

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'impact de l'audit interne sur la gestion
des risques opérationnels**

CAS : DJEZZY

Présenté par :

Mr. Madaci Akram Abd Elouahab

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

Année universitaire

2024-2025

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

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**L'impact de l'audit interne sur la gestion
des risques opérationnels**

CAS : DJEZZY

Présenté par :

Mr. Madaci Akram Abd Elouahab

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

Année universitaire

2024-2025

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et la gestion des risques opérationnels.....	4
Section 01 : Le Cadre théorique de l’audit interne	6
1. Généralité sur l’audit interne	6
2. Les Outils de l’audit interne	19
3. Méthodologie d’une mission d’audit.....	26
Section 02 : La gestion des risques opérationnels dans l’entreprise	39
1. Généralités sur les risques	39
2. La gestion de risque opérationnel	44
3. L’alliance entre audit interne et gestion des risque opérationnels	55
Chapitre 02 : La pratique de l’audit interne liée a la gestion des risques opérationnels de l’entreprise Djazzy.....	62
Section 01 : présentation de l’organisation d’accueil.....	64
1 Présentation de l’entreprise Djazzy	64
2 Missions, visions et valeurs de Djazzy.....	68
3 Département audit interne.....	70
Section 02 : Déroulement d’une mission d’audit interne sur l’évaluation des risques opérationnels liés aux processus gestion de stock.....	73
1 Méthodologie de recherche	73
2 Conduite de la mission d’audit interne.....	74
3 Synthèse de la mission d’audit.....	94
Conclusion générale.....	99

Remerciement

Nous exprimons notre gratitude envers Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à terme ce mémoire.

Je tiens à remercier profondément mon encadrante **Mme CHAMI Fatima Zohra**, pour son encadrement bienveillant, sa patience, et ses conseils éclairés qui ont grandement contribué à la qualité et à l'aboutissement de ce travail.

Un grand merci au personnel de l'entreprise Djazzy pour leur accueil, leur coopération et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies. Leur aide a été essentielle pour mener à bien mon étude de cas.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière à **Monsieur HACHEMAOUI Mohamed**, directeur de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique, pour les efforts qu'il ne cesse de déployer en faveur de la qualité de l'enseignement et de la formation au sein de l'établissement.

Je n'oublie pas ma famille, qui m'a toujours soutenu dans les moments difficiles. Leur présence, leur amour et leurs encouragements m'ont donné la force d'aller jusqu'au bout.

Enfin, merci à tous mes amis et collègues de promotion pour les échanges, l'entraide, et les bons moments partagés pendant ces années universitaires.

Dédicace

Avant tout, un grand merci à **ma mère et mon père**, les deux personnes les plus importantes dans ma vie. Sans vous, je ne serais jamais arrivé là. Vous êtes ma force.

Un gros respect à mes frères : **Omar, Abdeldjalil, Khobib et Hatem** vous êtes mes repères, mes gars de toujours.

Et bien sûr, à mes sœurs **Noussaiba, Hadjer, Nour El Houda et Oumaima** vous êtes la lumière de la maison

À mes potes : **Islam, Fethi, Hamza, Oussama, Baha, Nadhir, Abdo, Kheirou, Nassim, Taha, Ilyes**, vous êtes plus que des amis, vous êtes ma deuxième famille. Merci pour tous les délires, le respect et la confiance.

Un clin d'œil spécial à mes cousins **Abdelkader et Khalil** la famille, c'est la base, et vous êtes toujours dans mon cœur.

Et surtout, merci à mon pote **Rami**. T'as cette manière d'être là, sans rien demander, juste avec le cœur. Ton soutien, ta façon d'apporter du calme et du vrai... ça vaut beaucoup. T'es une belle personne, et j'espère que tu le sais.

Liste des figures

Figure 1 : Les outils de l'audit interne.....	20
Figure 2 : processus de réalisation d'une mission d'audit interne.....	28
Figure 3 : Exemple d'ordre de mission.....	30
Figure 4 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème	35
Figure 5 : La feuille de couverture.....	36
Figure 6 : Conceptualisation et définition du risque.....	40
Figure 7 : Modélisation standard du risque.....	41
Figure 8 : Pyramide des différents types de risque	43
Figure 9 : les étapes de processus de management du risque.....	50
Figure 10 : La cartographie des risques	54
Figure 11 : Dispersions des boutiques Djezzy dans le tiretoire nationale	65
Figure 12 : Évolution du chiffre d'affaires De Djezzy	66
Figure 13 : Organigramme générale de Djezzy	68
Figure 14 : Organigramme de département audit interne	70
Figure 15 : Représentation graphique des niveaux de criticité des risques identifiés.....	86
Figure 16 : Feuille de test N°1	90
Figure 17 : Fiche d'observation N°1	91
Figure 18 : Le modèle global de notre problématique	103

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution de l'objet de l'audit interne	7
Tableau 2 : Résumé des norms d'audit	18
Tableau 3 : Modèle tableau d'identification des risques.	31
Tableau 4 : exemple d'un tableau de bord pour les risques opérationnels.....	58
Tableau 5 : Entretien avec le responsable de gestion de stock	78
Tableau 6 : L'échelle de notation pour l'impact du risque et mesure de la probabilité ..	82
Tableau 7 : Classement des risques selon leur degré de gravité	83

Liste des abréviations

ATH	Association Technique d'Harmonisation
ARPCE	Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Electroniques
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRIPP	Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles
C.R.F.S	Compte Rendu Final au Site
DG	Directeur Général
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FIFO	First In, First Out
FNI	Fonds National d'Investissement
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IFACI	Institut Français de l'Audit Interne et du Contrôle Interne
IIA	Institut des Auditeurs Internes
IPD	Internal Planning Document
IPPF	International Planned Parenthood Federation (<i>Fédération Internationale des Planning Familiaux</i>)
ISA	International Standards on Auditing
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
LIFO	Last In, First Out
OR	Ossature du Rapport
OTA	Optimum Telecom Algérie
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
SPA	Société par Actions

Résumé

Ce travail s'intéresse à l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise Djezzy. L'objectif est de montrer comment l'audit interne peut aider à mieux détecter, comprendre et maîtriser les risques qui peuvent affecter les activités quotidiennes de l'entreprise. En combinant des entretiens avec des employés et l'analyse de documents internes, l'étude a permis de constater que l'audit interne joue un rôle important non seulement dans le contrôle, mais aussi dans la prévention des problèmes. Il contribue à renforcer la performance de l'entreprise tout en assurant le respect des règles. En conclusion, une bonne pratique de l'audit interne améliore clairement la gestion des risques chez Djezzy.

Mots-clés : audit interne, gestion des risques, risques opérationnels, Djezzy.

Abstract

This study focuses on the impact of internal auditing on operational risk management within the company Djezzy. The aim is to show how internal audit can help identify, understand, and control the risks that may affect daily operations. By combining interviews with staff and an analysis of internal documents, the study shows that internal auditing plays a key role not only in oversight but also in preventing problems before they occur. It helps improve the company's performance while ensuring compliance with regulations. In the end, effective internal audit practices clearly lead to better risk management at Djezzy.

Keywords: internal audit, risk management, operational risks, Djezzy.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي في تحسين تسيير المخاطر التشغيلية داخل مؤسسة جازي. من خلال إجراء مقابلات وتحليل بعض الوثائق، تبين أن التدقيق الداخلي لا يقتصر فقط على مراقبة العمليات، بل يساهم أيضًا في التنبيه للمشاكل قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية. وقد ساعد هذا الدور في تحسين أداء المؤسسة وضمان احترامها للقوانين والتنظيمات. توصلت الدراسة إلى أن وجود تدقيق داخلي فعال يمكن أن يكون وسيلة مهمة للتحكم في المخاطر وضمان استقرار العمل داخل جازي.

الكلمات المفتاحية : التدقيق الداخلي، تسيير المخاطر، المخاطر التشغيلية، جازي.

Introduction générale

Introduction générale

De nos jours, dans un milieu économique instable et concurrentiel, les entreprises, qu'elles soient privées ou publiques, de grande ou de petite taille, font face à divers risques susceptibles de perturber et d'entraver la réalisation de leurs objectifs. C'est pourquoi il est essentiel pour une entreprise de mettre en place un système de mesure de la performance fiable, intégrant les évolutions de son environnement, afin de garantir sa durabilité et sa compétitivité.

Au sein d'une entreprise, le risque se définit comme tout événement, comportement ou situation susceptible d'influencer la réalisation des objectifs fixés.

La gestion des risques consiste en un processus qui intervient après l'identification et l'évaluation des risques. Son objectif est de concevoir des solutions en recourant à des méthodes spécifiques et en mettant en place des mesures préventives et correctives pour diminuer et contenir la probabilité d'apparition des risques. Ces mesures sont conditionnées par divers facteurs tels que la typologie des risques identifiés et la stratégie déployée par l'organisation.

L'audit interne représente un mécanisme de contrôle au sein de l'entreprise, revêtant une importance capitale dans la supervision de ses opérations. Il est chargé de superviser la mise en œuvre et l'optimisation des opérations impactant les activités de l'entreprise, la fiabilité des informations financières, ainsi que de garantir la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

L'audit interne va au-delà de la gestion des risques, il représente également un élément essentiel de l'efficacité opérationnelle au sein de l'organisation en veillant à ce que chaque département remplisse ses missions de façon efficiente, contribuant ainsi à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. La performance, l'une des principales aspirations des gestionnaires, constitue également un indicateur essentiel pour évaluer la santé économique de l'entreprise.

En Algérie, l'audit interne prend de plus en plus d'importance dans les grandes entreprises. C'est également le cas chez Djezzy, où cette fonction a été instaurée pour analyser de près certains processus importants, repérer les faiblesses possibles et suggérer des solutions pour rendre les opérations plus efficaces, en particulier dans la gestion des stocks et les activités liées aux ventes.

C'est en reconnaissant l'importance de cette perspective que nous avons choisi le thème de notre mémoire, intitulé *"L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels"*.

Dans cette optique, nous nous interrogeons sur le rôle concret que joue cette fonction au sein des grandes entreprises. Ainsi, notre problématique s'articule autour de la problématique suivante : **Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels au sein l'entreprise DJEZZY ?**

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

- Quel est le rôle de l'audit interne ?
- Qu'est-ce qu'un risque opérationnel, et comment les entreprises peuvent le maîtriser ?
- Existe-t-elle une relation entre la gestion des risques et l'audit interne ?
- Quels types de risques opérationnels l'audit interne permet-il de détecter chez Djeczy ?
- Quelle sont les étapes de l'audit interne pour faire face aux risques opérationnels de l'entreprise Djeczy ?
- Comment l'audit interne peut-il apporter de la valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Pour répondre à notre problématique et fournir des éléments de réponse à nos questions secondaires, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses qui seront confirmées ou infirmées après étude. Ces hypothèses peuvent être classées selon leur importance comme suit :

- a) **Hypothèse 1** : l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer afin d'élaborer des solutions.
- b) **Hypothèse 2** : Les étapes clés du déroulement d'une mission d'audit interne face aux risques opérationnels sont : la phase de planification, la phase de réalisation et la phase de conclusion.
- c) **Hypothèse 3** : l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous fixons plusieurs objectifs et qui se résument dans les points suivants :

- Traiter le sujet d'audit interne d'une manière méthodique à travers les recherches bibliographiques ;
- De Connaitre l'importance de l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise ;
- Identifier les risques opérationnels et leur processus de gestion ;
- De découvrir le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise ;
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels.

La méthodologie adoptée dans ce travail repose à la fois sur une démarche descriptive, à travers une recherche documentaire visant à présenter les fondements essentiels de l'audit interne et de la gestion des risques opérationnels dans la partie théorique, et sur une démarche analytique, qui consiste en l'analyse des documents et des processus de gestion de stock, la distribution de questionnaires de contrôle interne, la réalisation d'entretiens avec les responsables, ainsi que l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, afin de recueillir les données nécessaires pour répondre à notre problématique dans la partie pratique.

Pour parvenir à notre objectif, nous allons structurer notre travail de recherche autour de deux chapitres :

Le premier chapitre constitue le cadre théorique de notre étude. Il est divisé en deux sections : la première est consacrée aux fondements de l'audit interne, en présentant son évolution, ses objectifs, son cadre réglementaire, ainsi que les outils et méthodes utilisés. La seconde section aborde la gestion des risques opérationnels : elle en définit les caractéristiques, les types, les méthodes de gestion, et met en évidence l'articulation entre audit interne et maîtrise du risque, notamment dans le cadre de la gestion des stocks.

Le deuxième chapitre est dédié à l'étude de cas pratique menée au sein de l'entreprise Djezzy. La première section présente l'entreprise : son historique, sa forme juridique, ses missions et son organisation interne, avec un focus sur le département d'audit. La seconde section détaille la mission d'audit interne appliquée à la gestion des risques liés au stock, en retraçant les étapes du travail, l'analyse des risques, leur cartographie, ainsi que les constats issus du rapport d'audit, avec une synthèse des points forts et faibles relevés.

Chapitre 01 : Le cadre théorique de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Section 01 : Le Cadre théorique de l'audit interne

Section 02 : La gestion des risques opérationnels dans l'entreprise

Introduction du chapitre

L'audit interne, c'est un outil que les entreprises utilisent pour voir si tout fonctionne bien à l'intérieur. Ce n'est pas juste pour chercher les erreurs, mais surtout pour aider à améliorer la façon dont les choses sont faites. Il permet de mieux contrôler les activités, de repérer ce qui ne va pas, et de proposer des solutions. Grâce à une méthode bien organisée et des outils adaptés, il aide les responsables à prendre de meilleures décisions.

La gestion des risques opérationnels, de son côté, sert à identifier tout ce qui pourrait gêner le bon déroulement du travail au quotidien : une erreur humaine, un problème technique, ou même un événement extérieur. L'idée, c'est d'anticiper ces risques avant qu'ils ne causent des dégâts, en mettant en place des actions pour les limiter et protéger l'activité de l'entreprise.

