1	1
	R8 : Ecart sur stocks non déclaré	3	3	9
	R9: Ne pas répondre aux commandes d'urgence	1	3	3
Sortie des produits	R10 : Manque de précision dans les mesures.	2	2	4
	R11 : Perte de contrôle des enlèvements de produits.	1	1	1
	R12 : Manque de suivi des traces	2	2	4
	R13 : recevoir des produits qui ne sont pas conformes.	1	1	1
	R14 : sécurité de produit pendant le transport	1	3	3

Traitement des journées comptable	R15 : Ecart entre les mouvements des produits et les documents comptables.	1	2	2
	R16 : Retard dans l'établissement des Bordereau Inter Unités.	1	1	1

Source : documents internes de l'entreprise.

- **Analyse des niveaux de criticité des risques :**

Le tableau ci-dessus présente les niveaux d'indice de criticité associés à chaque risque identifié dans le processus de gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach. Une évaluation approfondie des risques a été effectuée, mettant en évidence les dangers potentiels pour l'entreprise NAFTAL.

Nous observons que les risques les plus préoccupants pour l'entreprise sont les erreurs dans les quantités transférées (R3) et les écarts sur stocks non déclarés (R8), chacun avec une criticité maximale de 9, indiquant un niveau élevé de probabilité et d'impact. Ensuite, un groupe de risques (R1 et R6) présente une criticité de 6, tandis qu'un ensemble de risques (R2, R10, R12) affiche une criticité moyenne de 4, caractérisée par une probabilité moyenne et un impact modéré. En revanche, les risques (R4, R5, R9, R14) présentent une probabilité de survenance faible mais un impact élevé, conduisant à une criticité de 3. Certains risques ont été jugés moyens en raison de leur impact ou de leur probabilité modérés, tandis que d'autres (R7, R11, R13, R16) ont été classés comme mineurs en raison de leur faible incidence.

1.7 La note d'orientation :

Dans le cadre de notre mission d'audit, nous avons élaboré une note d'orientation spécifique au processus de gestion des stocks du Centre Carburants 116A El Harrach. Cette note, établie en collaboration avec le responsable d'audit interne et signée par le chef de mission, définit clairement les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et les limites de notre intervention.

Les axes d'investigation de la mission ont été définis avec précision, en prenant en compte les documents internes de l'entreprise ainsi que les spécificités du Centre Carburants 116A El Harrach. Cette note d'orientation constitue un guide essentiel pour mener à bien notre audit et assure une compréhension commune des attentes et des enjeux de la mission.

Figure 9 : Note d'orientation

Note d'orientation	Chéraga, le 10/04/2024
<p>Direction Central Audit et Réglementation Marchés</p> <p>DESTINATAIRE : M. Le Directeur Central Audit et Réglementation Marchés</p> <p>Conformément au plan d'audit 2024 ainsi qu'à la lettre de mission du 31/03/2024 et après étude préliminaire du dossier objet de l'audit avec le responsable de l'entité à auditer, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.</p> <p>Mission : Audit des activités de Centre Carburant 116A El Harrach.</p> <ul style="list-style-type: none">• Objectifs généraux :<ul style="list-style-type: none">- Les objectifs généraux de cette mission sont :- Évaluer la performance des opérations de réception, de stockage et de transfert des produits.- Examiner la conformité aux procédures régissant l'interaction entre les Centres Carburants (CBR) et le Centre Distribution Dépôt (CDD).- Analyser l'efficacité de l'organisation interne du Centre.• Objectifs spécifiques : <p>Notre audit consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Assurer que les quantités reçues sont enregistrées de manière régulière.➤ Vérifier que les produits reçus de la raffinerie sont soumis à un contrôle de qualité.➤ S'assurer que les écarts sur les réceptions soient enregistrés et traités (notamment en ce qui concerne la facturation au transporteur).➤ Assurez-vous que la mesure du niveau de carburant dans les bacs est réalisée chaque jour.➤ Vérifiez que la réserve de carburant de sécurité a été constituée.➤ Vérifiez que l'agent de sécurité interne contrôle et enregistre les sorties et les entrées des produits.➤ Vérifier que les pinces à plomber sont conformes.➤ S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement.➤ Vérifier que les quantités transférées sont vérifiées quotidiennement avec le Centre Distribution Dépôts (CDD).	

- **Champ d'action :**

Après avoir examiné les différentes notes et procédures concernant l'objet de cette mission d'audit, l'équipe d'audit a décidé de concentrer principalement ses travaux sur la période du deuxième semestre de l'exercice 2023 du Centre Carburants 116A Al Harrach.

Nous restons à votre disposition pour toute question que vous jugerez utile. Nous vous remercions par avance pour votre coopération et votre disponibilité.

Le chef de la mission.

Source : réalisé par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise

1.8 L'élaboration d'un plan d'audit (Le programme de travail) :

L'élaboration du programme de travail, également connu sous le nom de programme de vérification, essentiel dans le processus d'audit, vise à évaluer l'efficacité des contrôles dans la gestion des stocks. Chaque phase du processus, de la réception à la sortie des produits, est examinée pour assurer la conformité aux politiques établies. Avant le début des travaux sur le terrain, le programme est revu et validé par la hiérarchie de la mission. Il est détaillé, fournissant ainsi un guide clair pour l'exécution de la mission d'audit.

Figure 10 : Le programme de travail

N°	Contenu Recommandation :	Priorité :	Structure Concerné :	Responsable :	Délai :	Commentaire :
01	Comblers les postes vacants					
02	Optimiser l'organigramme					
03	Former les agents temporaires					
04	Établir des procédures claires pour les tests de conformité.					
05	Mettre en place un suivi pour la transmission régulière des certificats d'analyse					
06	Procéder à la mise à jour immédiate des certificats de barème des bacs N° 09 et N° 10.					

07	Mettre en place un suivi régulier pour assurer la validité des certificats de barème de tous les bacs					
08	Réviser les procédures de gestion du stock de sécurité pour garantir le maintien du niveau requis.					
09	Mettre en place un système de suivi régulier pour détecter et corriger rapidement les baisses de stock					
10	Renforcer la formation des agents sur les procédures de vérification et d'enregistrement pour minimiser les erreurs.					
11	Mettre en place des contrôles supplémentaires pour détecter et corriger les écarts de manière proactive					
12	Maintenir un registre précis des écarts et des actions correctives pour améliorer les processus futurs					
13	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le personnel dédié à la clôture des journées comptables pour réduire les retards. 					

	Optimiser et automatiser les processus de clôture et de transmission des journées comptables.					
14	Mettre en place des contrôles et vérifications supplémentaires pour assurer la ponctualité et l'exactitude des clôtures quotidiennes					
15	Établir un calendrier strict pour la clôture quotidienne des journées comptables et suivre rigoureusement les délais					

2. Phase réalisation :

Durant la phase de réalisation, nous avons mis en œuvre le programme de travail en effectuant des vérifications sur le terrain au Centre Carburants 116A El Harrach. Cette phase a débuté par des réunions de démarrage avec les parties prenantes pour clarifier les objectifs de l'audit. Nous avons ensuite collecté des données en examinant les documents, observant les opérations et menant des entretiens avec le personnel. Nous avons vérifié l'application des contrôles internes et analysé chaque transaction pour assurer la conformité avec les procédures de gestion des stocks. Les écarts et anomalies ont été documentés et discutés avec les responsables. Nous avons également mis à jour le tableau des risques en fonction des observations faites sur le terrain. La phase s'est conclue par la préparation d'un rapport provisoire, détaillant les résultats des vérifications et les recommandations pour améliorer le contrôle interne et la gestion des stocks. Cette phase divise en trois étapes principales à savoir :

- La réunion d'ouverture ; La réalisation de la mission ; La réunion de clôture.

2.1 La réunion d'ouverture :

La tenue de la réunion d'ouverture marque le début officiel de notre mission au Centre Carburants 116A El Harrach. Lors de cette réunion, nous avons d'abord présenté notre équipe d'audit et expliqué les concepts de base de l'audit, y compris le plan de travail et les objectifs de la mission. Nous avons également abordé les aspects logistiques tels que les bureaux, les horaires de travail et le matériel informatique. Les débats et discussions menés lors de cette réunion ont été formalisés dans un compte-rendu, réalisé par nos soins et revu par le superviseur de la mission, Monsieur BOUFEROUA Mohamed.

Figure 11 : Compte rendu de réunion d'ouverture

Compte rendu de réunion d'ouverture

Participants :

- Monsieur X, Directeur du district ;
- Monsieur Y, Chef de Centre ;
- Monsieur Z, Chef de Département Audit industriel et qualité ;
- Herroui Afaf, stagiaire sous la supervision de Monsieur BOUFEROUA Mohamed Belkacem;
- Monsieur N, Auditeur ;
- Monsieur S, Auditeur assistant.

Points abordés :

- Introduction des auditeurs, en précisant leur expérience et leur rôle.
- Identification des participants à l'audit et leurs fonctions respectives.
- Explication de la fonction de l'audit interne et son importance dans l'entreprise, avec une éventuelle référence à la Charte d'Audit.
- Présentation du calendrier prévu pour la mission, qui commence le 09/04/2023.
- Définition des objectifs de la mission, centrés sur l'audit des processus opérationnels du centre carburants.
- Sensibilisation des participants à l'importance de la mission et demande de leur coopération pour assurer son bon déroulement.
- Exposé de la méthodologie de l'audit et des différentes étapes de la mission.
- Organisation des aspects logistiques (bureau, horaires, véhicule, etc.) et planification des premiers rendez-vous.