Dans ce chapitre, on a d'abord expliqué ce qu'est l'audit interne, à quoi il sert et comment il fonctionne. Ensuite, on a parlé des risques opérationnels, de leur importance et des méthodes pour les gérer. Enfin, on a montré que l'audit interne et la gestion des risques ne sont pas deux choses séparées : au contraire, ils se complètent et forment un duo essentiel pour aider l'entreprise à avancer de manière plus sûre et plus efficace.

Section 01 : Le Cadre théorique de l'audit interne

Cette section présente les fondements théoriques de l'audit interne. Elle débute par une vue d'ensemble comprenant l'évolution de l'audit interne à l'échelle internationale ainsi qu'en Algérie. Elle poursuit en proposant une définition précise de l'audit interne, en mettant en lumière ses objectifs, ses missions et ses diverses modalités. Elle porte également une attention particulière au cadre de référence régissant cette fonction, notamment en ce qui concerne les bonnes pratiques et les normes professionnelles. Ensuite, la section traite des principaux outils employés par les auditeurs internes, tels que les instruments de représentation (comme les organigrammes et les diagrammes) et les instruments d'investigation (tels que les entretiens et les questionnaires). La méthodologie d'une mission d'audit interne est exposée de manière exhaustive à la clôture, englobant toutes les étapes essentielles, de la phase de planification à la diffusion des conclusions.

1. Généralité 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 est une fonction relativement récente, qui trouve son origine dans la crise économique de 1929 aux États-Unis. À cette époque, les entreprises étaient impactées par une période de récession économique et cherchaient à optimiser leurs dépenses. Les grandes entreprises américaines avaient déjà recours à des cabinets d'audit externe indépendants afin de vérifier la conformité de leurs comptes, de leurs bilans et de leurs états financiers. Afin de diminuer les coûts, il a été suggéré que certaines activités préparatoires, comme les inventaires, les analyses de comptes et les sondages, soient déléguées au personnel interne de la société.

Les cabinets d'audit externe ont donné leur accord pour superviser ces travaux. C'est de cette manière que les "auditeurs internes" ont émergé, car ils réalisaient des missions d'audit tout en étant pleinement intégrés au sein de l'entreprise. Ils contribuaient aux activités habituelles des auditeurs externes sans en déduire les synthèses et les conclusions. Ils étaient perçus comme des employés de base ou des prestataires des auditeurs externes, aidant ainsi à

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

réduire les charges des entreprises. Ainsi, ce concept a émergé à ce moment-là, même si la fonction en question était déjà en place. Suite à la crise, les auditeurs internes ont été maintenus en activité en raison de leur expertise et de leur expérience dans l'application des méthodes et des outils comptables. Ils ont progressivement étendu leur domaine d'application et ajusté leurs objectifs.

Néanmoins, l'empreinte de cet héritage est toujours présente dans la fonction d'audit interne, du fait de son passé récent. En comparaison avec les fonctions classiques de l'entreprise telles que la production, le commerce et la comptabilité, qui ont une longue histoire, il est évident que la fonction d'audit interne est encore relativement récente. En France, l'émergence de la fonction d'audit interne n'a eu lieu qu'à partir des années 1960, marquée par une influence significative du contrôle comptable à ses débuts. C'est seulement à partir des années 1980 que les caractéristiques particulières et la singularité de la fonction d'audit interne ont commencé à émerger et à se clarifier. On peut considérer que sa progression n'est pas encore complète.¹²

Pour mieux comprendre, le tableau ci-dessous résume les étapes importantes de l'histoire de l'audit.

Tableau 1 : Evolution de l'objet de l'audit interne

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeur	Objectif de l'audit
200 avant Jésus Christ	Rois, Empereurs, Église et État	Clercs ou écrivains	Punir les voleurs pour le détournement des fonds. Protégé le patrimoine.
1700 à 1850	Actionnaires, Tribunaux et État.	Experts comptables.	Réprimer les fraudes et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine de l'État.
1850 à 1914	États et actionnaires	Professionnels de la comptabilité et juristes	Éviter les fraudes et les erreurs.

¹ Renard Jacques, " Théorie et pratique de l'audit interne ", 9^e édition, Eyrolles, Paris, 2017, p 29

² Gao M. (2024), " History of the development of internal audit theory ", *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Ékonomika*, n° 66, pp 184–197.

			Attester la fiabilité des états financiers.
1914 à 1940.	États et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Éviter les fraudes et les erreurs. Attester la fiabilité des états financiers.
1940 à 1970	États et actionnaires	Professionnel d'audit.	Attester la sincérité et la régularité des états financiers.
1970 à 1990	États et actionnaires	Professionnel d'audit	Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptable et normes d'audits.
A partir de 1990	États et actionnaires	Professionnel d'audit	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes internationales. Protéger l'entreprise contre la fraude internationale.

Source : Lionnel, Collins, Gerrard, Valin, « Audit et contrôle interne », Dalloz, paris, 1992, p 21.

D'après les actions et les décisions du gouvernement algérien, l'audit interne a progressé de la manière suivante :

- 12 janvier 1988 : Les dispositions de l'article 40 de la loi 88/01 concernant l'orientation des entreprises économiques stipulent que : « ***Les entreprises tenues d'organisés et de renforcer les structures internes « d'audit d'entreprise » et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion*** »¹
- En 1989 : signature d'un accord entre l'Algérie et la France pour former des auditeurs internes algériens.

¹ Article 40 du journal officiel, la loi n° 88/01 de 12 janvier 1988.

- En 1995 : L'association des auditeurs consultants internes algériens (AACIA) a été créée pour aider les entreprises à mettre en place l'audit interne. Elle organise des séminaires, des conférences et des formations.
- 14 novembre 2002 : le règlement n°02/03 de la Banque d'Algérie a intégré les dispositions relatives au contrôle interne des banques et des établissements financiers.
- En 2003 : le chef du gouvernement a publié une nouvelle orientation pour terminer la mise en place des systèmes d'audit et de contrôle.
- 30 janvier 2007 : L'instruction MIPI n° 079/SG/07 demande à chaque entreprise publique de créer un service d'audit et de contrôle interne.

1.2. Définition de l'audit interne

Il y a une pluralité de définitions pour caractériser l'audit interne. Parmi ces définitions on citera trois (03) définitions :

➤ La définition de l'IIA

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».¹

Sur la base de cette définition nous trouvons les mots-clés suivants :²

- **Activité indépendante et objective** : L'auditeur n'a pas de pouvoir ni de responsabilité sur les activités qu'il examine, qu'elles soient récentes, en cours ou à venir ; Les interventions sont réalisées par une équipe. Le chef de mission supervise le travail des auditeurs, et le responsable de l'audit interne supervise le chef de mission ;
- **Activité d'assurance** : L'audit interne vise à fournir à la direction une assurance sur la conformité de la mise en œuvre de ses activités ;

¹ The Institute of Internal Auditors. " Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles ", Version 2017, Base Documentaire de l'IFACI <https://docs.ifaci.com> , consulté le 14/03/2025 à 13 : 34.

² Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, p61

- **Activité de conseil** : L'audit interne a pour objectif de fournir des conseils aux responsables opérationnels, voire à la direction, afin de les assister dans la supervision de leur entité et dans l'amélioration de son efficacité ;
 - **Valeur ajoutée** : L'audit interne est une activité qui génère de la valeur ajoutée. En étant présent au sein de l'entreprise, l'audit interne devrait permettre de constater une amélioration significative, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, de ses activités.
- La définition de Elisabeth Bertin

Selon Elisabeth Bertin l'audit interne est défini comme « *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 ce qui la touche ses succès, ses difficultés ou ses échecs* »¹.

- La définition de ALBERTO SILLERO

D'après SILLERO Alberto, l'audit interne se définit comme suit : « *Une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société.* »².

D'après ces différentes définitions, on peut en conclure que :³

- L'audit interne représente un processus de surveillance mis en place par la direction afin d'évaluer l'efficacité des différents mécanismes de contrôle au sein de l'organisation ;
- L'audit interne représente une expertise indépendante chargée d'assister la direction dans le contrôle globale des opérations de l'entreprise. L'objectif de cette évaluation est de mesurer le degré, l'efficacité et la cohérence du contrôle interne de la société ;
- L'audit interne a pour mission de garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Sa fonction consiste à garantir la mise en place et l'efficacité des processus de contrôle à tous les niveaux.

¹ BERTIN Elisabeth, " Audit interne enjeux et pratique à l'international ", édition Eyrolles, Paris, 2007, p 5.

² MIGHISS, Samira, KABBAJ, Smail. (2021), " L'AUDIT A L'ERE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE ", Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, pp 193-209.

³ EL HAIBA. F & MAIMOUN. A (2024) " L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation ", Africain Scientific Journal , Volume 03, Numéro 22 , pp 850 - 868.

1.3. Les caractéristiques d'audit interne

La fonction d'audit est transversale à l'ensemble des fonctions susceptibles d'être soumises à un audit, ce qui implique que l'audit interne est destiné à être évalué.

Les caractéristiques fondamentales de la fonction de l'audit sont ¹:

- L'universalité ;
- L'Indépendance ;
- La périodicité.

Ces trois caractéristiques de la fonction d'audit interne sont désormais établies et reconnues.

A. Fonction universelle

Cela veut dire que l'audit interne concerne toutes les organisations et toutes les fonctions, peu importe la taille de l'entreprise (grande, moyenne ou petite) et le type (commerciale, industrielle ou de services). Donc, l'audit interne doit être utilisé pour vérifier les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qui lui sont donnés. Dans une organisation, toutes les fonctions peuvent être vérifiées et contrôlées, même celles de l'audit.²

B. Fonction indépendante

L'auditeur interne doit remplir ses missions avec indépendance et objectivité, conformément à la norme 1100 : « *L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité* »³.

C. Fonction périodique

L'audit est une activité continue dans l'entreprise, mais pour ceux qui sont audités (chefs de service, chefs de département, directeurs), cela se fait de manière ponctuelle. Ils accueillent des auditeurs qui viennent pour une période afin d'effectuer leur travail.

¹ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cite, 2017, p 40

² Dahlab, A. (2022). " Implication de l'audit interne dans le management des risques et son apport à la gouvernance : Cas des entreprises algériennes ". Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale, Vol. 16, n°1, pp 123–140.

³ BERTIN Elisabeth, " Audit interne enjeux et pratique à l'international ", op.cite , p 45.

1.4. Les objectifs et les rôles de l'audit interne

➤ Les objectifs

L'objectif de l'audit interne consiste à apporter un soutien aux membres de l'organisation dans l'accomplissement efficace et efficient de leurs responsabilités. Dans ce contexte, l'Audit Interne fournit des analyses, des évaluations, des recommandations, des avis et des informations relatives aux activités, processus et opérations examinés.

La principale finalité de l'Audit Interne est d'apporter un soutien à la réalisation des objectifs des organisations. Ainsi, les auditeurs internes doivent se concentrer sur plusieurs aspects, notamment ¹:

- L'efficacité opérationnelle et l'efficience des processus métier et des activités ;
- La protection du patrimoine contre les pertes et les dilapidations pouvant résulter de fraudes commises par la direction et les collaborateurs ;
- La conformité aux lois, règlements et aux directives, instructions et politiques des organisations ;
- La fiabilité et la qualité des informations et des systèmes d'information nécessaires à l'alimentation des systèmes de décision et de pilotage de ces organisations ;
- La gestion des risques, la qualité du contrôle interne et la gouvernance d'entreprise.

➤ Les rôles

Les principaux rôles de l'audit interne sont² :

- Identifier les éventuelles lacunes du contrôle interne et proposer des solutions pour les corriger ;
- Évaluer, améliorer et promouvoir le dispositif de contrôle interne ;
- Il convient de privilégier l'amélioration du contrôle plutôt que d'augmenter les contrôles;
- Assister l'ensemble des gestionnaires dans l'accomplissement effectif de leurs obligations en leur fournissant des analyses, des évaluations et des suggestions concernant les activités examinées.

¹ Tadida, E. Z. N., & Daigneault, P. (2020). " L'indépendance des auditeurs internes dans l'administration publique du Québec ". Revue Gouvernance, 17(1), pp 67–87

² <http://univers-audit-interne.blogspot.com/2013/01/vu-des-audites-lauditeur-est.html> (consulté le 23/04/2025 à 17:42).

1.5. Les formes de l'audit interne

La littérature spécialisée en audit interne identifie plus d'une vingtaine de types d'audit, tels que l'audit comptable, financier, informatique, stratégique, environnemental, intégré, etc. Ces domaines de l'audit interne peuvent être distingués en fonction de trois aspects¹.

A. Selon le domaine concerné

En fonction du domaine pertinent, il est possible de distinguer trois types principaux de missions d'audit interne, classées selon le secteur concerné :

➤ Audit social

Jean-Marie Peretti-le définit comme suit « *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* ». Cela veut dire que l'audit social concerne toute l'organisation et ses relations, tant à l'intérieur (les relations entre les employés, les relations de travail, etc.) qu'à l'extérieur (les relations avec les actionnaires, l'État, les fournisseurs, etc.). Son but est de rendre le travail humain plus efficace pour aider l'entreprise à gagner de l'argent².

➤ Audit qualité

L'audit qualité est un processus systématique, objectif et consigné qui vise à recueillir des éléments probants lors de l'audit et à les évaluer de manière objective afin de déterminer le degré de satisfaction des critères d'audit.

Cette définition générale remplace celle fournie dans l'ancienne norme ISO, plus explicite, qui décrit l'audit qualité comme un examen méthodique et indépendant visant à évaluer la conformité des activités et des résultats liés à la qualité aux exigences spécifiées, ainsi que l'efficacité de leur mise en œuvre³.

¹ Chekroun Meriem, " Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne ", THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, p 28.

² Idem, p 29.

³ Benhayoun Sadafi. M. A., " L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor ", mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001, P 17.

➤ **Audit thématique**

L'audit thématique se concentre sur un aspect spécifique de l'activité, tel que l'audit de la micro-informatique, l'audit des archives ou l'audit de la paie du personnel, plutôt que de couvrir un large éventail d'activités diverses. Ce type d'audit vise à garantir que le risque intrinsèque lié à la problématique auditée est parfaitement contrôlé¹.

B. Selon la nature de l'audit ou son objectif

Selon le type d'audit ou son but, l'audit interne se présente sous trois formes : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit de management et de stratégie.

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

Un audit de conformité est une vérification pour voir si une entreprise suit les règles et les lois. Les auditeurs vérifieront les documents et les enregistrements de l'entreprise pour s'assurer qu'elle respecte les lois et les règles. Les auditeurs peuvent aussi poser des questions aux employés de l'entreprise sur ce qu'ils font et comment ils le font².

➤ **L'audit de l'efficacité**

L'audit d'efficacité est un processus où l'auditeur, sans référence fixe, propose des changements à la règle si elle cause des problèmes³.

L'audit d'efficacité porte sur :

- La correspondance entre les moyens utilisés et les objectifs définis ;
- L'importance des groupes et des méthodes ;
- La gestion stricte et la bonne qualité des résultats.

Pour réussir un audit d'efficacité, il faut d'abord identifier les activités importantes, les facteurs clés de succès à développer, les indicateurs et les aspects à améliorer pour mieux gérer et diriger le processus.

¹ Chekroun Meriem, op.cit, p 30.

² <https://qualitexpert-dz.com/management/audit-de-conformite-definition/> (consulté le 24/04/2025 à 14 :18).

³ Benhayoun Sadafi, op.cit, p18.

➤ **Audit management**

L'objectif est d'analyser les décisions prises par la direction, de les comparer, de les évaluer en termes de conséquences, et de mettre en lumière les risques potentiels ainsi que leurs incohérences. L'objectif est de déterminer si la politique établie par le responsable audité est en adéquation avec la stratégie définie par l'entreprise.¹

➤ **L'audit de stratégie**

L'audit stratégique est une évaluation qui confronte l'ensemble des politiques et stratégies d'une entreprise avec son environnement afin de vérifier leur cohérence globale.²

C. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

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

➤ **L'audit comptable et financier**

L'audit financier est une vérification qui montre si les comptes d'une entreprise sont corrects et fiables. Il est utile pour analyser les risques financiers et peut révéler des problèmes. Il aide aussi à évaluer la gestion financière et comptable d'une entreprise. Dans la plupart des situations, ce contrôle est fait par un expert qu'on appelle « **auditeur** », qui n'est souvent pas lié à l'entreprise, comme les commissaires aux comptes. Dans certaines entreprises, surtout les grandes, cela peut aussi se faire à l'intérieur de l'entreprise. L'audit comptable et financier se termine par un rapport qui présente ses conclusions. Des idées pour s'améliorer, des conseils pour gérer et des aspects à travailler.³

➤ **L'audit opérationnel**

L'audit opérationnel est défini par l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) comme « ***L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de particulier en vue de la prise de décision*** »⁴

¹ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, p 41.

² Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, p 44.

³ <https://factorial.fr/blog/audit-financier> (consulté le 24/04/2025 à 17 :12)

⁴ Benhayoun Sadafi, op.cit, p19.

La première préoccupation de l'auditeur porte sur la gestion et le fonctionnement de l'organisation à travers l'évaluation de toutes les performances des activités de l'entreprise.¹

1.6. Cadre référentiel de l'audit interne

Chaque fonction est soumise à un ensemble de lois et de réglementations. De cette manière, l'audit interne est une fonction réglementée qui repose sur un référentiel et comprend:²

- Un code de déontologie;
- Les normes de l'audit interne.

A. Le code déontologie

Chaque fonction est soumise à un ensemble de lois et de réglementations. De cette manière, l'audit interne est une fonction réglementée qui repose sur un référentiel et comprend:

Les fondements essentiels Il existe quatre principes fondamentaux du code de déontologie régissant la pratique de l'audit interne sont les suivant :³

- **L'intégrité** : constitue le fondement de la confiance et de la crédibilité des jugements de l'auditeur ;
 - **L'objectivité** : consiste à évaluer de manière impartiale tous les éléments pertinents examinés dans le domaine audité, sans se laisser influencer dans son jugement ;
 - **La confidentialité** : concerne la réception et la divulgation des informations ;
 - **La compétence** : Nécessaire à la réalisation des travaux d'audit.
- **Les règle de conduite**

Elles déclinent l'application des quatre principes de façon claire et pratique, et peuvent se résumer ainsi⁴ :

- Accomplir honnêtement les missions ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas prendre part à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique ;

¹ <https://www.cabinet-mosselmans.com/audit-operationnel/> (consulté le 24/04/2025 à 17 :37)

² Berber, B. (2022). " Les compétences clés pour réussir la profession d'audit interne ". *Finance & Markets Review*, 9, 108-125.

³ SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition Dunod, Paris, 2007, page 9.

⁴ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, page 95.

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

B. Les normes de l'audit interne

La norme, émise par l'IIA, est un document professionnel qui établit les règles régissant l'exercice de l'audit interne et qui peut être utilisée pour évaluer ses performances.¹

- Normes de qualification (série 1000) de l'audit et des auditeurs ;
- Normes de fonctionnement (série 2000).

Elles sont généralement accompagnées de "normes de mise en œuvre" pour les missions d'assurance et de conseil que chaque institut national, tel que l'IFACI, dispense à ses membres.

➤ Les objectifs des normes

Les normes ont pour but principal ².

- Il s'agit de déterminer les principes fondamentaux qui régissent la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la mise en œuvre et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne à forte valeur ajoutée ;
- Il s'agit de définir les critères permettant d'évaluer le bon fonctionnement de l'audit interne ;
- Stimuler l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

¹ Beke-Trivunac, J., & Jeremić, N. (2024). " Glossaire ou Dictionnaire des Termes pour les Normes Mondiales de l'Audit Interne 2024 ". *Revizor*, 27(108), 117–140.

² www.ifaci.com , Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne.pdf, Edition 2013, p 25.

➤ Types des normes

On distingue trois (3) types des normes de l'audit interne¹ :

Les normes de qualification, regroupées dans la série 1000, définissent les critères de compétence, d'expérience et de formation requis pour les professionnels et les entités impliqués dans la réalisation d'audits internes. Ces normes énoncent les caractéristiques essentielles devant être détenues par les individus et les organisations exerçant dans le domaine de l'audit interne.

Les normes de fonctionnement (série 2000) détaillent les missions de l'audit interne et établissent les critères de qualité pour évaluer l'efficacité des services offerts. Elles exposent les principes essentiels de l'audit interne, notamment l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité, l'évaluation des risques et la communication des conclusions.

Les normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000 assortie d'une lettre) détaillent les exigences spécifiques énoncées dans les normes de qualification et les normes de fonctionnement. Elles offrent des directives supplémentaires sur la manière de mettre en œuvre ces normes, en décrivant les processus, les méthodologies et les pratiques recommandées pour garantir une application efficace des normes d'audit interne.

Tableau 2 : Résumé des normes d'audit

Normes de qualification (Ce que sont l'audit interne et les auditeurs)	Normes de fonctionnement (Ce qu'ils font)
1000 : Mission, pouvoirs et responsabilité	2000 : Gestion de l'audit interne
1100 : Indépendant et objectivité	2010 : Planification
1110 : Indépendance dans l'organisation	2020 : Communication et approbation
1120 : Objectivité individuelle	2030 : Gestion des ressources
1130 : Atteints à l'indépendance et à l'objectivité	2040 : Règles et procédures
1200 : Compétence et conscience professionnelle	2050 : Coordination
1210 : Compétence	2060 : Rapport au conseil et à la direction générale
	2100 : Nature du travail

¹ GREUNIER .C & BONNEBOUBOUCHE. J, " Auditer et contrôler les activités de l'entreprise ", éditions FOUCHER, Paris, 2003, P 100.

1220 : Conscience professionnelle	2110 : Management des risques
1230 : Formation professionnelle	2120 : Contrôle
1300 : Programme d'assurance et de la qualité	2130 : Gouvernement d'entreprise
1310 : Évaluation du programme qualité	2200 : Planification de la mission
1311 : Évaluation interne	2201 : Considérations relatives à la planification
1312 : Évaluation externe	2210 : Objectifs de la mission
1320 : Rapports relatifs au programme qualité	2220 : Champ de la mission
1330 : Utilisation de l'annexe « conduit conformément aux normes »	2230 : Ressources affectées à la mission
1340 : Indication de non-conformité	2240 : Programme du travail de la mission
	2300 : Accomplissement de la mission
	2310 : Identification des informations
	2320 : Analyse et évaluation
	2330 : Documentation des informations
	2340 : Supervision de la mission
	2400 : Communication des résultats
	2410 : Contenu de la communication
	2420 : Qualité de la communication
	2421 : Erreurs et omissions
	2430 : Indication de non-conformité aux normes
	2440 : Diffusion des résultats
	2500 : Surveillance des actions progrès
	2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 10.

2. Les Outils de l'audit interne

Pour bien réaliser sa mission, l'auditeur interne doit utiliser des outils et techniques qui l'aideront à suivre une méthode claire et organisée, selon les normes internationales d'audit interne. En règle générale, les outils employés par l'auditeur interne dans sa pratique présentent trois caractéristiques distinctes ¹:

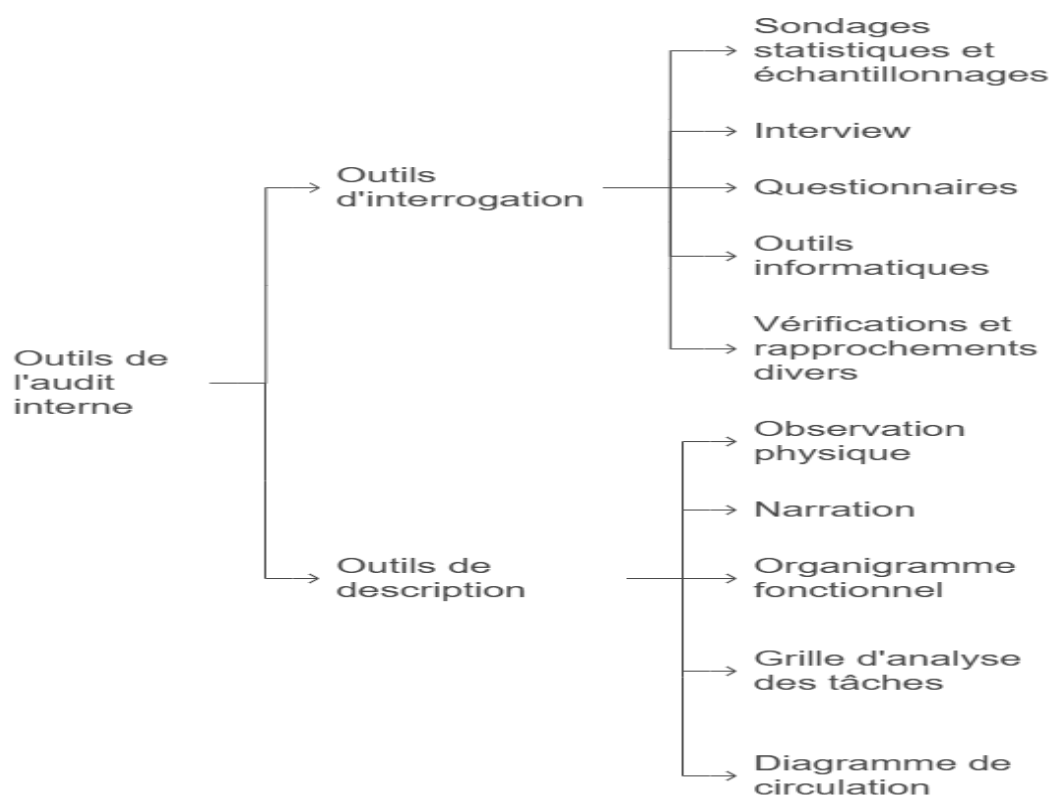
¹ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, page 313

- Ils ne sont pas appliqués de manière systématique, l'auditeur sélectionne l'outil le plus approprié en fonction de l'objectif fixé ;
- Ces outils ne sont pas exclusivement destinés à l'auditeur interne, mais peuvent également être utilisés par d'autres professionnels tels que les auditeurs externes, les consultants, les informaticiens, etc. ;
- Il est possible d'utiliser deux outils simultanément lors d'une même recherche.

Il est possible de faire une distinction entre deux catégories d'outils : ¹

- Les outils d'interrogation sont des instruments conçus pour assister l'auditeur interne dans la formulation ou la réponse aux questions qu'il se pose ;
- Les outils de description sont des instruments qui permettent à l'auditeur de mettre en lumière les particularités des situations rencontrées.

Figure 1 : Les outils de l'audit interne



Source : Réalisé par l'étudiant

En sus des deux catégories d'outil, il est important d'en citer d'autres qui sont les outils de matérialisation des travaux tel que :

¹ RENARD Jacques, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, page 314

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) ;

La feuille de couverture.

2.1. Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation englobent les méthodes et les techniques utilisées pour recueillir des informations et des données dans le cadre d'une évaluation ou d'une analyse. L'objectif de leur utilisation est de poser des questions précises afin d'obtenir des réponses pertinentes. Voici quelques exemples d'outils de requête.