Conclusions :

- Le Directeur du district a souhaité le bien venu à l'équipe d'audit et a assuré de sa disponibilité et de la collaboration de tout le personnel du district.
- Le Directeur du district s'est engagé à mettre à la disposition de l'équipe d'audit tous les moyens nécessaires pour le bon déroulement de la mission et de donner instructions à cet effet.
- Rendez-vous pris avec les audités concernés.

Source : documents internes de l'entrepris.

2.2 La réalisation de la mission :

Suite à notre réunion avec l'audit pour entamer officiellement la mission, nous avons mené des vérifications conformément aux objectifs établis par la direction Centrale Audit et Réglementation Marché. Nous avons identifié les points forts ainsi que ceux nécessitant des améliorations. Ces points nécessitent des analyses approfondies pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences, ce qui nous permet ensuite de formuler des recommandations pour les rectifier. Durant cette phase, nous avons utilisé plusieurs outils d'audit interne :

- **Interviews :**
 - Réalisation d'entretiens avec le Chef de Centre, le Chef de cour, le Gestionnaire du stock et le Chauffeur du camion.
 - Objectif : obtenir des informations concrètes et objectives sur le processus de gestion des stocks du Centre Carburants.

Figure 12 : Compte-rendu d'entretien

Compte-rendu d'entretien 1	
	<ul style="list-style-type: none">• Mission : Centre Carburants 116A El Harrach• Document réalisé par : Herroui Afaf• Revu par : BOUFEROUA Mohamed
➤ <u>Participants :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">• Chef de cour M. X• Gestionnaire du stock M.Y• Chauffeur M.Z
➤ <u>Auditeurs :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">• Auditeur stagiaire : Herroui Afaf
➤ <u>Thème de l'entretien :</u>	
	<p>- Clarifier les responsabilités de chaque intervenant impliqué dans les mouvements de stock au sein du Centre et vérifier la traçabilité de l'ensemble du processus.</p>
➤ <u>Conclusion :</u>	
	<ul style="list-style-type: none">• Le gestionnaire du stock prépare l'ordre de chargement et le remet au chauffeur.• Le Chef de Cour ordonne aux opérateurs de charger les produits après vérification de la conformité du Bon d'Enlèvement et de l'ordre de chargement, puis complète la section inférieure de l'ordre de chargement intitulée « Bon de chargement », remettant l'original et la première copie au chauffeur.• Le gestionnaire du stock établit le BTS/BR03 et inscrit son numéro sur l'ordre de chargement.
Signature des Participants à l'entretien	

Source : documents internes de l'entrepris.

Figure 13 : Compte-rendu d'entretien

Compte-rendu d'entretien 2
<ul style="list-style-type: none">• Mission : Centre Carburants 116A El Harrach• Document réalisé par : Herroui Afaf• Revu par : BOUFEROUA Mohamed
<p><u>Thème de l'entretien :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Le contrôle de la qualité des produits reçus de la raffinerie.
<p><u>Conclusion :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Chaque produit est livré avec un certificat de qualité émis par la raffinerie, attestant de la conformité du produit.- Trois prélèvements sont effectués sur chaque produit à des niveaux différents (haut, milieu, bas) dans chaque bac, en veillant à ce qu'il n'y ait pas d'eau présente.- Chaque petite bouteille est marquée avec des détails spécifiques, tels que le niveau de prélèvement, la date, l'heure et le numéro du contenant.- Chaque niveau de l'échantillon est scellé et remis au responsable de la raffinerie qui en accuse réception.- Les deux échantillons restants sont expédiés au laboratoire du Centre en vue d'analyse.- Une fois que les analyses confirment que le produit est conforme, le transfert est organisé en collaboration avec le responsable des expéditions de la raffinerie, en suivant le plan opérationnel et l'heure convenus.- En cas de non-conformité, le transfert est reporté, et le Directeur du District Carburants Alger ainsi que le Directeur de la Branche Carburants sont immédiatement informés. <p style="text-align: center;">Signature des Participants à l'entretien</p>

Source : documents internes de l'entreprise.

- **Observations physiques :**
 - Visites aux différents services du Centre pour observer les opérations de chargement des produits de Carburants et du contrôle des camions.
 - Objectif : acquérir une compréhension pratique du fonctionnement des activités.
- **Analyse documentaire :**
 - Consultation et vérification des documents internes tels que les bons de transfert de produits, les bons de réception (BR10), les bons de mouvement interne, les bulletins d'analyse des produits, le registre de la sûreté interne, l'organigramme du Centre et le registre du personnel.
 - Objectif : mieux comprendre le processus de gestion des stocks du Centre.

Pour mener à bien notre mission, nous avons utilisé les deux documents suivants :

- Feuille de test ;
- Feuille d'observation.

2.2.1 Feuille de test :

Les auditeurs de NAFTAL utilisent des fiches de test pour structurer leur travail conformément au programme établi. Chaque fiche précise l'objectif d'audit, les modalités d'exécution du test, le résultat attendu et la conclusion. Les modalités incluent les étapes spécifiques, les documents à examiner, les personnes à interviewer et les observations à effectuer. Les résultats et conclusions permettent de synthétiser les découvertes et formuler des recommandations. Ces fiches assurent une évaluation rigoureuse et cohérente de chaque aspect du processus de gestion des stocks.

Figure 14 : Fiche de test n°1

Feuille de test : TEST N° 120 A-1

- Mission : CBR 116A El Harrach
- Date : 14 au 25/04/ 2024

Objectif : Examiner l'organigramme et apprécier les conditions de travail

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre ;
- Examiner et vérifier la mise à jour de l'organigramme du Centre ;
- Conduire des entretiens avec les responsables de service
- Observer les conditions de travail sur le terrain.
- Examiner les registres du personnel

Résultats :

- Cinq (05) postes vacants dans l'organigramme ;
- Un surplus de dix (10) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;
- Onze (11) postes occupés par des agents temporaires ;

Conséquence :

- Le surplus de personnel dans certaines catégories.
- Les postes vacants et les agents temporaires peuvent entraîner une charge de travail inégale et une réduction de l'efficacité opérationnelle.
- la surcharge de travail pour certains employés peut mener à une démotivation du personnel.
- Une organisation non optimisée peut entraîner des difficultés de communication et de coordination entre les différents services.
- Les agents temporaires peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires, ce qui peut affecter la qualité du travail.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 15 : Fiche de test n°2

Feuille de test : TEST N° 120 B-1

Objectif :

- S'assurer que les quantités de produits transférés sont vérifiées de manière contradictoire par un représentant de NAFTAL et un représentant de SONATRACH

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de service gestion
- Entretien avec le chef de service exploitation
- Vérification des dossiers de transfert par SONATRACH, incluant les bons de transfert de la raffinerie, les bons de réception (BR10) et les BMI de conversion (tonne/volume).

Résultats :

- Existence de bons de transfert (BT) établis au niveau de la raffinerie, signés conjointement par les représentants de SONATRACH et de NAFTAL, attestant des quantités transférées.

Conclusions :

- Les quantités de produits expédiées sont vérifiées de manière contradictoire par les représentants autorisés des deux sociétés (SONATRACH/NAFTAL) afin de garantir leur exactitude.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 16 : Fiche de test n°3

Feuille de test : TEST N° 120 B-2

Objectif :

- Assurer que les quantités reçues sont enregistrées de manière constante.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de service exploitation et le chef de service gestion
- Examen des fiches d'identification des produits
- Inspection des conteneurs de stockage dans le centre
- Contrôle de la mesure des conteneurs avant et après chaque réception
- Examen des documents de transfert (réception)
- Vérification de la préparation des bons de réception et des BR032 pour les quantités reçues

Résultats :

- Lors de l'arrivée au centre d'Alger, l'agent en charge des mouvements de produits mesure les hauteurs des bacs avant et après chaque réception de produit
- Les quantités reçues en volume apparent, à une température de 15°C et en poids, ainsi que les hauteurs avant et après chaque transfert, sont consignées dans le registre de transfert (validé par le chef de Centre) et sur les documents de reconnaissance des produits.
- Les BR10 sont établis en fonction des quantités réellement reçues et en poids.
- Un BMI de conversion avec le code objet 12 est calculé pour obtenir les quantités en volume apparent.
- Les BR03 sont établis en fonction des quantités effectivement reçues par le Centre 116A Al Harrach.

Conclusions :

Les quantités réceptionnées sont enregistrées régulièrement.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 17 : Fiche de test n°4

Objectif :

Feuille de test : TEST N° 120 B-3

- Vérifier que les produits reçus de la raffinerie sont soumis à un contrôle de qualité.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre et le responsable du laboratoire
- Examen des rapports d'analyse des produits
- Tour du laboratoire d'analyse
- Examen des requêtes d'analyse

Résultats :

- Les produits reçus sont analysés sur demande du service exploitation.
- Les résultats sont enregistrés sur des bulletins d'analyse. Certains tests de conformité ne sont pas effectués en laboratoire, tels que les tests sur les gommes actuelles, la teneur en plomb, la teneur en soufre, l'indice d'octane MON/RON, le doctor test, la distillation 210° et la stabilité à l'oxydation.
- Les certificats d'analyse de la raffinerie ne sont pas régulièrement transmis au centre ou au district carburant.
- Un échantillon de produits carburants est prélevé et envoyé au laboratoire du centre pour analyse.

Conclusions :

- De nombreux tests de conformité, tels que la teneur en cendres, teneur en eau, soufre total, teneur en plomb, teneur en benzène, et la corrosion lame de cuivre, ne sont pas réalisés de manière exhaustive
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas régulièrement transmis au service carburant du district

Note: Cette fiche de test nécessite une fiche d'observation pour formuler des recommandations détaillées concernant les problèmes détectés (voir F.O n° 120 B-3-1).

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 18 : Fiche de test n°5

Feuille de test : TEST N° 120 C-1

Objectif :

- S'assurer que le contrôle des bacs de carburants est réalisé chaque jour.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de cour
- Entretien avec le chef de section exploitation
- Examen des relevés de jaugeage

Résultats :

- Chaque jour, trois mesures de niveau sont prises à des moments différents répartis sur trois périodes de huit heures. La clôture des opérations quotidiennes est basée sur la mesure prise à 20 heures.
- Les quantités mesurées lors des jaugeages sont converties, et les variations quotidiennes d'exploitation sont calculées par le service de gestion.
- Les mesures de niveau sont enregistrées sur des documents qui indiquent les hauteurs mesurées.
- Les réservoirs d'essence sont mesurés à 06h00 chaque matin.

Conclusions :

- Chaque jour, les réservoirs de carburant sont mesurés trois fois par jour pour s'assurer de leur niveau.
- Les variations dans l'utilisation du carburant sont surveillées et évaluées quotidiennement par le service de gestion, avec un bilan mensuel réalisé en utilisant le code 11 du BMI.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 19 : Fiche de test n°6

Feuille de test : TEST N° 120 C-2

Objectif :

- Vérifier la validité des barèmes de jaugeage des bacs (certificats de barème).

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de section exploitation
- Revue des certificats de jaugeage

Résultats :

- Parmi les dix barèmes de jaugeage des bacs actuellement en service, les certificats de barème de deux bacs (N° 09 et N° 10) sont expirés depuis février 2023, comme le montre le tableau suivant:

N°	Type	Capacité (m³)	Produit stocké	Année de fabrication	Date du dernier barème	Observation
09	Bac à toit fixe	3660	GO	1954	13/06/2023	Date de validité expirée
10	Bac à toit fixe	1334	GO	1954	13/06/2023	Date de validité expirée

Conclusions :

- Les certificats de barème pour les bacs N° 09 et N° 10 ont expiré en février 2021, ce qui demande une mise à jour afin de garantir la précision et la conformité des mesures de jaugeage.

Note: Cette fiche de test nécessite une fiche d'observation pour formuler des recommandations détaillées concernant le problème détectés (Voir F.O n° 120 C-2-1)

Source : documents internes de l'entrepris.

Figure 20 : Fiche de test n°7

Feuille de test : TEST N° 120 C-3

Objectif :

- S'assurer que des inventaires périodiques (mensuels et trimestriels) sont effectués.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre
- Entretien avec le chef de service exploitation
- Examen documentaire des divers outils utilisés pour l'inventaire des stocks physiques et des pièces justificatives pour les mois du deuxième semestre de 2023.

Résultats :

- Les inventaires mensuels ont été réalisés chaque mois

Conclusions :

- Les inventaires périodiques (mensuels, trimestriels et semestriels) ont été correctement effectués en suivant les procédures établies.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 21 : Fiche de test n°8

Feuille de test : TEST N° 120 C-4

Objectif :

- S'assurer que le stock de sécurité du carburant est défini.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre
- Entretien avec le chef de service gestion
- Revue des documents relatifs aux stocks de sécurité

Résultats :

- La documentation sur la politique de stock de sécurité est en place.
- Plusieurs cas ont été identifiés où le stock de sécurité est descendu en dessous du seuil requis de 20%.

Conclusions :

- Le stock de sécurité en carburants a été constitué, mais il y a eu des occasions où les niveaux ont chuté en dessous du seuil de sécurité recommandé de 20%.

Note: Cette F.T nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir F.O n° 120 C-4-2).

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 22 : Fiche de test n°9

Feuille de test : TEST N° 120 D-1

Objectif :

- Vérifiez que l'activité de mouvement de produits en vérifiant la quantité chargée selon les bons de chargement et les bons d'enlèvement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de cour
- Entretien avec le responsable de l'exploitation
- Examen des bons de chargement et des bons d'enlèvement pour le 2ème semestre 2023
- Observation des opérations de chargement sur le terrain
- Vérification des registres et documents de suivi des chargements

Résultats :

- Les bons de chargement et d'enlèvement sont établis pour chaque opération de transfert.
- Les quantités chargées sont vérifiées et enregistrées par l'agent de mouvement produits.
- Des écarts mineurs ont été constatés dans quelques cas, mais ils ont été corrigés et documentés.

Conclusions :

- L'activité de mouvement de produits effectue le contrôle de conformité des chargements en vérifiant les quantités chargées selon les bons de chargement et les bons d'enlèvement.
- Les écarts mineurs détectés sont correctement traités et documentés.

Note: Cette F.T nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir F.O n° 120 D-1-1).

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 23 : Fiche de test n°10

Feuille de test : TEST N° 120 D-2

Objectif :

- Assurer que les mouvements de sortie et d'entrée des produits sont vérifiés et enregistrés par le service de sécurité interne.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de la sûreté interne
- Revue des registres de contrôle des entrées et sorties des produits
- Observation des procédures de contrôle en place
- Vérification des rapports de la sûreté interne

Résultats :

- Les procédures de contrôle des entrées et sorties des produits sont bien définies et suivies par la sûreté interne.
- Les registres de contrôle montrent que toutes les entrées et sorties de produits sont enregistrées de manière systématique.
- La sûreté interne effectue des vérifications régulières pour s'assurer que les enregistrements sont exacts et complets.

Conclusions :

- Les sorties et les entrées des produits sont efficacement contrôlées et enregistrées par la sûreté interne.
- Les procédures en place sont respectées et assurent une traçabilité complète des mouvements des produits

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 24 : Fiche de test n°11

Feuille de test : TEST N° 120 D-3

Objectif :

- S'assurer que les retours et les mélanges de produits sont effectués conformément à la procédure en vigueur.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre.
- Entretien avec le responsable de l'exploitation.
- Revue des procédures de retours et de mélanges de produits.
- Vérification des documents et registres relatifs aux retours et mélanges de produits pour le 2ème semestre 2023.
- Observation des opérations de retour et de mélange sur le terrain.

Résultats :

- Les procédures de retours et de mélanges de produits sont documentées et disponibles.
- Les retours et mélanges de produits sont enregistrés et suivis dans les registres appropriés.
- Les opérations de retour et de mélange observées ont été réalisées conformément aux procédures établies.
- Aucun écart significatif n'a été constaté lors des opérations observées.

Conclusions :

- Les retours et les mélanges de produits sont effectués conformément à la procédure en vigueur.
- Les enregistrements et suivis des opérations sont correctement tenus.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 25 : Fiche de test n°12

Feuille de test : TEST N° 120 E-1

Objectif :

- S'assurer que les journées comptables sont clôturées quotidiennement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de la comptabilité
- Revue des registres comptables et des documents de clôture
- Vérification des dates de clôture des journées comptables

Résultats :

- Retard moyen de trois jours dans la transmission des journées comptables.
- Transmission de plusieurs journées comptables en même temps, causant un cumul dans la transmission.

Conclusions :

- Les journées comptables ne sont pas clôturées quotidiennement, ce qui entraîne des retards et des cumuls dans la transmission des documents comptables.

Note: Cette F.T nécessite une fiche d'observation pour donner des recommandations au problème détecté. (Voir F.O n° 120 E-1-1).

Figure 26 : Fiche de test n°13

Feuille de test : TEST N° 120 E-2

Objectif :

- S'assurer que les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de service gestion.
- Entretien avec le chef de service exploitation.
- Vérification des registres de transfert.
- Revue des documents de rapprochement des quantités transférées.

Résultats :

- Les rapprochements des quantités transférées sont effectués quotidiennement.
- Les documents de rapprochement sont à jour et correctement remplis.
- Aucune anomalie détectée dans les rapprochements quotidiens.

Conclusions :

- Les procédures en place pour le rapprochement quotidien des quantités transférées sont efficaces et bien suivies.
- Test concluant, aucun problème détecté.

Source : documents internes de l'entreprise.

2.2.2 La fiche d'observation

Lorsque des dysfonctionnements surviennent pendant les tests d'audit, on établit des fiches d'observation. Ces fiches notent les problèmes rencontrés, en précisant leurs causes et leurs conséquences. Elles incluent également des recommandations pour rectifier les problèmes détectés, assurant ainsi une documentation détaillée et structurée des observations et des actions correctives nécessaires.

Figure 27 : La fiche d'observation N°1

Fiche d'observation N°A-1-1

Référentiel :

- Décision portant organisation des dépôts carburants El Harrach ;
- Registre du personnel du Centre Carburants 116A El Harrach.

Faits :

- Cinq (05) postes vacants dans l'organigramme.
- Un surplus de dix (10) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme.
- Onze (11) postes occupés par des agents temporaires.