A. L'interview

Au sein de l'audit interne, les entretiens font référence à des rencontres planifiées et structurées entre l'auditeur interne et les acteurs clés de l'entité auditée. Le but de ces entrevues est de recueillir des informations pertinentes et fiables sur les processus, les pratiques, les contrôles internes, les risques, ainsi que d'autres aspects associés à l'audit.¹

B. Le questionnaire

Un questionnaire se compose d'une série de questions qui requièrent des réponses écrites, permettant à l'auditeur d'évaluer le système de contrôle interne associé à une organisation ou à une fonction particulière. Chaque question a pour objectif d'identifier les points de contrôle qui sont sujets à des vérifications, ce qui permet de mettre en lumière d'éventuelles faiblesses et de formuler des jugements.

Les questionnaires peuvent être regroupés en deux catégories principales : les questionnaires à choix multiple, qui restreignent les réponses possibles, et les questionnaires ouverts, qui autorisent des réponses variées.

La structuration du questionnaire est déterminée par les données que l'auditeur cherche à recueillir dans le domaine soumis à audit. Peu importe le type de questionnaire utilisé, l'organisation des questions est d'une importance capitale. Il est nécessaire de classer ces informations par catégories thématiques et de les présenter de manière logique, en allant du général au particulier, dans le but d'instaurer un climat de confiance avec l'auditoire.

Il est recommandé de placer les questions très spécifiques au milieu du questionnaire afin de ne pas intimider l'auditeur. Il est essentiel de mesurer la longueur du questionnaire, car la

¹ RENARD.J, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit., 2017, p 319.

précision des réponses est inversement proportionnelle à sa durée. La présentation doit être conçue de manière pratique, facile à lire et à compléter, afin de minimiser le risque de rejet par l'auditoire.¹

C. Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire relatif à l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité auditée est désigné sous le nom de "questionnaire de contrôle interne (QCI)".

Le questionnaire de contrôle interne consiste en une série de questions auxquelles l'auditeur répond par "oui", "non" ou "non applicable", dans le but d'établir un diagnostic en se basant uniquement sur les réponses fournies; Ce questionnaire permet à l'auditeur d'évaluer le niveau et d'établir un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction soumise à audit ; Avant d'effectuer les sondages, il est impératif que le responsable de la mission d'audit révise le questionnaire de contrôle interne.

L'auditeur est assisté dans sa démarche par cinq questions essentielles qui servent de points d'ancrage à sa réflexion, lui garantissant ainsi qu'il n'a négligé aucun aspect, à savoir : qui, quoi, où, quand et comment.

Qui ? Regrouper les questions sur l'opérateur à identifier et précise ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise des organigrammes et des analyses de postes.

Quoi ? Regroupe les questions sur l'objet de l'opération, la tâche à réaliser, le produit fabriqué et le contrôle.

Où ? Concerne les endroits où se déroule l'opération.

Quand ? Regroupe les questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité, etc...

Comment ? Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.

D. Sondage statistique et échantillonnage

Le sondage statistique, ou échantillonnage, est une méthode qui permet de faire des vérifications fiables.

¹ SCHICK.P, " Audit interne et référentiels de risques ", édition Dunod, Paris, 2010, p 194.

Le sondage statistique est une méthode qui prend un petit groupe choisi au hasard dans une population pour faire des estimations sur l'ensemble de cette population basées sur ce petit groupe.

Il est souvent cher et parfois impossible de faire un contrôle complet de toutes les opérations d'une organisation. Les sondages sont souvent utilisés en audit. Ils aident à se faire une idée claire et à donner des conseils appropriés pour le travail habituel.¹

E. Les outils informatiques

De nombreux services d'audit interne à l'échelle mondiale ont adopté le micro-ordinateur comme un nouvel outil d'audit, pouvant être utilisé par tous les auditeurs.

La méthode d'audit assistée par ordinateur implique l'extraction, selon des critères spécifiques, et éventuellement le traitement des informations présentes sur les supports électroniques de l'entreprise, tel que :²

- La vérification des calculs et des additions est essentielle ;
- Les comparaisons de fichiers et les extractions d'anomalies sont des techniques couramment utilisées dans l'analyse de données ;
- Les prélèvements d'échantillons.

F. Les outils de travail de l'auditeur ³

Nous nous trouvons ici dans le secteur des logiciels commerciaux largement reconnus, pour lesquels une simple liste est adéquate.

- Les logiciels de traitement de texte sont largement utilisés de manière continue ;
- Les logiciels de dessin tels que Powerpoint et les logiciels de création de diagrammes sont des outils précieux pour illustrer les rapports et créer des schémas de flux ;
- Les tableurs sont largement employés pour organiser les données numériques ;
- Les gestionnaires de bases de données jouent un rôle essentiel dans le traitement automatisé des données recueillies lors des missions ;
- Les logiciels de visualisation graphique demeurent des outils indispensables.

¹ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit., 2017, page 315.

² Alduwaila, N., Almarri, M. H. J., & Aldaihani, H. S. (2018). " L'effet de l'utilisation des outils informatiques sur l'efficacité du contrôle interne tel que perçu par l'auditeur interne ". *Journal international des sciences sociales asiatiques*, 8(3), 100–115.

³ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit., 2017, page 327

G. Les vérification et rapprochement divers

Ce sont des procédés, utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Dans le but de s'assurer la validité des opérations effectuées¹.

➤ Les vérifications :

Il y a beaucoup de types différents : le plus commun est les vérifications des calculs. Ces vérifications servent à contrôler les additions, les multiplications et les rapports.

➤ Les rapprochements

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes. Par exemple :

- Stock comptable et stock réel ;
- Vente de produits à une filiale et achats de la filiale de la société mère.

2.2. Les outils de description

Les outils de description sont les suivants :

A. Observation physique

Le travail de l'auditeur interne ne devrait pas se limiter à son bureau. Cependant, il est également nécessaire de se rendre sur le terrain pour mettre en pratique l'observation physique, ce qui implique de visiter des usines, des zones commerciales, etc.

Il y a trois conditions essentielles à respecter pour mener à bien l'observation physique, à savoir : ²

L'observation ne devrait pas être effectuée de manière clandestine. En effet, il est de la responsabilité de l'auditeur interne d'informer les responsables concernés de sa visite. La transparence est la règle générale de l'audit interne ; L'observation ne doit pas être occasionnelle, mais plutôt prolongée dans le temps ou répétée à plusieurs reprises.

¹ GERARD Valin, C. GUTTMANN et J.LE VOURCH, " Controlor et Auditor ", édition DUNOD, Paris, 2006, page 186.

² Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, 2017, p 335

Il est impératif de valider systématiquement toute observation en raison de son caractère incertain ; L'observation physique par l'auditeur est un outil universellement applicable car elle permet d'observer tous les éléments. Il est possible d'observer les processus, c'est-à-dire la manière dont s'effectue un processus de recrutement ou la façon dont se déroule le déchargement des camions.

Il est possible d'observer divers éléments tels que les biens, les documents, les signataires des contrats, ainsi que les comportements des individus sur leur lieu de travail.

B. La narration :

Il existe deux sortes de narrations, l'une est utilisée par l'auditeur, l'autre est utilisée par l'audité.¹

La narration par l'audité se caractérise par une forme de narration verbale. Elle est la plus fortunée et c'est elle qui a le plus d'enseignements. Lors de son utilisation, l'auditeur se limite à l'écoute et à la prise de notes. Elle favorise l'établissement d'un climat favorable entre l'auditeur et l'audité.

La narration par l'auditeur, en tant que forme de narration écrite, consiste essentiellement en une organisation des idées et des connaissances. Dans cette situation, l'auditeur se contente de décrire le phénomène, le résultat ou le processus observé.

C. L'organigramme fonctionnel

Le responsable doit créer l'organigramme hiérarchique et il est très important que l'auditeur le diffuse. L'auditeur va créer un organigramme fonctionnel s'il pense que c'est nécessaire pour mieux comprendre. L'auditeur le crée en utilisant des informations obtenues par des observations, des entretiens et des récits. Cet organigramme montre des verbes qui décrivent des fonctions, pas des noms de personnes.²

D. La grille de séparation des tâches

Cela permet de visualiser et de répartir les responsabilités entre les différents acteurs en fonction de la chronologie des opérations, tout en facilitant l'analyse des charges de travail de chacun.

¹ Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, pp 338-339.

² Jacques Renard, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op, cité, p 340

E. Le diagramme de circulation (flow chart)

Le diagramme de circulation, également appelé flow chart, est une illustration graphique décrivant une séquence d'opérations. Il utilise des symboles pour représenter les divers documents, postes de travail, prises de décision, responsabilités et opérations, organisés selon la structure administrative de l'entreprise. Il offre une perspective exhaustive sur la circulation des informations et de leurs médias. Il donne une vue d'ensemble sur le parcours des informations et de leurs supports.¹

3. Méthodologie d'une mission d'audit

La réalisation d'une mission d'audit interne suit, de la même manière que toute vérification de contrôle, un processus qui peut être divisé en plusieurs étapes. Avant d'aborder ces étapes, il est essentiel de commencer par définir la mission de l'audit interne.

3.1. Définition d'une mission d'audit

Selon Jacques Renard : « *La mission de l'auditeur est un travail temporaire, qu'il sera chargé d'accomplir à l'intention de la Direction Générale, car il n'est constitué que d'une succession, en principe ininterrompue de missions diverses* »².

L'objectif d'une mission d'audit interne consiste à analyser la gestion des risques liés à l'activité, au processus ou à la structure soumis à l'audit - une analyse au sens large : L'examen, l'identification des lacunes, l'analyse, l'élaboration de solutions en collaboration avec les audités, et le suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités sont des étapes essentielles du processus d'audit.³

Une mission d'audit interne a pour objectif de vérifier ⁴:

- De la conformité des activités de l'entreprise aux lois et règlements en vigueur ;
- Du respect des objectifs fixés par la direction de l'entreprise ;
- De la bonne exécution des processus internes de l'entreprise, en particulier de ceux visant à garantir la protection de ses actifs ;

¹ RAKOTONJATOVO Andriana, " impact du contrôle interne dans la fonction commerciale ", mémoire de maîtrise en gestion, université d'ANTANANARIVO, 2014, Page 16.

² RENARD Jacques, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit, page 200

³ Pierre SCHICK, op.cit, p 63.

⁴ <https://qualite.ooreka.fr> , " audit interne ", (Consulté Le 26/04/2025 à 17 :24).

- De la fiabilité des informations financières (REPORTING) remontant vers le sommet de l'entreprise.

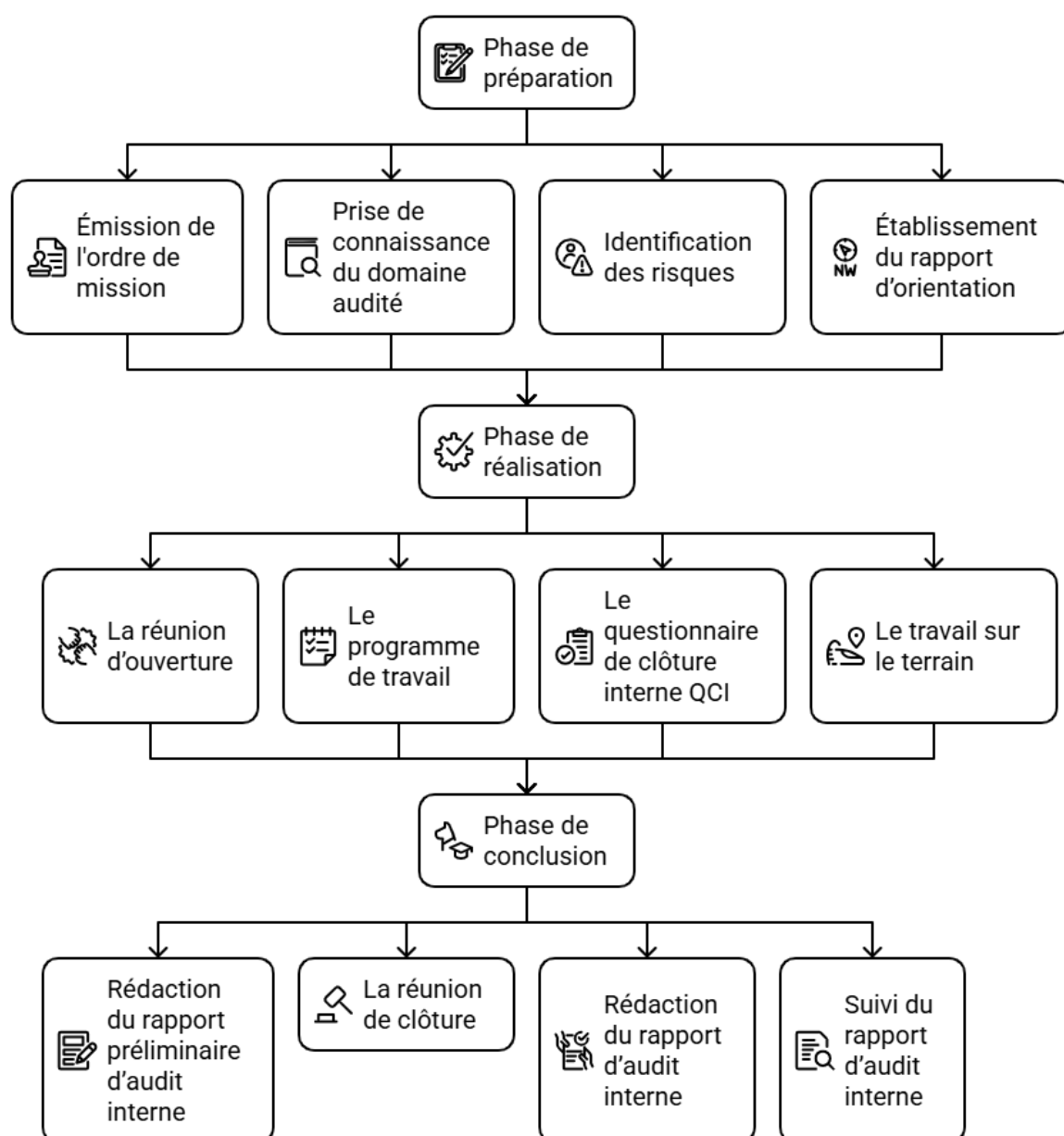
3.2. Les phases d'une mission d'audit interne

La spécificité de l'approche de l'audit réside dans la nécessité d'avoir une connaissance approfondie de l'entité auditée, tout en étant un processus temporaire qui se modifie en fonction des conclusions des premières analyses.