Causes :

- Recrutement insuffisant pour combler les postes vacants.
- Mauvaise planification des besoins en personnel.

Conséquences :

- Risque de démotivation du personnel ;
- Risque dilution de responsabilité ;
- Les agents temporaires peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires, ce qui peut affecter la qualité du travail.

Recommandations :

- Comblent les postes vacants
- Optimiser l'organigramme
- Former les agents temporaires
- Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations
- interne

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 28 : La fiche d'observation N°2

Fiche d'observation N°B-3-1

Référentiel :

- Procédure de vérification des entrées de produits pour garantir la qualité des produits
- Avoir un certificat de qualité du produit/ Une procédure conforme aux normes de gestion généralement acceptées
- Démarche visant à vérifier la qualité des produits carburants de terre

Faits :

- Les analyses des produits réceptionnés sont effectuées sur demande, mais certains tests de conformité ne sont pas réalisés.
- Les certificats d'analyse de la raffinerie ne sont pas régulièrement transmis.

Cause :

- Manque de procédures claires et suivi rigoureux.

Conséquences :

- Risque de problèmes de qualité des produits stockés.
- Manque de confiance dans la qualité des produits.

Recommandations :

- Établir des procédures claires pour les tests de conformité.
- Mettre en place un suivi pour la transmission régulière des certificats d'analyse.

Source : documents internes de l'entrepris.

Figure 29 : La fiche d'observation N°3

Fiche d'observation N°C-2-1
<p><u>Référentiel :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Validité des certificats de barème de jaugeage des bacs
<p><u>Faits :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Les certificats de barème des bacs N° 09 et N° 10 sont expirés.• Les derniers barèmes ont été établis en juin 2023.
<p><u>Cause :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Absence de mise à jour régulière des certificats de barème.
<p><u>Conséquences :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Risque d'inexactitude dans les mesures de jaugeage.• Possibilité d'erreurs dans la gestion des stocks de carburants.
<p><u>Recommandations :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Procéder à la mise à jour immédiate des certificats de barème des bacs N° 09 et N° 10.• Mettre en place un suivi régulier pour assurer la validité des certificats de barème de tous les bacs.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 30 : La fiche d'observation N°4

Fiche d'observation N° C-4-2

Référentiel :

- Définition et gestion du stock de sécurité

Faits :

- Des cas ont été identifiés où le stock de sécurité est tombé en dessous du seuil requis de 20%.

Cause :

- Gestion insuffisante du niveau de stock de sécurité.

Conséquences :

- Risque accru de pénuries de carburant en cas de demande soudaine ou d'urgence.
- Possibilité de perturbation des opérations normales en raison d'un stock insuffisant.

Recommandations :

- Réviser les procédures de gestion du stock de sécurité pour garantir le maintien du niveau requis.
- Mettre en place un système de suivi régulier pour détecter et corriger rapidement les baisses de stock.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 31 : La fiche d'observation N°5

Fiche d'observation N°D-1-1

Référentiel :

- Contrôle de conformité des chargements de produits

Faits :

- Des écarts ont été constatés dans quelques cas.

Cause :

- Erreurs mineures dans le processus de vérification et d'enregistrement des quantités chargées.

Conséquences :

- Risque de divergence entre les quantités théoriques et les quantités réelles transférées.
- Besoin de corrections et de documentation supplémentaires pour assurer la précision.

Recommandations :

- Renforcer la formation des agents sur les procédures de vérification et d'enregistrement pour minimiser les erreurs.
- Mettre en place des contrôles supplémentaires pour détecter et corriger les écarts de manière proactive.
- Maintenir un registre précis des écarts et des actions correctives pour améliorer les processus futurs.

Source : documents internes de l'entreprise.

Figure 32 : La fiche d'observation N°6

Fiche d'observation N°E-1-1

Faits :

- Retard moyen de trois jours dans la transmission des journées comptables.
- Transmission de plusieurs journées comptables en même temps, causant un cumul dans la transmission.

Cause :

- Manque de personnel dédié à la clôture des journées comptables.
- Processus de clôture et transmission non optimisé.

Conséquences :

- Retards dans la mise à jour des registres comptables.
- Risque accru d'erreurs et d'omissions dans les enregistrements comptables.
- Difficulté à obtenir une vue d'ensemble précise et à jour de la situation comptable.

Recommandations :

- Augmenter le personnel dédié à la clôture des journées comptables pour réduire les retards.
- Optimiser et automatiser les processus de clôture et de transmission des journées comptables.
- Mettre en place des contrôles et vérifications supplémentaires pour assurer la ponctualité et l'exactitude des clôtures quotidiennes.
- Établir un calendrier strict pour la clôture quotidienne des journées comptables et suivre rigoureusement les délais.

Source : documents internes de l'entreprise.

2.3 La réunion de clôture :

La réunion de clôture marque la fin officielle de notre mission d'audit au Centre Carburant 116A El Harrach. Lors de cette réunion, nous avons présenté nos constats, nos conclusions et nos recommandations aux responsables du Centre. Nous avons discuté des points forts observés ainsi que des domaines nécessitant des améliorations. Ce compte-rendu de réunion de clôture, qui synthétise les discussions et les décisions prises, a été préparé par notre équipe et validé par le superviseur de la mission, BOUFEROUA. MOHAMED

Figure 33 : Compte-rendu de réunion de clôture

Compte-rendu de réunion de clôture

Mission : District Carburants Alger

Objet de mission : Audit des processus d'activité du centre Carburants 116A Al Harrach.

Périmètre de la mission : Deuxième semestre de l'exercice 2022.

Participants :

- Monsieur X, Directeur du district ;
- Monsieur Y, Chef de Centre ;
- Monsieur Z, Chef de Département Audit industriel et qualité ;
- Herroui Afaf, stagiaire sous la supervision de Monsieur BOUFEROUA Mohamed B
- Monsieur N, Auditeur ;
- Monsieur S, Auditeur assistant

Points forts :

Réception des produits :

- Les représentants autorisés des sociétés SONATRACH et NAFTAL effectuent une vérification contradictoire des quantités de produits expédiées.
- Tout écart de réception est noté, traité et validé par la division carburante.
- Les quantités réceptionnées sont enregistrées de manière régulière.

Stockage :

- Chaque jour, les réservoirs de carburant sont mesurés trois fois pour évaluer leur niveau.
- Les variations dans l'utilisation sont surveillées et enregistrées quotidiennement par le service de gestion, et font l'objet d'une analyse à la fin de chaque mois.
- des inventaires sont réalisés à intervalles réguliers, tels que mensuels, trimestriels et semestriels.

Entrée/Sortie des produits :

- Contrôle satisfaisant au niveau de la sûreté interne

Traitement des journées comptables :

- Résultat positif.

Points nécessitant des améliorations :**Organisation :**

- Cinq (05) postes vacants dans l'organigramme ;
- Un surplus de dix (10) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;
- Onze (11) postes occupés par des agents temporaires ;

Réception des produits :

- Non réalisation d'une manière exhaustive des tests de conformité
- Les certificats d'analyse établis par la raffinerie ne sont pas transmis régulièrement au service carburant du district.

Stockage des produits :

- Expiration de la date de validité de deux barèmes de jaugeage

Sortie des produits :

- Le plombage des camions appartenant aux transporteurs tiers se fait par le chauffeur et non par l'agent préposé à la reconnaissance et du contrôle des mouvements produits au sien du Centre Carburants ;

Traitement des journées comptables :

- Retard moyen de 03 jours dans la transmission des journées comptables ;
- Transmission de plusieurs journées comptables en même temps (cumul dans la Transmission des journées comptables).

3. Phase de conclusion de la mission (communication) :

La phase de conclusion de la mission marque La réalisation finale du processus d'audit. Elle consiste à formaliser les résultats de l'audit, à communiquer les observations et les recommandations aux parties prenantes concernées, et à élaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations retenues. Cette phase est cruciale pour assurer la transparence, l'efficacité et la durabilité des améliorations proposées.

3.1 Projet de rapport :

Le projet de rapport est un document préliminaire et ne peut être considéré comme un rapport final pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il nécessite une validation générale. Ensuite, il n'inclut pas encore les réponses des personnes auditées aux recommandations formulées. Enfin, il ne contient pas de plan d'action.

Après avoir terminé les vérifications nécessaires, nous avons rédigé un projet de rapport compilant tous les observations, conclusions et recommandations issues de l'audit. Ce document est d'abord soumis à la validation de notre équipe d'audit. Une fois validé, il est envoyé au directeur du district Carburants Alger, qui dispose d'un droit de réponse dans un délai imparti. Cette étape permet de recueillir les commentaires et les réactions de l'entité auditée avant la finalisation du rapport, assurant ainsi un consensus sur les constatations et les mesures correctives proposées.

- Le projet de rapport d'Audit Interne est composé de :

➤ Introduction :

Conformément à la lettre de mission du 21/04/2024, une mission d'audit a été réalisée au niveau du Centre Carburants 116A Al Harrach du District Carburants d'Alger du 05 au 16/05/2023.

Cette mission, sous la supervision Monsieur BOUFEROUA Mohamed Belkacem a été réalisée par:

- MEFTAH Nabil, Auditeur ;
- BENNIA Samir, Auditeur.