La conduite d'une mission d'audit se déroule en trois grandes phases :

- Phase préparatoire (Émission de l'ordre de mission, Prise de connaissance du domaine audité, Identification des risques, Établissement du rapport d'orientation);
- Phase de mise en œuvre (la réunion d'ouverture, le programme de travail, le questionnaire de clôture interne QCI, le travail sur le terrain) ;
- Phase de conclusion (rédaction du rapport préliminaire d'audit interne, la réunion de clôture, rédaction du rapport d'audit interne, suivi du rapport d'audit interne).

Figure 2 : processus de réalisation d'une mission d'audit interne



Source : réalisé par l'étudiant

A. La phase de préparation

L'auditeur interne débute sa mission en se basant sur un ordre de mission, document attestant du mandat conféré par la direction générale.

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes

L'ordre de mission

C'est le premier point de cette première étape du mandat donné par la direction générale au service d'audit interne. Il informe les responsables concernés que les auditeurs vont bientôt intervenir.¹

Il répond à deux objectifs essentiels :

- L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la direction générale ou le comité d'audit ;
- L'ordre de mission doit permettre d'informer tous les responsables concernés par la mission.

Par conséquent, on peut identifier deux fonctions fondamentales découlant de ces principes : une fonction impérative et une fonction informative. Afin que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit inclure un ensemble de mentions essentielles.

Les mentions obligatoires comprennent la désignation précise du mandat, la signature, ainsi que les noms précis du destinataire et du mandataire (le responsable de l'audit interne).

¹ LEMANT, (Olivier) : " conduite d'une mission d'audit interne ", édition Dunod, Paris, 1995, p.35.

Figure 3 : Exemple d'ordre de mission

Ordre de mission	
Direction : Générale	Date : 15 mars 2025
Service : Audite interne	Réf : PSK 04/59
Objet : Audit des achats de l'usine X	
<p>Conformément aux décisions du comité de pilotage de l'audite interne, le service d'audit interne commence, à la démarche de la direction de la branche, un audit des achats de l'usine X</p> <p>Les objectifs généraux sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprécier l'organisation en vigueur et les systèmes d'informations existants ; ▪ S'assurer de l'efficacité des procédures mises en œuvre pour prévoir, effectuer et suivre les achats (commandes, réceptions, règlements) ; ▪ Evaluer les gains réellement apportés par le système GAPACHA récemment mise en place ; <p>Cette mission sera menée par Ch. Demisse (01.XX.XX.XX.XX) assisté de A. Tricin et A. Teurdeux.</p> <p>Vous voudrez bien en informer les personnes concernées et prêter votre concours actif au bon déroulement de cette mission.</p>	
Le directeur de la branche générale	Pour la direction
Jean Veux C.Padlablag	
Destinataires : D. Uzin, D. Fel-copie : membre du comité exécutif	

Source : SCHIK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris ,2007, Page 70

La prise de connaissance

Réalisation d'une mission d'audit dans une entité ou un domaine inconnu. Il est nécessaire qu'il ait en sa possession des documents, des informations et des éléments suffisants et pertinents afin d'acquérir une meilleure compréhension de l'environnement, tels que

l'organigramme, les définitions des fonctions, les bilans et les comptes de résultats, les rapports des commissaires aux comptes, les instructions opérationnelles, les manuels de procédures écrites en vigueur dans l'entreprise, ainsi que les informations concernant les problèmes conjoncturels auxquels l'entreprise est confrontée. La durée de cette phase peut varier en fonction de divers éléments tels que la complexité du sujet par rapport au profil de l'auditeur et la difficulté du sujet.¹

L'identification et l'évaluation des risque

L'auditeur interne vérifie que la méthodologie utilisée pour identifier, analyser, évaluer et qualifier les risques est adéquate et exhaustive, en adéquation avec les activités de l'organisation. Il est essentiel de garantir que le processus établi soit adéquat et efficient, et de formuler des rapports ainsi que des recommandations en vue de son optimisation.²

À ce stade, l'auditeur va élaborer un tableau des risques mettant en lumière les forces et les faiblesses apparentes, qui constituent un outil essentiel auquel les auditeurs internes doivent se référer. Ce tableau leur permet, d'une part, de décomposer l'activité en tâches élémentaires et, d'autre part, de structurer la présentation de leurs analyses et conclusions.³

Tableau 3 : Modèle tableau d'identification des risques.

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

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

¹ Elisabeth BERTIN, " audit interne enjeux et pratiques à l'international ", op.cit, pp 39-41.

² BARNIA Mohamed, " la creation de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne ", thèse de doctorat en science de gestion, école doctorale abbé grégoire (ED 546), 2015, p 63.

³ Chekroun Meriem, op cit, p 70.

Le rapport d'orientation

Conformément à la norme 2240 intitulée "**Programme de travail de la mission**", le rapport d'orientation ou le plan de mission représente un document officiel définissant de façon précise les domaines d'investigation de l'audit et ses périmètres. On peut le concevoir comme un accord entre l'auditeur et l'entité soumise à l'audit, établissant de manière explicite les objectifs et le périmètre de la mission d'audit. Il établit ainsi les objectifs de la mission d'audit interne en se fondant sur trois (03) rubriques, à savoir :¹

- **Les objectifs généraux** : servent de rappel aux objectifs permanents du contrôle interne, dont la prise en compte et l'application de façon efficace doit être vérifiée ;
- **Les objectifs spécifiques** : Ils détaillent de manière spécifique les divers dispositifs de contrôle qui seront testés par les auditeurs, chacun contribuant à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques précédemment identifiées ;
- **Le champ d'action** : Afin d'atteindre ces différents objectifs, l'auditeur s'organise en élaborant un champ d'action pour ses investigations, pour cela il doit désigner les différents points de contrôle devant être audités tout au long de la mission.

Détermination des tâches

Cette étape consiste à déterminer l'ensemble des travaux à réaliser et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs arrêtés dans le rapport d'orientation. L'équipe en charge de la mission établit le "programme de vérification" qui est un document interne à l'audit.

Ce document comprend :

- Les différentes tâches à effectuer, réparties entre les différents auditeurs (interviews, tests à effectuer...etc.) ;
- Les outils techniques à utiliser ;
- Le planning de travail.

¹ SAIDJ Faiz (2014), " Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne ", Revue Nouvelle Économie, n° 11, vol. 2, pp. 19-34.

B. La phase de réalisation

La phase de réalisation demande surtout d'observer, de parler et de communiquer. Être accepté est la première chose que veut l'auditeur, et être apprécié est important pour bien s'intégrer.

Les principales étapes de cette phase sont les suivantes :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain.

La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture, qui précède le démarrage des procédures de vérification, vise à introduire les auditeurs aux audités et à les familiariser avec le processus d'audit. Lors de cette réunion, les auditeurs ont l'opportunité de rencontrer les responsables du domaine à auditer. Ils peuvent ainsi leur présenter et expliquer le programme d'audit, établissant ainsi un premier contact entre les auditeurs et les audités. Cette réunion permet de mettre en lumière les objectifs de la mission ainsi que la méthodologie qui sera suivie par les auditeurs.¹

Programme d'audit ou programme de travail

Il est également connu sous le nom de "programme de vérification" ou "planning de réalisation", quel que soit le terme utilisé, il s'agit d'un document interne du service dans lequel sont déterminées, réparties et planifiées les tâches permettant aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation (les objectifs générés). L'équipe en charge de la mission réalise ce programme d'audit sous la supervision du chef de mission.²

Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Ce questionnaire est un document utilisé par l'auditeur pour identifier et décrire les dispositifs de contrôle interne.

¹ BOUDIA Mounya, " La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières ", thèse de doctorat, M'sila, 2020, p 43.

² idem

Il existe cinq (05) questions fondamentales pour un (QCI) sont¹ :

Qui ? : Question relative à l'opérateur ;

Quoi ? : Question relative à l'objet de l'opération ;

Où ? : Test de tous les endroits où l'opération se déroule ;

Quand ? : Regroupe les questions relatives au temps ;

Comment ? : Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire.

Le travail sur le terrain

Cette étape met en œuvre diverses techniques telles que les entretiens, l'observation physique, les sondages, l'examen analytique, la narration, les diagrammes de flux, et les grilles d'analyse des tâches, ainsi que des outils tels que les questionnaires de contrôle interne, les tableaux des risques, les feuilles de test ou de couverture, et les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes. Plus précisément, l'auditeur sur le terrain effectuera des tests et des observations en utilisant des questionnaires, au cours desquels il utilisera les feuilles de couverture ou feuilles de test. Chaque problème identifié entraîne la rédaction d'une feuille d'observation (FRAP).²

La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

C'est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque risque ou dysfonctionnement à signaler.

Chaque FRAP est divisée en cinq parties : problème, constat, causes, conséquences et recommandations. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'audit, elle doit toujours être validée par l'audit³.

Le modèle de FRAP peut se présenter ainsi :

¹ RENARD Jacques, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit,2017, pp 243-245

² Élisabeth BERTIN, " Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ", Op.cit, p 43.

³ RENARD Jacques, " Théorie et pratique de l'audit interne ", op.cit,2017, page 253

Figure 4 : Feuille de Révélation et d'analyse de problème

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Cause :	
Conséquences :	
Recommandation :	
Établi par	Approuvé par :

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 108.

La feuille de couverture

La feuille de couverture explique comment réaliser une tâche du programme de travail et présente ensuite les conclusions ; Elle inclut seulement l'objectif, la méthode et les résultats. Tout le reste est sur les documents de travail faits pendant la tâche.¹

La feuille de couverture est faite au fur et à mesure, ce qui évite de créer des spécifications qui ne servent plus à rien ; La feuille de couverture, avec le programme de travail, aide à suivre simplement l'avancement du travail sur le terrain. Elle facilite aussi les discussions entre les auditeurs, la création du dossier et la supervision.

La feuille de couverture se présente ainsi :

¹ SCHICK Pierre, " mémento d'audit interne ", op.cit, page 101.

Figure 5 : La feuille de couverture

Audit de XXX	Programme de vérification	Rédacteur
--------------	---------------------------	-----------

Feuille de couverture du test	Réf /Commentaire
But	
Modalité d'exécution	
Résultat	
Conclusion	

Source : SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, page 105.

C. La phase de conclusion

La phase de conclusion requiert une capacité importante de synthèse et une compétence certaine en rédaction, bien que le dialogue puisse également y jouer un rôle. Dans cette phase, l'auditeur va procéder à l'élaboration et à la présentation de son produit une fois qu'il aura rassemblé les données collectées. C'est à ce moment-là qu'interviennent les étapes d'engagement et de planification. Penchons-nous davantage sur ces trois étapes méthodologiques de la mission d'audit interne.

L'ossature du rapport (OR)

L'ossature du rapport (OR) est un document élaboré à la suite d'une réunion de synthèse entre les auditeurs. Il est constitué des problèmes identifiés dans les FRAP, des conclusions des feuilles de couverture pour les points positifs, ainsi que de la séquence des messages que

l'auditeur souhaite transmettre lors des présentations et dans le rapport final concluant la mission.¹

Le rapport final de site

Le compte rendu final au site (C.R.F.S) se présente sous la forme d'une communication orale, effectuée par le responsable de l'audit interne, le superviseur ou le chef de mission, à l'attention du principal responsable de l'entité auditée, concernant les observations les plus significatives. Il est réalisé à la clôture des activités sur le terrain.

Le compte rendu final au site peut être précédé ou remplacé par des rapports provisoires, par exemple lorsque le responsable du site privilégie des rapports hebdomadaires ou lors d'un audit multisites où l'ensemble du travail sur le terrain est réalisé sur un site avant de passer au suivant.²

La réunion de clôture

La réunion de clôture est la dernière étape de l'audit où l'auditeur se rencontre avec la personne auditée et ses représentants. Dans cette réunion, les mêmes personnes que lors de la réunion d'ouverture sont présentes : l'équipe d'auditeurs, le responsable du service audit et ses collègues. D'abord, on présente les résultats des vérifications : les problèmes, les aspects positifs et négatifs, ainsi que les suggestions des auditeurs. Ensuite, les personnes auditées peuvent contester les analyses ou proposer des corrections. Il ne faut pas refaire l'audit pendant cette réunion, mais seulement partager des observations qui reposent sur des preuves claires.³

Rapport final (définitif).

Le rapport final a une synthèse de trois pages pour les dirigeants, ainsi que des fiches à discuter lors de la réunion de clôture. Il inclut aussi une liste de recommandations, triées par destinataire, qui montre la position des audités et leur première réponse à l'audit. 47 est un nombre.⁴

¹ Chekroun Meriem, op.cit, p 81.

² BARNIA mohamed, op.cit, p 80.

³ SAIDJ Faiz, op. cit, pp 19-34.

⁴ Pierre SHICK, " memento d'audit interne ",Op.cit, p125.

Ce rapport contient les éléments suivants : ¹

- Une page de garde avec le titre de la mission, la date et les noms des auditeurs qui ont participé ;
- L'ordre de mission, qui doit être en première position dans le rapport ;
- Le sommaire ;
- Une note résumée de deux à trois pages pour que les destinataires principaux du rapport comprennent les conclusions essentielles de l'audit, avec la date et la signature du chef de mission ;
- Le rapport proprement dit ;
- Les annexes.