➤ **Objectifs généraux et périmètre de la mission**

➤ **Référentiels.**

➤ **Résultats d’audit :**

Les résultats de cette mission incluent les points forts et les aspects nécessitant des améliorations dans chaque étape du processus de gestion des stocks, comme mentionné dans le compte-rendu de la réunion de clôture. Ces points ont été discutés et validés avec le management de l’entité auditée lors de la réunion.

Les fiches d'observation : détaillent les anomalies détectées et incluent les commentaires des personnes auditées. Ces observations ont été regroupées dans un cahier de recommandations

Cahier de recommandations : récapitule toutes les suggestions formulées pour améliorer le dispositif de contrôle interne. Les recommandations ne sont pas des critiques, mais des propositions d'amélioration pour remédier aux lacunes identifiées, en particulier dans le contrôle interne. Pour être pertinente et pratique, une recommandation doit obtenir l'adhésion de la personne auditée, car l'objectif de l'audit est d'améliorer le dispositif de contrôle interne et le fonctionnement opérationnel.

Figure 34 : cahier de recommandations

N°	Contenu Recommandation :	Priorité :
01	Comblers les postes vacants	
02	Optimiser l'organigramme	
03	Former les agents temporaires	

04	Établir des procédures claires pour les tests de conformité.	
05	Mettre en place un suivi pour la transmission régulière des certificats d'analyse	
06	Procéder à la mise à jour immédiate des certificats de barème des bacs N° 09 et N° 10.	
07	Mettre en place un suivi régulier pour assurer la validité des certificats de barème de tous les bacs	
08	Réviser les procédures de gestion du stock de sécurité pour garantir le maintien du niveau requis.	
09	Mettre en place un système de suivi régulier pour détecter et corriger rapidement les baisses de stock	
10	Renforcer la formation des agents sur les procédures de vérification et d'enregistrement pour minimiser les erreurs.	
11	Mettre en place des contrôles supplémentaires pour détecter et corriger les écarts de manière proactive	
12	Maintenir un registre précis des écarts et des actions correctives pour améliorer les processus futurs	
13	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter le personnel dédié à la clôture des journées comptables pour réduire les retards. Optimiser et automatiser les processus de clôture et de transmission des journées comptables.	
14	Mettre en place des contrôles et vérifications supplémentaires pour assurer la ponctualité et l'exactitude des clôtures quotidiennes	
15	Établir un calendrier strict pour la clôture quotidienne des journées comptables et suivre rigoureusement les délais	

Les responsables du Centre Carburants se sont engagés à mettre en œuvre ces recommandations en collaboration avec leur hiérarchie. La meilleure pratique pour obtenir l'adhésion des audités vis-à-vis des recommandations consiste à concevoir ces recommandations en partenariat avec eux. Idéalement, la recommandation émerge de l'audité après qu'il a reconnu le besoin d'amélioration

3.2 Le rapport d'Audit Interne définitif :

Le rapport définitif est le produit final d'une mission d'audit, regroupant l'ensemble des constats validés avec la structure auditée. Il met en lumière les dysfonctionnements pour encourager des actions d'amélioration. Ce rapport, signé par notre équipe, se présente de manière similaire au projet de rapport, avec les ajustements suivants :

- **Insertion de la synthèse :** Signée par le Directeur Centrale Audit & Réglementation Marchés.
- **Commentaires de l'audité :** Inclusion des commentaires éventuels de l'audité sur les feuilles d'observation.
- **Révisions des recommandations :** Reformulation ou retrait éventuel de certaines recommandations en fonction des commentaires de la structure auditée.
- **Tableaux de suivi des recommandations :** Remplacement du cahier des recommandations par des tableaux de suivi à renseigner et à signer par le directeur du district Carburant Alger.

Le rapport d'Audit Interne définitif est adressé à la structure auditée, avec copie aux responsables hiérarchiques.

3.3 Plan d'action :

Elle vise à transformer les recommandations issues de l'audit en mesures concrètes et pratiques pour améliorer les processus audités. Cette étape implique la création, la mise en œuvre et le suivi d'un plan d'action détaillé par la structure auditée, avec l'appui et la supervision de l'équipe d'audit. L'objectif est de s'assurer que toutes les recommandations sont pleinement intégrées et que les améliorations nécessaires sont effectuées de manière efficace et durable. Ce processus comprend trois phases clés :

➤ **Examen du plan d'action :**

Une fois le rapport final remis, l'organisation auditée doit créer un plan d'action détaillé pour mettre en place les recommandations faites. Ce plan sera évalué par notre équipe d'audit afin de s'assurer qu'il est réalisable, concret et en accord avec les objectifs d'amélioration. Chaque recommandation devra être accompagnée de mesures spécifiques, de personnes responsables désignées et de délais précis pour leur mise en œuvre.

➤ **Suivi et évaluation du plan d'action :**

Une fois le plan d'action approuvé, notre équipe effectue un suivi régulier pour évaluer la progression de la mise en œuvre des recommandations. Cela implique des visites sur le terrain, des entretiens avec le personnel concerné, et l'examen des documents de suivi. L'objectif est de garantir que les actions correctives sont effectuées dans les délais impartis et qu'elles donnent les résultats attendus. Des rapports de suivi sont rédigés pour enregistrer les progrès et identifier les éventuels obstacles.

➤ **Retour sur audit :**

Le retour sur audit est une étape, phase de réévaluation qui intervient après la mise en œuvre des actions correctives. Cette étape consiste à effectuer une nouvelle vérification pour confirmer que les recommandations ont été correctement appliquées et que les problèmes identifiés lors de l'audit initial ont été résolus de manière satisfaisante. Ce retour permet également de mesurer l'efficacité des actions prises et de proposer des ajustements si nécessaire. Les résultats de cette réévaluation sont communiqués à la structure auditée et aux responsables hiérarchiques, bouclant ainsi le cycle d'audit.

Section3: Résultats de l'étude et discussions. (Interprète et analyse les résultats)

À travers l'utilisation de questionnaires, d'entretiens et d'observations documentaires, nous obtenus des résultats permettant d'évaluer les pratiques en place. Cette section présentera une analyse des résultats obtenus, on va récapituler le travail de la deuxième section mettant en lumière les aspects positifs ainsi que les domaines nécessitant des améliorations. En outre, des recommandations seront formulées pour renforcer les pratiques actuelles et améliorer la performance globale du centre de gestion des stocks.

1. Analyse des Points Forts :

- **Réception des Produits :** La vérification contradictoire des quantités expédiées par les représentants de SONATRACH et NAFTAL ainsi que l'enregistrement régulier des quantités réceptionnées témoignent d'une rigueur dans le processus de réception des produits. Cette démarche garantit la conformité des livraisons et permet de détecter rapidement toute anomalie ou erreur.
- **Stockage des Produits :** La surveillance quotidienne des réservoirs et la réalisation d'inventaires réguliers démontrent une attention constante à la gestion des stocks. Cela est essentiel pour assurer une disponibilité adéquate de carburant tout en évitant les situations de sur stockage ou de pénurie.
- **Entrée/Sortie des Produits :** Le contrôle satisfaisant au niveau de la sûreté interne garantit la sécurité des mouvements de produits, ce qui est crucial pour prévenir tout risque de vol, de contamination ou d'accident. Cela contribue à maintenir l'intégrité des produits et à assurer leur livraison en toute sécurité aux clients.
- **Traitement des Journées Comptables :** les résultats positifs du traitement des journées comptables reflètent une efficacité dans la gestion des flux financiers. Une transparence accrue des opérations comptables est essentielle pour instaurer la confiance tant en interne qu'auprès des parties prenantes externes.

2. Interprétation des Domaines Nécessitant des Améliorations :

Organisation : Il est crucial de souligner l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines pour assurer la stabilité opérationnelle au sein de l'organisation. Les postes vacants et le recours excessif à des agents temporaires mettent en évidence un besoin urgent de renforcement de l'effectif permanent. Cela permettrait d'assurer une continuité opérationnelle et d'éviter les perturbations liées à un manque de main-d'œuvre qualifiée.

Réception des Produits : Est une étape critique dans la chaîne d'approvisionnement. Les lacunes dans la réalisation exhaustive des tests de conformité et la transmission irrégulière des certificats d'analyse représentent des risques potentiels pour la qualité et la traçabilité des

produits. Il est impératif de mettre en place des procédures rigoureuses pour garantir la conformité des produits reçus et assurer la sécurité des consommateurs.

Stockage des Produits : l'expiration des barèmes de jaugeage soulève des préoccupations quant à l'exactitude des mesures et à la gestion globale de l'inventaire. Une action immédiate est nécessaire pour éviter toute défaillance opérationnelle et assurer la disponibilité des produits en tout temps.

Sortie des Produits : les pratiques de plombage des camions par les chauffeurs et le manque de suivi des mouvements de produits exposent le centre à des risques de sécurité et de contrôle des stocks lors de la sortie des produits. Une révision des procédures de sortie des produits est essentielle pour garantir la traçabilité et la sécurité tout au long du processus.

Traitement des Journées Comptables : les retards et le cumul dans la transmission des journées comptables compromettent la fiabilité des données financières. Une gestion plus rigoureuse des processus comptables est nécessaire pour assurer la transparence et l'exactitude des informations financières.

3. Recommandations :

Pour aller au-delà des recommandations classiques et apporter des solutions innovantes, voici quelques suggestions qui pourraient considérablement améliorer les processus de gestion des stocks du Centre Carburants 116A Al Harrach :

➤ Utilisation de la Technologie :

- 1. Implémentation de Systèmes de Gestion des Stocks Basés sur l'IA :** Déployer des systèmes de gestion des stocks utilisant l'intelligence artificielle pour prédire les besoins en carburant, détecter les anomalies et optimiser les niveaux de stock en temps réel.
- 2. Intégration de Capteurs IoT (Internet des Objets) :** Installer des capteurs IoT sur les réservoirs pour surveiller en temps réel les niveaux de carburant, la qualité et les conditions de stockage.

➤ Amélioration des Procédures et de la Formation :

1. **Formation en Réalité Virtuelle (VR) :** Utiliser la réalité virtuelle pour former les employés sur les procédures de réception, de stockage et de sortie des produits. Cela peut améliorer la compréhension des processus et la précision des opérations sans interrompre les activités réelles.

➤ **Collaboration et Partenariats :**

1. **Partenariats avec des Startups Technologiques :** Collaborer avec des startups spécialisées dans les technologies de gestion des stocks pour tester et intégrer des solutions innovantes adaptées aux besoins spécifiques du centre.
2. **Programme de Mentorat avec des Experts en Logistique :** Mettre en place un programme de mentorat où des experts en logistique et gestion des stocks peuvent offrir des conseils et des formations aux employés, renforçant ainsi les compétences internes.

➤ **Optimisation des Processus :**

1. **Audit Interne en Continu :** Implémenter un système d'audit interne en continu utilisant des algorithmes pour surveiller les transactions et les écarts en temps réel. Cela permet de détecter et de corriger rapidement les anomalies avant qu'elles ne deviennent des problèmes majeurs.
2. **Plateforme de Gestion des Conformités :** Développer une plateforme centralisée pour la gestion des conformités, intégrant toutes les certifications, les barèmes de jaugeage et les procédures de test de qualité. Cela permettrait de s'assurer que tous les documents et processus sont à jour et conformes aux réglementations en vigueur.

En adoptant ces recommandations innovantes, le Centre Carburants 116A Al Harrach pourra non seulement améliorer son efficacité opérationnelle, mais aussi se positionner comme un leader en matière de gestion des stocks dans le secteur des carburants.

Conclusion :

La mission d'audit du processus de gestion des stocks de carburants au sein de NAFTAL a permis de mettre en lumière plusieurs aspects cruciaux pour l'entreprise. En examinant en détail chaque étape du processus, nous avons identifié des points forts ainsi que des opportunités d'amélioration. Grâce à une approche rigoureuse et méthodique, nous avons pu évaluer les

risques associés à la gestion des stocks et proposer des recommandations concrètes pour renforcer les contrôles internes et optimiser les opérations.

Cette mission d'audit a démontré l'importance de la collaboration entre les différents départements et parties prenantes pour assurer une gestion efficace des stocks. En mettant en œuvre les recommandations émises, NAFTAL sera en mesure d'améliorer la gestion de ses stocks de carburants, réduisant ainsi les risques opérationnels et financiers tout en optimisant les performances globales de l'entreprise.

En conclusion, cette mission d'audit a non seulement fourni des insights précieux sur le processus de gestion des stocks de carburants, mais elle a également souligné l'importance stratégique de l'audit interne dans la maîtrise des risques et la création de valeur pour l'entreprise.

Conclusion générale :

Conclusion générale :

Rappelons que l'objectif principal de cette recherche était de démontrer l'importance et la contribution de l'audit interne à l'amélioration du processus de gestion des risques et d'arriver enfin à une réponse convaincante de la problématique de recherche posée au début de l'étude « Comment le déroulement d'une mission d'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques liés au processus de gestion des stocks au sein de NAFTAL ? ».

➤ Présentation synthétique du travail effectué :

Pour réaliser ce travail, le mémoire a été structuré en deux chapitres principaux : un chapitre théorique et un chapitre pratique.

Le premier chapitre est dédié aux fondements théoriques, offrant un cadre conceptuel solide en trois sections. On a mis l'accent sur les notions fondamentales liées à notre thème de recherche. La première section explore le cadre conceptuel de la notion d'audit interne, en couvrant ses aspects essentiels tels que ses objectifs, ses méthodes, et les phases d'une mission d'audit. La deuxième section présente une analyse approfondie du contrôle interne, ses composantes et sa relation avec l'audit interne. La troisième section aborde la gestion des risques, détaillant les processus, les étapes et la cartographie des risques, ainsi que la contribution de l'audit interne dans ce domaine.

Le deuxième chapitre se concentre sur une étude de cas pratique chez NAFTAL. La première section offre une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, La seconde section décrit la conduite d'une mission d'audit interne liée au processus de gestion des stocks au sein de NAFTAL, détaillant les étapes de la mission, la méthodologie utilisée, l'analyse des résultats obtenus et les recommandations formulées.

Le stage chez NAFTAL a été très utile, nous permettant de mettre en pratique les notions théoriques étudiées, de confirmer les concepts théoriques et de les confronter à leur mise en pratique. Cela a confirmé l'interdépendance entre l'audit interne et la gestion des risques, comme théorisé dans notre recherche.

➤ Les principaux résultats de la recherche :

À travers de notre démarche méthodologique, nous avons pu confirmer les hypothèses posées et apporter des réponses claires

- **Hypothèse 1 (H01)** : « La mission d'audit interne au sein de NAFTAL suit un processus en trois phases, conforme aux normes professionnelles d'audit interne et au code de déontologie de la profession ».

Résultat : Cette hypothèse a été confirmée. La mission d'audit interne à NAFTAL suit effectivement un processus structuré en trois phases : planification, réalisation et conclusion. Chaque phase est conforme aux normes professionnelles d'audit interne et respecte le code de déontologie, garantissant ainsi la rigueur et l'intégrité du processus d'audit.

- **Hypothèse 2 (H02)** : « L'audit interne et la gestion des risques sont liés, l'audit interne contribuant à identifier, évaluer et contrôler les risques au sein de l'organisation ».

Résultat : Cette hypothèse a également été confirmée. L'audit interne joue un rôle crucial dans l'identification, l'évaluation et le contrôle des risques. Les missions d'audit interne ont permis de cartographier les risques liés à la gestion des stocks, de proposer des mesures de contrôle appropriées et d'assurer leur mise en œuvre effective.

- **Hypothèse 3 (H03)** : « L'audit interne peut ajouter de la valeur à l'entreprise en identifiant les opportunités d'amélioration, en renforçant les contrôles internes et en fournissant des conseils stratégiques ».

Résultat : Cette hypothèse a été confirmée de manière significative. Les audits internes menés chez NAFTAL ont non seulement renforcé les contrôles internes mais ont aussi identifié plusieurs opportunités d'amélioration. Les recommandations stratégiques issues des audits ont contribué à optimiser les processus de gestion des stocks, à réduire les risques opérationnels et à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.

- **Réponse à la Problématique** :

Cette étude a démontré que l'audit interne est un outil indispensable pour la gestion des risques, et a souligné son importance dans le cadre des pratiques de gestion des stocks chez NAFTAL. Les résultats obtenus confirment la pertinence et l'efficacité de l'audit interne dans la maîtrise des risques, apportant ainsi une réponse claire et convaincante à la problématique de recherche.

➤ **Les recommandations :**

À la lumière de nos conclusions, nous pouvons proposer les recommandations suivantes pour renforcer la gestion des risques au sein de NAFTAL :

- Mettre en place des programmes de formation continue et des ateliers de sensibilisation aux risques pour tous les employés.
- Établir des canaux de communication clairs entre les départements pour améliorer la coordination et le partage d'informations.
- Utiliser la cartographie des risques pour renforcer les missions d'audit interne.
- Intégrer des systèmes de gestion intégrés (ERP) pour une vue d'ensemble en temps réel des stocks et des risques.

➤ **Limites de recherche :**

- Contraintes de temps et de ressources limitant la profondeur de l'analyse et la portée de l'étude de cas pratique.
- Absence de cartographie des risques opérationnels au sein de l'entreprise.
- Procédures restrictives de NAFTAL limitant l'accès externe aux missions d'audit interne pour des raisons de confidentialité.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages :

- Alain MIKOL, Audit et commissariat aux comptes, édition n°12, E-ETHEQUE, Paris, France, 2014.
- Bertin, Elisabeth. Audit interne : enjeux et pratiques à l'international. Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- Renard, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. 7ème édition. Édition Eyrolles, Paris, France, 2010.
- Renard, Jacques. Audit interne ce qui fait débat. Maxima, Paris, France, 2003.
- Renard, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. 8ème édition. Édition Eyrolles, Paris, 2013.
- Renard, Jacques. Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne. Édition Eyrolles, Paris, 2012.
- Schick, Pierre. Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission. Édition Dunod, Paris, 2007.
- Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE. Audit interne et référentiels de risques. Paris : Edition Dunod, 2014.
- Grand, Bernard, et Verdalle, Bernard. Audit comptable et financier. Paris : Edition Economica, 1999.
- Bellehe, Hadjer. La contribution du contrôle et de l'audit à la performance de l'entreprise. Thèse de doctorat, Sidi Bel Abbes, 2021.
- Obert, R., & Mairesse, M. Comptabilité et audit : manuel et application, DSCG4, 2ème édition. Dunod, Paris, 2009.
- Desroches, Alain, Leroy, Alain, & Vallée, Frédérique. La gestion des risques. Édition Lavoisier, Paris, 2007.
- Cordel, Frédéric. Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle. Vuibert, 2019.
- Hassid, Olivier. La gestion des risques. Édition Dunod, Paris, 2005.
- Reding, Kurt F., et al. Manuel d'audit interne. Édition Eyrolles, Paris, 2015.
- Pierre Maders Henri, Luc Masselin Jean, & Fratta Hervé. Les métiers d'auditeur interne et de contrôleur permanent. Édition Eyrolles, Paris, 2014.