Le suivi du rapport d'audit

Le suivi des recommandations implique une collaboration entre les auditeurs et les audités, qui commence par la formulation des recommandations. Il se définit par l'attribution des responsabilités pour chaque recommandation lors de la validation du rapport de projet, se concrétise par l'implication des responsables audités dans le rapport en ce qui concerne les plans d'action, se distingue par la mise en œuvre des mesures d'amélioration convenues entre les auditeurs et les audités lors de l'examen des réponses, et se matérialise par la communication régulière de l'avancement des actions d'amélioration. En conclusion, l'étude se clôture par une évaluation des résultats obtenus, lesquels seront ensuite communiqués aux commanditaires de la mission.²

¹ Élisabeth BERTIN, " Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ", Op.cit, p 44.

² BELLEHE Hadjer, " La contribution du contrôle et de l'audit à la performance de l'entreprise ", thèse de doctorat, sidi bel abbes, 2021, p 28.

Section 02 : La gestion des risques opérationnels dans l'entreprise

Cette section traite de la gestion des risques opérationnels de l'entreprise. À travers sa définition, ses caractéristiques, ses catégories et les personnes impliquées, il commence par une introduction aux idées générales liées au risque. Elle met ensuite l'accent sur le risque opérationnel, en décrivant ses composants, ses formes et les techniques de gestion utilisées, notamment en fonction des normes internationales et de la cartographie des risques. Enfin, la partie montre comment l'audit interne aide à gérer le risque opérationnel par ses contributions, ses devoirs et l'utilisation d'indicateurs de suivi, mettant ainsi en évidence ce lien avec le cas de la gestion des stocks.

1. Généralités sur les risques

1.1. Définition du risque

Les définitions du risque varient entre les chercheurs et les praticiens qui sont plus particulièrement à la recherche de définitions applicables sur le terrain.

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* »¹.

LEPLAT. J précise que le risque est « *la possibilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences négatives dans des conditions déterminées* »².

L'IFACI Propose également une définition du risque comme : « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise* »³.

De ce fait, on peut définir le risque comme la possibilité qu'un danger s'articule, c'est-à-dire entraîne effectivement des dommages dans des conditions déterminées ayant un impact sur la réalisation des objectifs, certains risques peuvent avoir des effets positifs et d'autres négatifs⁴.

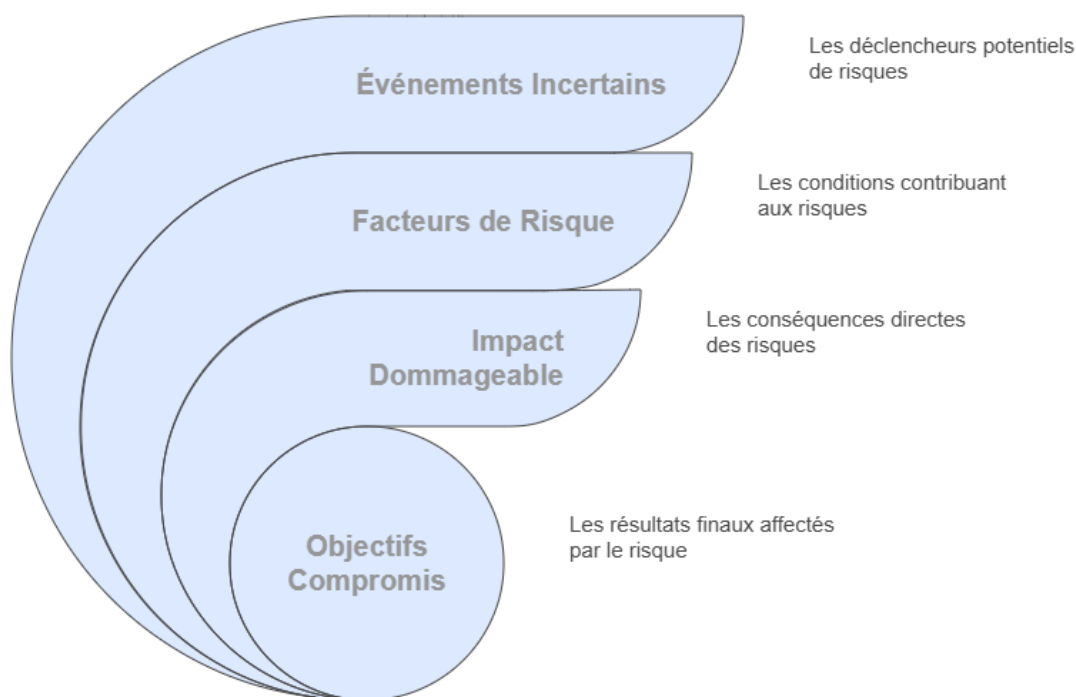
¹ <https://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher/le%20risque>, consulté le 21/04/2025 à 14 :52

² LEPLAT. J, "Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives", Octares éditions, Collection travail & activité humaine, 2003 ; page 38.

³ RENARD. Jacques, "Comprendre et mettre en oeuvre le controle interne", édition Eyrolles, paris, 2012, page81

⁴ DENIS-REMIS Cédric, "APPROCHE DE LA MAITRISE DES RISQUES PAR LA FORMATION DES ACTEURS", thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines, paris, 2007, page 15.

Figure 6 : Conceptualisation et définition du risque



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

1.2. Les caractéristiques du risque

Le risque est évalué par deux paramètres, selon la probabilité d'occurrence et son degré de gravité ¹:

- **La gravité** : Gravité ou conséquences de l'impact, c'est la quantification de la perte générée par la réalisation du risque ;
- **La probabilité** : C'est la fréquence d'occurrence, elle a une mesure qualitative, soit une fréquence importante, moyenne ou faible par exemple sur une échelle de 1 à 3, et une mesure quantitative soit la probabilité sur une période.

Le niveau d'importance du risque est obtenu en multipliant les deux notions nommé la criticité qui est la probabilité \times la gravité.

¹ RENARD. Jacques, "Comprendre et mettre en oeuvre le controle interne ", Edition EYROLLES, paris, 2012, p 86.

1.3. Les composantes du risque

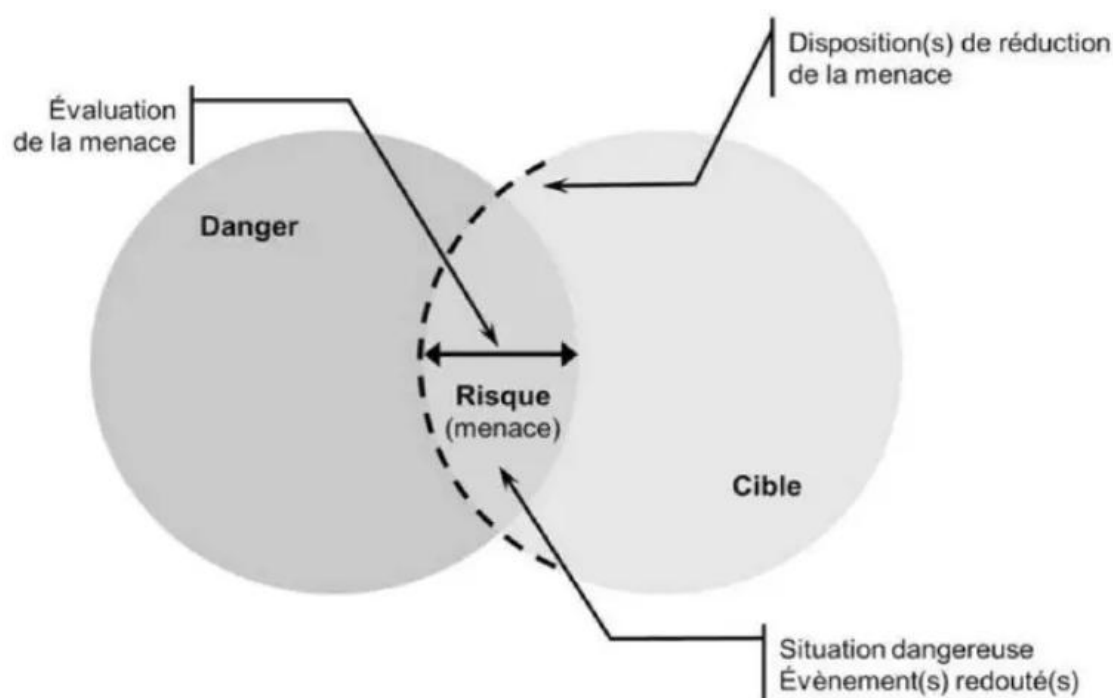
Les trois composantes fondamentales nécessaires pour caractériser le risque sont ¹ :

- Le danger ;
- La cible menacée par ce danger ;
- L'estimation du risque.

Afin qu'un risque puisse se démontrer, il est essentiel qu'un danger potentiel soit identifié et qu'une cible spécifique soit exposée à ce danger.

L'alliance d'un risque et d'une cible engendre une situation dangereuse où une menace potentielle plane, suscitant la crainte de possibles événements préjudiciables à la cible. Cette menace évaluée représente le risque tel que modélisé ci-dessous :

Figure 7 : Modélisation standard du risque



Source : Jean LE RAY, « De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? comment ? », 2015, AFNOR édition, P 07.

¹ Jean LE RAY, " De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ?, comment ? ", 2015, AFNOR édition, pp 4-10 .

1.4. Typologie des risques

Une approche dualiste de la représentation des risques en entreprise implique une analyse partant de l'échelle individuelle (employé, cadre, etc.) pour s'étendre au niveau collectif (équipe, entreprise, pays, monde), d'une part, et d'autre part, une analyse partant du contexte macroéconomique (géopolitique, marché, zones géographiques) pour se focaliser sur l'entreprise en question. Cette représentation a pour objectif d'être généraliste, sans se limiter à un secteur ou une fonction particulière.

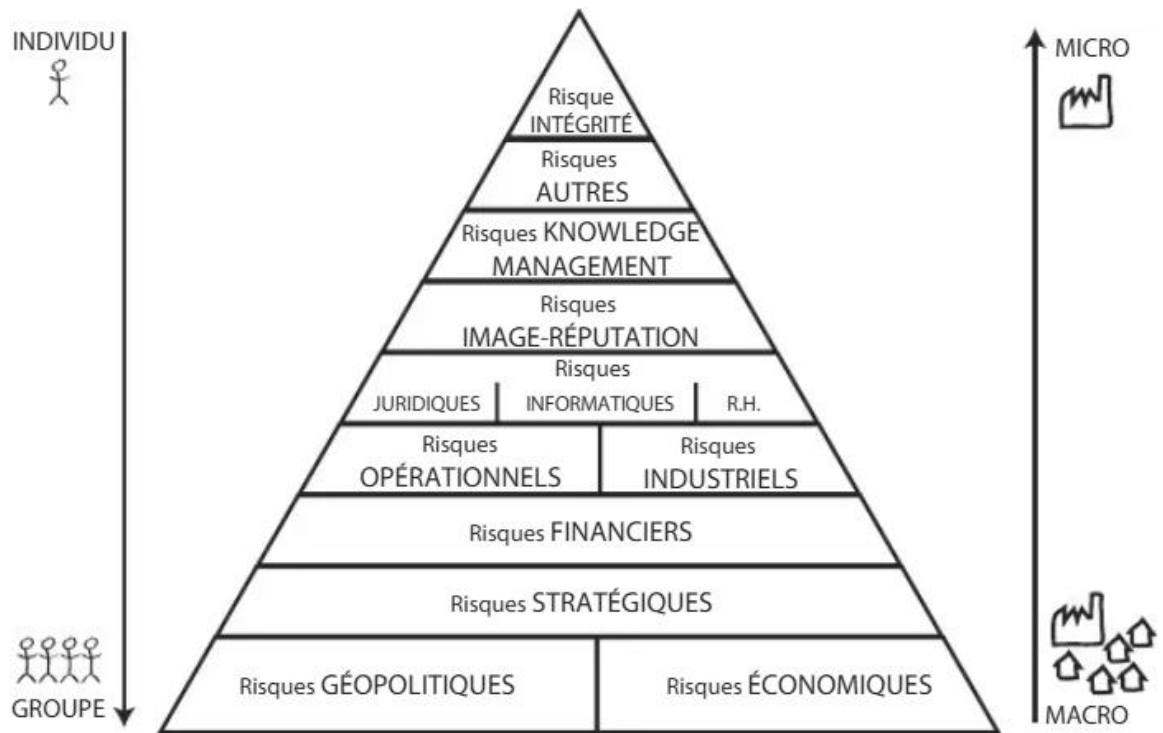
Les principales familles de risques identifiées à positionner dans une pyramide sont ¹:

- Risques géopolitiques : guerre, conflit armé dans une région où opère l'entreprise, instabilité politique entraînant des changements réglementaires défavorables ;
- Risques économiques : ralentissement économique, récession impactant les ventes, Fluctuations défavorables des taux de change ;
- Risques stratégiques : mauvaise décision stratégique (acquisition, développement produit...), incapacité à s'adapter aux ruptures technologiques du secteur ;
- Risques financiers : défaut de paiement de créances clients, manque de liquidités, difficultés de trésorerie ;
- Risques opérationnels (objet central) ;
- Risques industriels (sous-famille opérationnels) : accident industriel, incident usine, problème de qualité produit nécessitant un rappel ;
- Risques juridiques (sous-famille opérationnels) : poursuites judiciaires pour non-respect de réglementations, litiges commerciaux avec des partenaires ;
- Risques informatiques (sous-famille opérationnels) : panne système informatique, indisponibilité des applications, cyberattaque, fuite de données sensibles ;
- Risques sociaux et psychosociaux (sous-famille opérationnels) : mouvements de grève perturbant l'activité, environnement de travail générant du stress ;
- Risque d'image et de réputation : campagne de dénigrement sur les réseaux sociaux, Scandale éthique ou de corruption ternirait l'image ;
- Risque de knowledge management : perte de collaborateurs clés détenteurs de savoir-faire, capitalisation insuffisante des connaissances ;
- Autres risques (environnement, sur qualité, défaillances) ;

¹ Jean-David DARSA, " Les risques opérationnels de l'entreprise ", GERESO, France, 4ème édition 2013, p 33.