Articles scientifiques :

- C.Jiménez, P.Merlier, «prévention et gestion des risques opérationnels», revue banque, septembre 2004.
- Abdrazek souei, «Généralités sur la fonction audit interne » les outils de l’audit interne, Expert-comptable de L’OECT – commissaire aux comptes.
- SAIDJ. Faiz, «méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l’audit interne», revue nouvelle économie, Université SAAD DAHLAB –Blida, N° :11-vol02-2014.

Articles scientifiques :

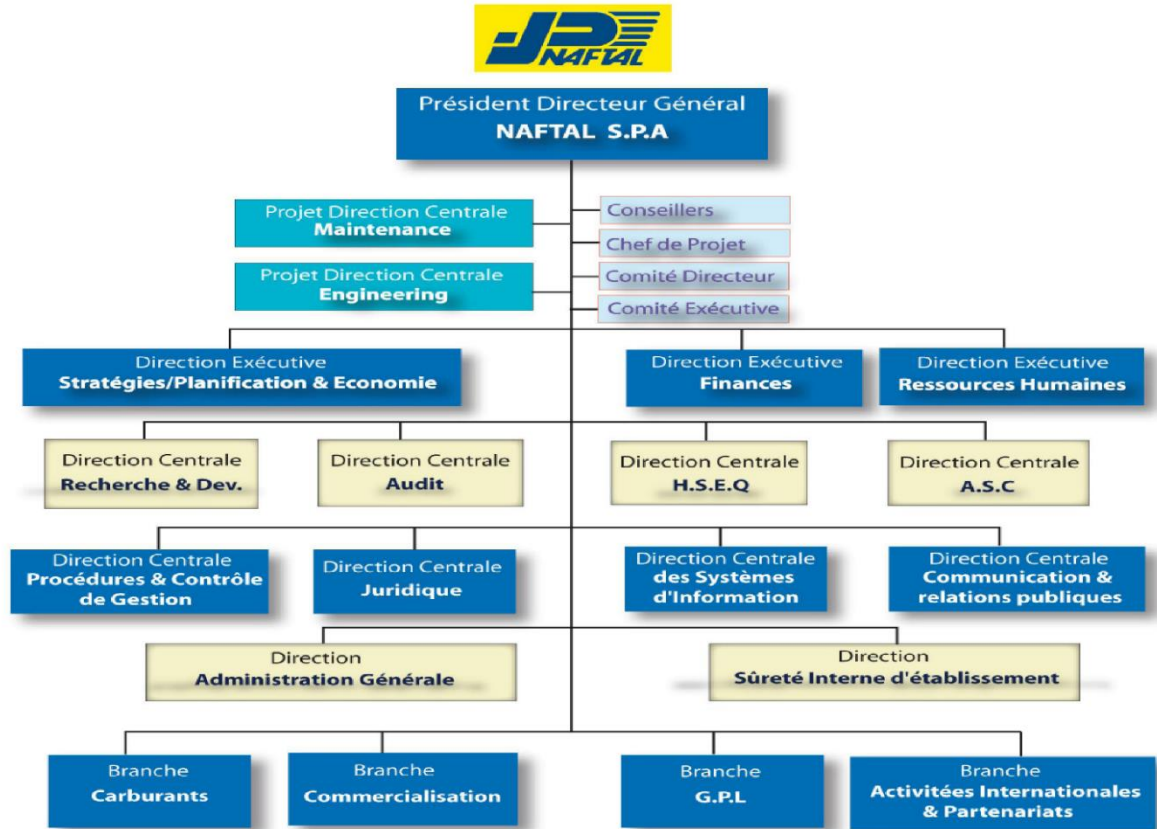
- Chekroun, Meriem. "Le rôle de l’audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne." Thèse de doctorat en sciences de gestion LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014.
- Bellehe, Hadjer. La contribution du contrôle et de l’audit à la performance de l’entreprise. Thèse de doctorat, Sidi Bel Abbes, 2021.

Les sites web :

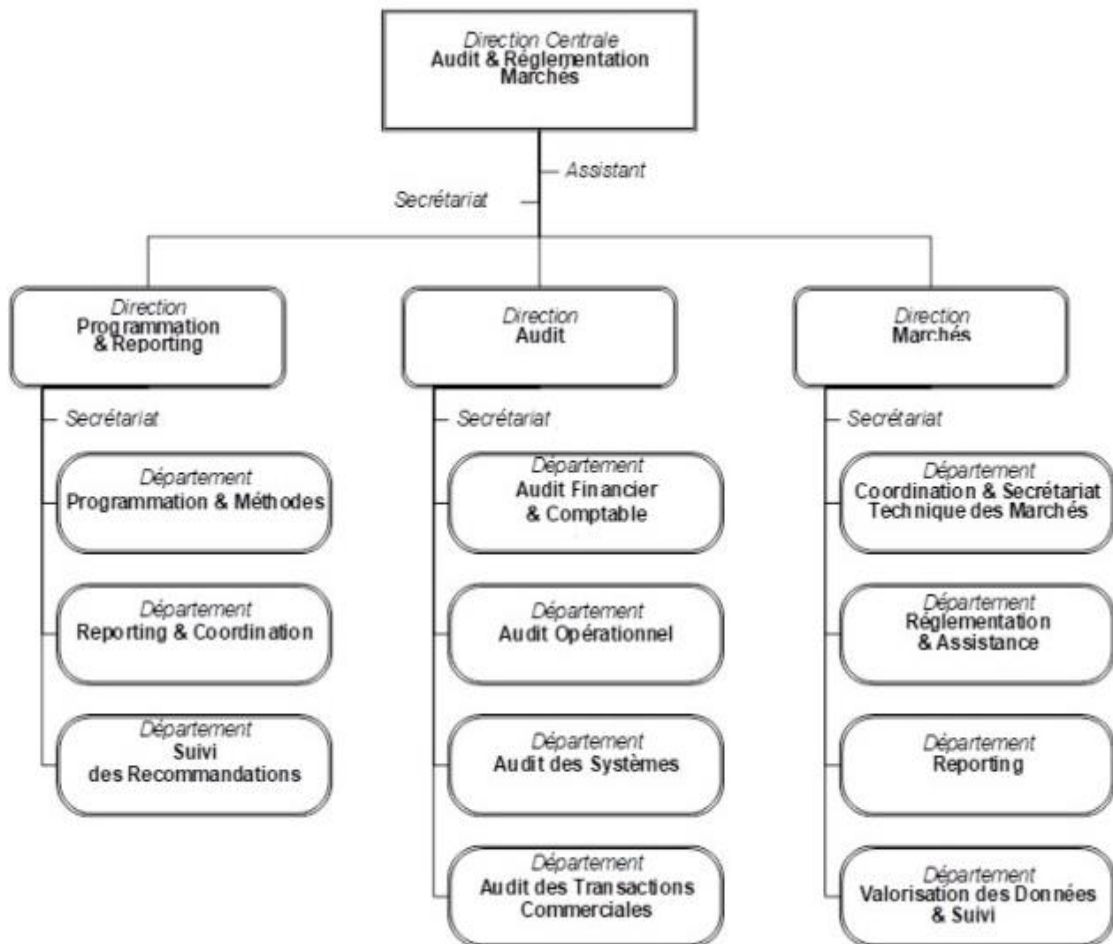
- Site web officiel de l’IIA. www.theiia.org
- <https://blog-gestion-de-projet.com>
- <https://docs.ifaci.com>
- <https://qualiblog.fr/audit-interne-audit-fournisseur/les-objectifs-de-laudit-interne/>
- <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/conformite-en-entreprise-definition-et-enjeux/audit-interne#ref-6948>
- <https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/>
- <https://www.economie.gouv.fr/>
- <https://e-docucenter.uemoa.int/fr/2237-gestion-des-risques-hypotheses-et-analyse>