- Risque d'intégrité (risque individuel ultime) : fraude, malveillance d'un collaborateur, conflit d'intérêts personnel ;

Figure 8 : Pyramide des différents types de risque



Source : DARSA.J, les risques opérationnels de l'entreprise, édition Gereso, France, 2013, p 34.

1.5. Les parties prenantes aux risques

Étant donné que chaque individu peut jouer un rôle de producteur de risque, de protecteur, voire les deux à la fois, il est essentiel, pour lutter contre ces risques, de les identifier, de les catégoriser, mais également d'évaluer les acteurs impliqués dans la production et la gestion de ces risques.¹

➤ Les producteurs de risques

Les producteurs de risques sont classés en fonction de leur profil, ou leur provenance :

En fonction de leur profil : peuvent avoir trois types de profils différents, délinquants, spéculateurs ou encore être négligents :

- Délinquant : est celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale ;

¹ HASSID Olivier, "la gestion des risques", Edition DUNOD, Paris, 2008, page29-51.

- Le spéculateur : Il n'agit pas forcément de manière illégale mais il peut agir au détriment de l'entreprise ;
- Le négligent : est celui qui met en danger d'autres personnes sans en avoir eu l'intention.

En fonction de leur provenance : La provenance du risque est double :

- Les producteurs internes à l'organisation : L'entreprise est constituée de trois partenaires : les dirigeants, les salariés et les actionnaires. Il est important de distinguer ces trois catégories puisqu'elles peuvent avoir des objectifs différents, Par conséquent, ils sont susceptibles de produire des risques volontairement ou involontairement ;
 - Les producteurs de risques externes à l'entreprise : Les opérations de malveillance ne sont évidemment pas le seul fait des membres de l'entreprise. À titre d'exemple les consommateurs, les médias et la concurrence peuvent participer à la création des risques quelconques.
- Les gestionnaires des risques

Pour éviter que les risques ne deviennent des crises, les entreprises font appel à cinq types d'intervenants : elles-mêmes, des experts en risques, le secteur de la sécurité privée et de l'assurance, des institutions de contrôle et les citoyens.

2. La gestion de risque opérationnel

2.1. Définition du risque opérationnel

La notion des risques opérationnels exprime « *l'intégralité des risques dont les impacts, directs ou indirects, sont susceptibles d'engendrer un dommage, une perte ou un coût financier à l'organisation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court, moyen ou long terme, lors de la réalisation de son activité courante ou quotidienne de l'entreprise.* »¹

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

Le risque opérationnel peut être défini aussi comme « *le risque qui ne dépend pas de la façon financière d'une entreprise, mais plutôt de façon dont elle opère son métier. Il a trois*

¹ Jean-David DARSA, " Les risques opérationnels de l'entreprise ", op.cite, p 58.

² PIERANDREI. Laurent, " Risk Management gestion des risques en entreprise ", banque et assurance », Edition DUNOD, Paris, 2015, p.61.

sources : le risque interne (ex. une fraude), le risque externe (tout événement intérieur incontrôlable, comme un événement géographique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence) »¹.

Selon la loi réglementation algérienne, l'article n°20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissement financiers. « ***On entend par risque opérationnel le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique*** »².

On peut donc comprendre que les risques opérationnels regroupent tous les risques qui peuvent entraîner des dommages, des pertes ou des frais pour une organisation. Ils viennent de problèmes dans les systèmes d'information, le contrôle interne, ou à cause d'erreurs humaines ou de technologies. Ces risques sont associés à la façon dont l'entreprise fonctionne et peuvent être divisés en trois catégories : les risques internes, externes et stratégiques.

2.2. Les composantes de risques opérationnels

D'après Bâle 2, les risques opérationnels se décomposent en 5 sous-ensembles³ :

- Risque lié aux systèmes d'information :
 - Risque de défaillance des systèmes informatiques empêchant les opérations ;
 - Risque de cyber-attaque, piratage ou accès non autorisé ;
 - Risque d'erreurs ou bogues dans les applications.
- Risque lié aux processus :
 - Risque de non-respect des procédures internes menant à des erreurs opérationnelles ;
 - Risque de processus inadaptés, inefficaces ou non documentés ;
 - Risque d'erreurs humaines dans l'exécution des processus ;

¹ idem

² <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm> , (consulté le 21/04/2025 à 18 :29)

³ PIERANDREI. Laurent, op.cit,2015, p 64.

2.3. Typologie des risques opérationnels

Généralement, sept types de risques sont associés aux risques opérationnels ¹:

- *Fraude interne* : actions de fraude, de vol ou de non-respect des règles de l'entreprise ;
- *Fraude externe* : pertes causées par des actions de fraude par quelqu'un d'autre ;
- *Pratiques liées à l'emploi et à la sécurité au travail* : actions qui ne suivent pas les règles du travail ou de sécurité, ou qui mènent à des compensations pour des accidents de travail ;
- *Pratiques liées aux clients, aux produits et aux affaires* : problème causé par un manque d'attention aux engagements professionnels envers les clients (comme les obligations de confiance, utilisation abusive des informations privées des clients, etc.) ;
- Les dommages aux actifs physiques se réfèrent aux pertes ou aux dommages subis par les biens en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements ;
- *Arrêt de l'activité et problèmes de fonctionnement des systèmes* : cela vient d'une utilisation excessive ou de pannes d'ordinateur, de téléphone et de coupures de courant;
- *Problème dans le traitement* : échec dans les transactions ou la gestion des relations avec les partenaires et les fournisseurs.

2.4. La gestion des risques opérationnel

La problématique de la gestion des risques est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises, qui se voient dans l'obligation de mettre en place un système de management des risques afin de renforcer la capacité de l'entité à faire face aux risques. Il est recommandé de se référer à un cadre international lors de la mise en place d'un système de gestion des risques.

Les référentiels internationaux de gestion des risques

➤ Selon COSO

Le cadre référentiel relatif au management des risques de l'entreprise et qui intègre aussi les principes de contrôle interne comme indiqué précédemment, Le COSO, définit le management des risques comme suit : « ***est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes*** »

¹ BEZZAR Mohammed Soufyane., BENSAOULA Sarah, BENMANSOUR Abdellah. (2020) "La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire", Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1), pp 946-955..

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. »¹

Selon cette définition, il apparaît que les mécanismes de management des risques et de contrôle interne agissent de manière collaborative pour assurer la maîtrise des risques.²

- Le contrôle interne utilise le management des risques pour repérer les risques importants à gérer ;
- Le management des risques doit également inclure un système de contrôle, qui fait partie du contrôle interne, pour s'assurer qu'il fonctionne bien.

➤ **Selon la norme ISO 31000 : 2018**

La norme ISO 31000 : 2018 est un standard international qui propose un cadre global pour la gestion des risques, permettant aux entreprises de gérer tous les types de risques auxquels elles sont confrontées.

En réalité, la norme ISO 31000 : 2018 propose une méthodologie standardisée pour la gestion de tous les types de risques, qu'ils concernent des entreprises publiques ou privées, des collectivités, des associations, des groupes ou des individus. Elle contribue à la réalisation de leurs objectifs, à une meilleure identification des menaces et opportunités, ainsi qu'à une allocation et une utilisation efficace des ressources disponibles pour la gestion des risques.³

➤ **Selon les normes internationales d'audit (ISA)⁴**

Les Standards Internationaux d'Audit (ISA) sont développés par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants (IFAC).

Les normes ayant trait à la gestion des risques d'entreprise sont principalement les suivantes :

¹ Définition de management des risques selon COSO 2 : http://www.larcf.com/seekref/RcfPdf/fich_085_059.pdf, consultée le 22/04/2025 à 11 :52.

² GHANDARI Youssef (2011), "Managements des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel", revue Marocaine de Gestion et d'Economie, N°5, pp 90-109.

³ Norme NF ISO 31000 - Management du risque - Lignes directrices, Edition Afnor, Paris, <https://www.afnor.org/>, 2018.

⁴ IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, paris, édition 2017, page 110-126

- La norme ISA 200 ;
 - La norme ISA 315 ;
 - La norme ISA 330 ;
 - La norme ISA 500.
- La norme ISA 200 : « **Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit** »

Les normes ISA définissent de manière précise les objectifs globaux de l'auditeur indépendant, ainsi que la nature, la portée et l'étendue d'un audit visant à les atteindre.

Le risque d'audit se définit comme la probabilité pour l'auditeur de formuler un avis inapproprié lorsque les états financiers présentent des anomalies significatives. Le risque d'audit dépend des risques liés aux anomalies significatives ainsi que du risque de non-détection.¹

- La norme ISA 315 « **Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement** » :

Cette norme aborde les responsabilités de l'auditeur en ce qui concerne l'identification et l'évaluation des risques liés à des anomalies significatives présentes dans les états financiers, en passant par la compréhension de l'entité et de son contexte.

- La norme ISA 330 « **Réponses de l'auditeur aux risques évalués** » :

Cette norme définit les procédures et les principes fondamentaux pour définir des réponses globales et des procédures d'audit complémentaires, à mettre en œuvre en fonction de l'évaluation du risque d'anomalies dans les états financiers, en précisant leurs modalités d'application.

- La norme ISA 500 « **Éléments probants** » :

La norme définit clairement le concept d'éléments de preuve dans le contexte d'une mission d'audit des états financiers, et aborde les responsabilités de l'auditeur en ce qui concerne la planification et l'exécution des procédures d'audit afin de rassembler les éléments de preuve nécessaires à la formation de son opinion d'audit.

- **Selon les normes professionnelles d'audit interne**

¹ IFACI, op.cit., page 115

La norme 2120 de Management des risques du Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles d'audit interne (CRIPP) stipule que l'activité d'audit interne doit contribuer dans la gestion des risques : « *L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration* »¹.

Afin d'accomplir cette tâche, l'auditeur interne doit s'assurer que :

- Leur mission d'audit est en adéquation avec les objectifs établis par l'entreprise ;
- Les risques importants sont clairement identifiés, évalués et traités ;
- Les données concernant les risques sont recueillies et transmises de manière opportune au sein de la structure organisationnelle.

2.5. Démarche de gestion des risques opérationnels

*« Les risques opérationnels sont d'une importance particulière et se manifestent sous plusieurs natures. Ce qui rend une nécessité primordiale la gestion des risques opérationnels »*².

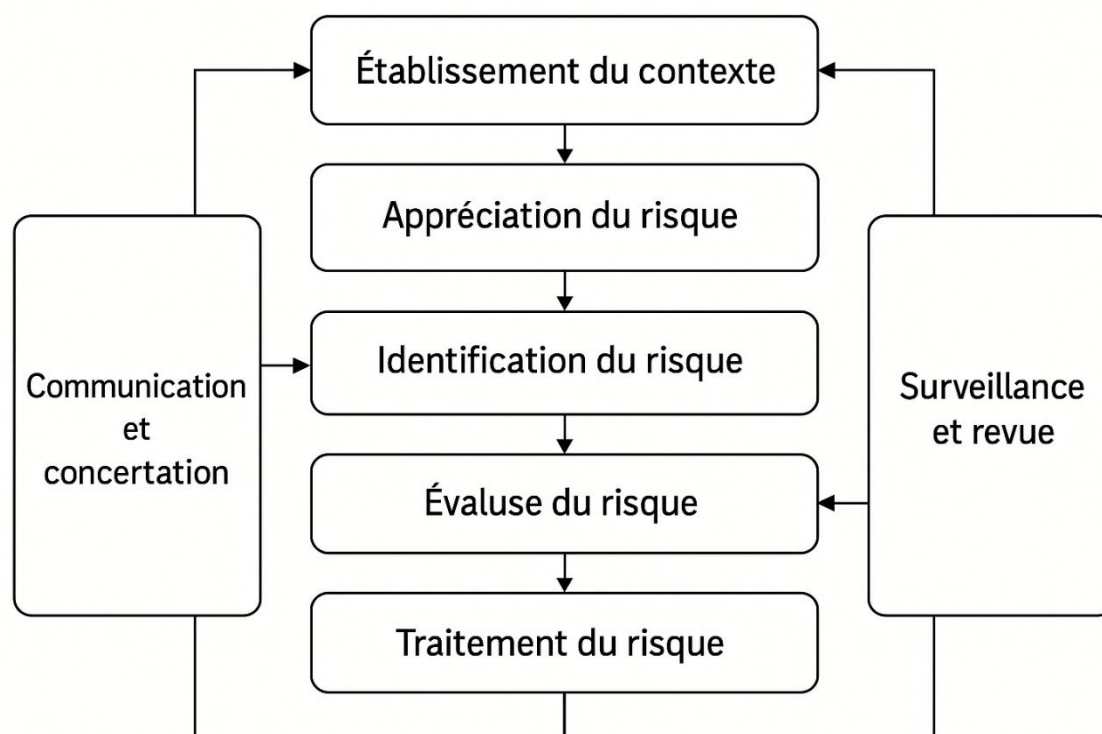
La maîtrise des risques repose sur une approche globale de gestion des risques. Cette approche peut être étendue à divers types de risques mentionnés précédemment, en particulier les risques opérationnels.

La gestion des risques est un processus essentiel dans toute organisation. Il s'agit d'un processus par lequel les organisations gèrent les risques liés à leurs activités et les anticipent. Après la parution du référentiel COSO (2004) et de la norme ISO 31000 (2009), les entreprises ont à leur disposition un cadre pratique pour élaborer un processus de gestion des risques, comprenant les étapes suivantes :

¹ IFACI, op.cit, 2017, page 31.

² <https://www.univ-mosta.dz/revue-de-la-strategie-et-du-developpement/> , consulte le 22/04/2025 à 14 :25.