Annexe

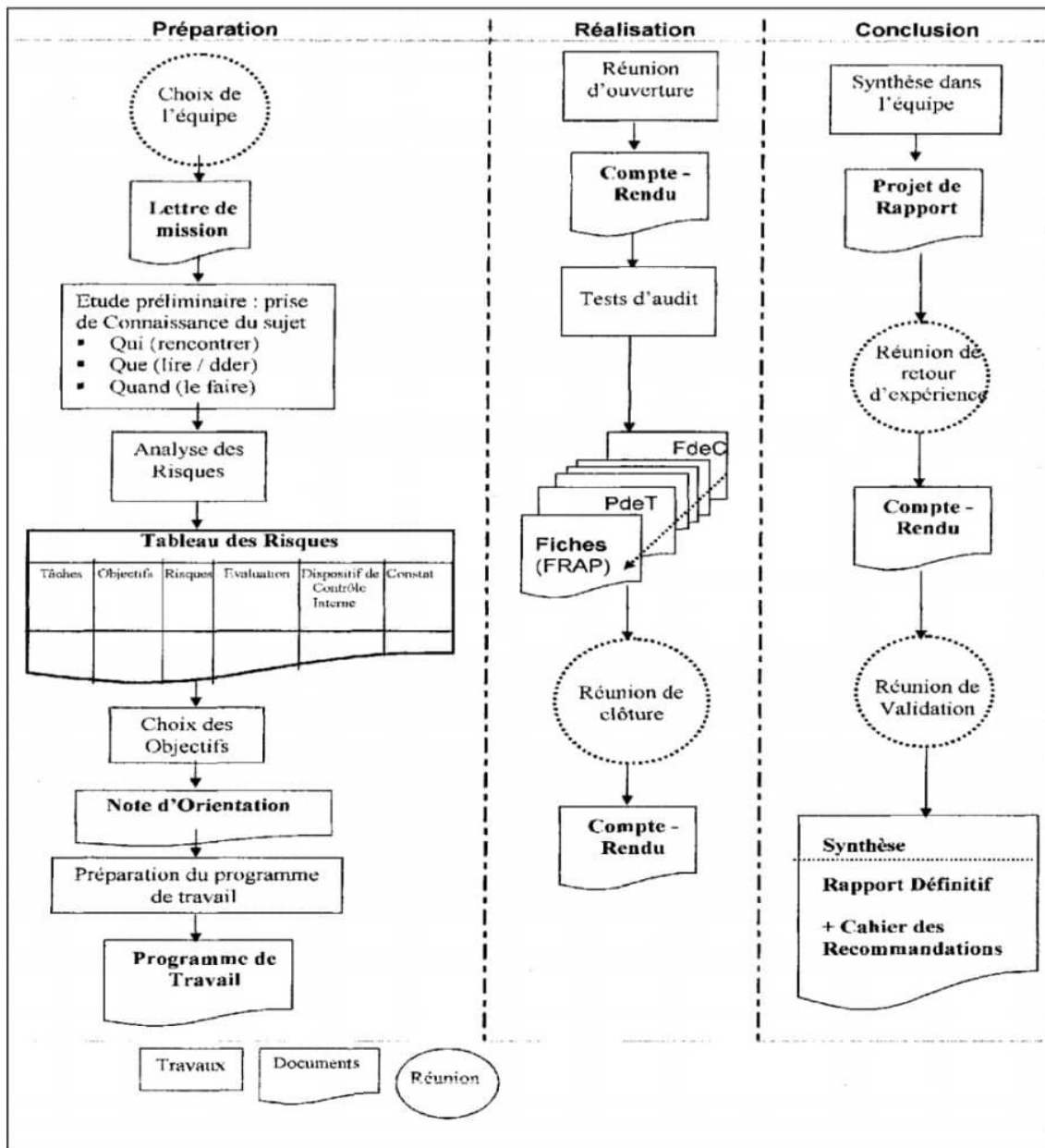
Annexe01 : l'organigramme de la société NAFTAL



Annexe N°2 : l'organigramme du Centre Carburants




Annexe N°3 :



Annexe N° 01 : Tableau de suivi des Recommandations d'Audit

Tableau de Suivi des Recommandations d'Audit					
<i>Direction Centrale Audit</i>					
Rapport d'Audit :		Structure :		Date :	
Recommandation N°:		Priorité :		Code de Mission :	
Libellé :					
Date et N° d'envoi du Projet de Rapport :					
Réponse de l'audité :	Nom & Prénom :	Fonction :	Signature :		
Partie à renseigner par la structure Auditée	Recommandation Retenue : <input type="checkbox"/>	Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ : <input type="checkbox"/>		
		En cours : <input type="checkbox"/>			
		Non Réalisée : <input type="checkbox"/>	Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ : <input type="checkbox"/>		
	Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation				
	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)		
(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation				
(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation				
Partie à renseigner par la structure Audit		Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :	
		Nom & Prénom :		Date :	Signature :
		Nom & Prénom :		Date :	Signature :

Annexe N° 3 : ACCUSE DE RECEPTION

		Société Nationale de Commercialisation et de Distribution de Produits Pétroliers NAFTAL SPA AU CAPITAL DE 40.000.000.000 00 R.C 99 B 9691 Route des Dunes Chéraga B.P. 73 (Wilaya d'Alger)					
<h2 style="margin: 0;">ACCUSE DE RECEPTION</h2>		<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> B					
Reçu de :		N° du document de Référence : 009 Autre : Transporteur : N° du Véhicule :					
		Date de la Réception <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>					
		Nature de l'opération <input type="checkbox"/>					
		Code du régime douanier <input type="checkbox"/>					
		Entré en stock = 1 Frais de Gestion = 2 Immobilisation = 3 Facturer à tiers = 4 Droits pleins = 1 Droits Réduits = 2 Sous Douane = 3					
Désignation de la Marchandise, du Matériel ou des Services	Code	Code UM	Type	Nombre	Code	Quantité Unités	MONTANT
							1
							2
							3
							4
							5
							6
Observations :							
Reçu conforme par :	Entré en Stock par :		DOCUMENT	PREPARE PAR	DATE		
			Avoir N° <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				
019 orig. Fournisseur - 1. SGC Financ. comptab - 2. centre Réception (Bon livr. - contrôle stock) - 3. pers. qui a Récept							IMP/NAFTAL

Annexe N° 4: Ordre de Chargement/Bon de Chargement



116A
DEPOT CARBURANTS El Harrach

Ordre de Chargement

A remplir par le gestionnaire des stocks

Cds Bénéficiaire 215C CENTRE DE DISTRIB.DEPOT OUED AISSI		N°Seq: 1169 A 0000001		Clé: 2131
Réf.B.enlev: 10/04/2023 ..		Date: 10/04/2023		
Camion.Citrene: S1212 * *		Gestionnaire stock:		
Tracteur: E123 * *		Matricule: 12523U		
Chauffeur:12312 HAMID		Nom Gest.Stock:		
		Signature:		
Produits:	Code	EMB	Quantité à charger	
ESSENCE SANS PLOMB	13040	799	70.00	
GAS OIL	18020	799	70.00	

Bon de Chargement

A remplir par le responsable mouvement produits			Immatriculation Véhicule:		
Réf du Bts ou BR03: N°: Date:			Tracteur:		
Opérateur Mouvements Produits:			Citrene:		
Nom:			Nom & Prenom du Chauffeur:		
Prénom:			Signature:		
Signature:					
Produits:	Code	EMB	Quantité Chargée	Temp C'	Densité C'

Annexe N° 5: Bon d'Enlèvement


Bon d'Enlèvement

Source Produits: 116.A DEPOT CARBURANTS Al Harrach NAFTAL Camion.Citrene: S1121 * * Tracteur: E1123 * * Chauffeur: 11312 SAID	N°Seq: 215C A 0000001 Clé: 10006 Date: 10/04/2023 N° BLF: _____ BLF: _____ Date: _____ Matricule: 12523U Nom: administrateur Signature: _____		
Produits:	Code	EMB	Quantité à charger
Essance sans plomb	13040	799	70.00
GAS OIL	16020	799	70.00

Annexe N° 6: Bon de Transfert Stock (BTS)

NO		PRODUITS		U.M.E	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT LIGNE
		DESIGNATION	ORIGINE CODE				
NOM du chef		Marchandises reçues conformes et en bon état			Réservé à la Complétude		
Marchandises expédiées sont conformes							
Signature du Transporteur		Signature de l'unité					
CONDITIONS GENERALES DE TRANSPORT							
<ul style="list-style-type: none"> - Les marchandises voyagent aux risques et périls du destinataire; toute réserve devra être faite au transporteur, seul responsable vis à vis de réceptionnaires. - Le chargement conforme des marchandises et dans les cas de retour leur déchargement à leur lieu d'origine sont à la charge de l'Expéditeur. - Les prix de location sont ceux en vigueur par l'Entreprise. - La case "Accusé de réception" doit être remplie dans tous les cas par les destinataires, sous condition de la complémentation du document. 							
Ref: 017P - Orig: Centre Récept. - 1 Journée Comptable (J.C.) - 2 CDS Expéditeur - 3 Transporteur							

LIVRE A	Date de l'expédition	
	Code de la méthode de transport	
	Code de Véhicule	
	Transporteur Véh.	
LIVRE B	Tracteur	
	Transporteur Tract.	
	N° du bon d'enlèvement :	
	Établi par :	



BON DE TRANSFERT STOCK

SOCIÉTÉ NATIONALE DE COMMERCIALISATION ET DE DISTRIBUTION DE PRODUITS PÉTROLIERS

BP. 73 Route des Dunes - Chéraga Alger RC 09 B 9861

S N° 0000000

Annexe N° 8 : Fiche d'inventaire

<input type="checkbox"/> FICHE D'INVENTAIRE		
CONTROLEUR : _____		N° 417005
		N° 555495
Lieu : _____		
Date : _____ (J/M/A)		_ _ _ _
Code Centre de Stock : _____		_ _
Régime Douanier : _____ () (Acquitté = 1 - Sous Douane = 3)		
Unité de Mesure : _____ ()		
Code Produit : _____		_ _ _ _
Code Emballage : _____		_ _
Quantité (1) :		_ _ _ _ _ _ _ _ _
Description Produits :		
Grade :		
Type Emballage :		
Quantité en lettres :		
Compté par :	Codé par :	Véifié par : (Signature)

D28 (1) Ne pas precoder la quantité de zéro