Figure 9 : les étapes de processus de management du risque



Source : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso%3Astd%3Aiso%3Atr%3A18128%3Aed-1%3Av1%3Afr> consulté le 22/04/2025 à 14 :09

➤ Établissement du contexte

Pour commencer le management du risque, l'ISO 31000 dit qu'il est important de définir les éléments essentiels comme les objectifs, le champ d'application et les critères des risques. Il faut aussi préciser qui est responsable dans l'organisation pour rendre le processus plus clair.

➤ Identification du risque

Il faut identifier toutes les sources et événements qui peuvent perturber le bon fonctionnement des systèmes ou projets de l'organisation. Pour cela, on peut utiliser des techniques comme le brainstorming ou le diagramme d'Ishikawa. Après avoir repéré les risques, il faut évaluer leur impact, combien de fois ils peuvent se produire et comment ils sont actuellement protégés.¹

¹ DE SERRES Andrée, "Évolution des fondements conceptuels du risque et de l'incertitude", Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 2014, page 88.

➤ **Analyse des risques**

L'analyse du risque est un « *Méthode raisonnée pour estimer les risques affectant un système ou une situation* »¹.

De plus, toutes les infos rassemblées pendant la phase d'identification sont ajoutées à cette analyse pour comprendre le risque de chaque événement. Elle cherche les causes et les conséquences de ces risques.

➤ **Évaluation des risques**

L'évaluation des risques implique la mesure de la probabilité d'occurrence du risque ainsi que de l'impact potentiel qu'il pourrait engendrer. Une évaluation adéquate du risque permet d'obtenir une vision globale des dommages potentiels.

➤ **Traitement des risques**

Le traitement des risques vise à atténuer les menaces initiales afin de minimiser le risque résiduel.

Pour atténuer un risque, diverses options sont envisageables, notamment :²

- Mettre en œuvre des mesures préventives en intensifiant les inspections ;
- Réduire l'impact potentiel du risque en implémentant des mesures de protection adéquates ou en optant pour une stratégie de partage du risque avec un partenaire ;
- Éliminer le risque en cessant l'activité ou en la déléguant à un tiers ;
- Externaliser le risque à une tierce partie.

2.6. La cartographie des risques

Dans un environnement incertain, il y a beaucoup de risques. Les entreprises doivent donc bien gérer leurs risques. La gestion des risques consiste à créer une carte des risques pour identifier les problèmes auxquels l'entreprise fait face.

¹ Deleuze, Gilles Ipperti, Patrick, "L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise", EMS Editions, 2013, Page 67.

² EL MENZHI Kaoutar (2017) , "La maîtrise des risques, indicateur majeur de performance du contrôle interne" , Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing , N° 4-5 , pp 204-237.

A. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue une représentation hiérarchique des risques auxquels une entreprise est confrontée. Elle permet d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et d'évaluer les risques à tous les niveaux de l'organisation, dans le but de mettre en œuvre des méthodes et des procédures visant à les prévenir et à les maîtriser.

B. Les objectifs fondamentaux de la mise en place d'une cartographie des risques

Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs¹ :

- Visualiser, classer et évaluer les risques majeurs ;
- Élaborer les informations requises pour les dirigeants afin que chacun puisse adapter son activité en vue de maîtriser les risques présents ;
- Diriger le plan d'audit interne en mettant en exergue les processus dans lesquels se concentrent les risques significatifs ;
- Inciter les organisations à adopter une politique de gestion des risques ;
- Renforcer le dispositif de contrôle interne en réponse aux risques identifiés.

C. Approches de la cartographie des risques

Après avoir collecté et formalisé toutes les informations sur les risques opérationnels, il est nécessaire de les partager avec les parties concernées.

La gestion des risques opérationnels exige une connaissance approfondie de toutes les activités de l'entreprise, ce qui peut être réalisé en utilisant deux approches différentes ²: Bottom-up ou Top-down.

➤ L'approche Bottom-up (L'approche ascendante)

L'approche Bottom-up commence ses raisonnements et travaux en se concentrant sur les opérationnels.

Cette approche implique l'identification et l'évaluation des risques opérationnels par les responsables à chaque niveau du processus. Ensuite, ces risques sont signalés au Risk manager

¹ IFACI, Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation, Guide d'audit, paris, 2003, page 25.

² Géraldine Sutra, "Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur ! ", édition AFNOR, 2021, page 7-8.

ou au responsable de l'audit pour déterminer l'importance de chacun des risques et la politique de contrôle correspondante.

➤ **L'approche Top-down (L'approche descendante)**

L'approche Top-down commence ses raisonnements et travaux au niveau de la direction générale.

L'identification des risques est effectuée par les individus responsables de l'élaboration de la cartographie. C'est le gestionnaire des risques ou l'auditeur interne qui identifie les risques, dans le but de recueillir des informations en s'appuyant sur la connaissance approfondie que la direction des risques doit posséder concernant les entités auditées.

D. Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques est une démarche décomposée en quatre étapes¹ :

➤ **Formulation de la carte des processus**

Il s'agit de la première étape. L'objectif de cette étape consiste à identifier les risques opérationnels associés aux processus audités de l'entité. La communication des risques peut reposer sur l'utilisation de questionnaires ou d'entretiens.

➤ **Identification et caractérisation des risques**

La deuxième étape du processus de cartographie des risques consiste à identifier et recenser les dispositifs de maîtrise des risques. L'objectif est d'identifier tous les éléments du système de contrôle utilisés par les opérateurs.

➤ **Hiérarchisation et évaluation des risques**

Il s'agit d'une classification des risques opérationnels identifiés pour les évalués. L'évaluation des risques identifiés peut reposer sur des critères qui seront déterminés en fonction des spécificités et des enjeux abordés. Chaque risque identifié est caractérisé par sa

¹ Bernard. F, Dufour. N, "Piloter la gestion des risques et contrôle interne", Edition Maxima, 2019, paris, page 127

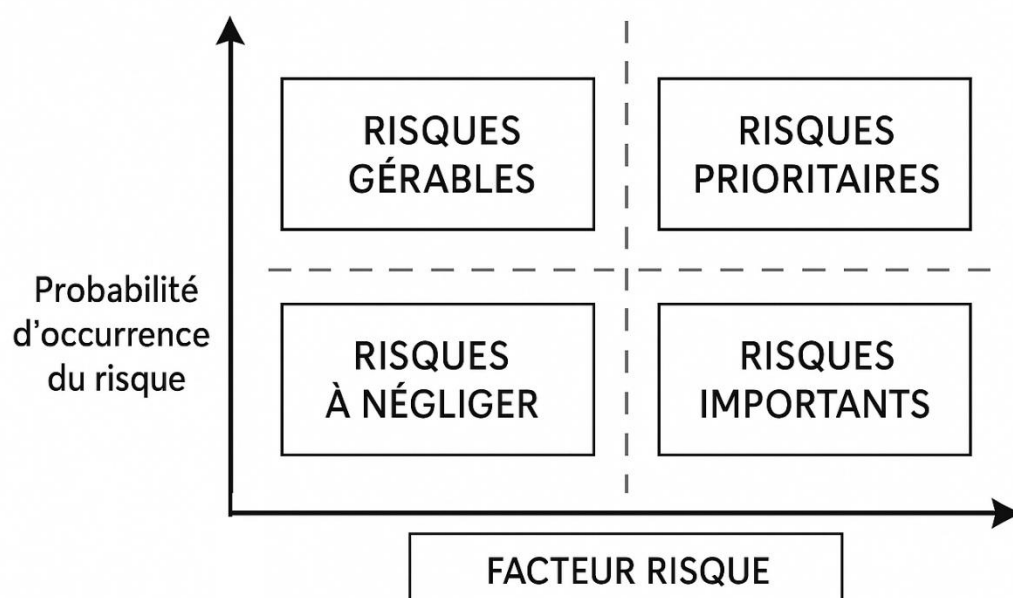
probabilité d'occurrence, son niveau d'impact et ses conséquences, qu'elles soient d'ordre financier, humain, etc. La maîtrise des compétences.¹

➤ **Représentation de cartographie des risques :**

La cartographie des risques offre une représentation visuelle claire des principaux défis auxquels l'entreprise est confrontée en termes de risques, et elle aide à déterminer les mesures à prendre et à mettre en place pour les contrôler.

Cette figure désigne La représentation graphique de la cartographie des risques :

Figure 10 : La cartographie des risques



Source : DARSALE Jean-David, facteur risque de l'entreprise : une méthode inédite de mesure des risques de l'entreprise » 2ème édition, GERESO, 2015, page 196.

Les risques importants seront placés du côté droit de la cartographie. Les risques de moindre importance seront situés du côté gauche.

La zone correspondant à l'espace "haut droit" du graphique doit être identifiée comme la zone prioritaire pour l'exposition des risques opérationnels à traiter. Ensuite, les risques jugés "importants" doivent être traités dans les meilleurs délais. Les risques situés dans la partie supérieure gauche du graphique sont considérés comme étant "gérables", tandis que les risques

¹ Bedoui, S., Saous, C., & Benmostefa, R. (2020). "L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : Etude de Cas - Laiterie Tell de Sétif ". *Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale*, 13(1), 191-204.

de moindre importance, avec une probabilité d'occurrence négligeable, peuvent être considérés comme négligeables.

Traitement et Recommandation pour maîtrise de risque

La dernière étape de la cartographie des risques est le reporting. Après avoir collecté et formalisé toutes les informations sur les risques opérationnels, il est nécessaire de les partager avec les parties concernées.

Le contenu et la communication des résultats de la cartographie des risques doit être pertinente, objective, claire, constructive, complète et transmise en temps réel¹.

3. L'alliance entre audit interne et gestion des risques opérationnels

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

La fonction d'audit interne et le processus de gestion des risques opérationnels partagent l'objectif commun de sécuriser l'organisation contre les menaces potentielles et de l'accompagner dans la réalisation de ses objectifs. Ces deux concepts entretiennent une relation réciproque. D'une part, l'audit interne doit ²

- Il est essentiel d'évaluer la concordance entre la conception et la mise en œuvre opérationnelle des processus de gestion des risques de l'organisation en fournissant une contribution et des commentaires à travers des revues périodiques (audits) ;
- Simplifier l'identification et l'évaluation des risques et des opportunités, assister la direction dans la prise de décisions concernant la réaction aux risques et opportunités, et soutenir l'organisation dans la coordination des activités de gestion des risques ;
- Il coopère de manière de plus en plus active avec les autres entités de gestion des risques ;
- Améliorer la gestion et le contrôle des risques en offrant un niveau de protection additionnel.

¹ IFACI, op.cit. page 40.

² KURT. F, Reding et autres, " Manuel d'audit interne ", Edition EYROLLES, Paris, 2015, chapitre 9, pp 26-28.

3.2. Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels d'une organisation

On distingue deux situations :

➤ Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques non piloté par l'auditeur interne :

Dans ce cadre, la fonction principale de l'auditeur interne est de fournir une assurance objective au Conseil d'administration. L'objectif de cette assurance est d'évaluer l'efficacité des opérations de l'entreprise en assurant une gestion appropriée des risques principaux et un fonctionnement optimal du système de contrôle interne. Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne présente trois options d'intervention distinctes pour les auditeurs internes dans ce domaine : des responsabilités liées au processus de gestion des risques, des responsabilités sous réserve de mesures préventives adéquates, et des responsabilités qu'il est inapproprié pour l'auditeur interne d'assumer.¹

➤ Une organisation dotée d'un dispositif de gestion de risques piloté par l'auditeur interne :

Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gestion des risques de l'organisation est défini par les attentes de la direction, telles qu'elles sont énoncées dans la charte d'audit interne. Les missions de l'auditeur interne doivent être alignées avec l'ensemble des parties prenantes impliquées dans ce processus.

3.3. Indicateurs et tableau de bord des risques opérationnels

Les utilisateurs opérationnels doivent créer et suivre les indicateurs de risques pour améliorer le système d'alerte et prévoir des pertes possibles. Ces indicateurs sont faits pour surveiller le profil et l'environnement des risques dans l'organisation. D'après JIMENEZ et ses collègues, un tableau de bord des risques opérationnels doit montrer la qualité de la gestion des risques dans l'entreprise, en donnant une vue d'ensemble des risques à différents niveaux.

¹ The Institute of Internal Auditors, " Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise ", disponible sur le site <https://docs.ifici.com> , Publier le 29/09/2004, consulté le 28/04/2025 à 14 : 07. p06.

➤ **Les indicateurs de risques**

Du point de vue de JIMENEZ & al trois types d'indicateurs peuvent être utilisés :¹

- Les indicateurs de valeur sont conçus pour surveiller la progression du risque lui-même;
- Les indicateurs de niveau sont utilisés pour suivre le déploiement du dispositif de gestion des risques et sa mise en œuvre étape par étape, incluant la création d'une échelle et le suivi du plan de continuité ;
- Les indicateurs de score sont employés pour évaluer l'intégralité du dispositif de gestion des risques. Ce genre d'indicateur est approprié dans les cas où l'activation d'un système ne suit pas une progression par paliers.

➤ **Tableau de bord des risques opérationnels**

La création du tableau de bord débute par l'identification des objectifs initiaux à atteindre, en tenant compte des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation. Indépendamment du domaine traité, un tableau de bord doit se conformer à des critères essentiels pour garantir son efficacité. Les critères sont les suivants :²

- Montrer des idées et des mesures que tout le monde comprend ;
- Inclure des mesures claires (comme des unités de travail, des montants d'argent, ou des pourcentages) ;
- Il faut être régulier dans le temps et dans les méthodes pour suivre les changements de la situation ou de l'entité observée ;
- Avoir un temps d'attente entre la mesure et la publication aussi court que possible ;
- Avoir peu de données, mais qui couvrent les principaux risques et aident à prendre des décisions ;
- Il faut expliquer pour mieux comprendre la situation et ses enjeux.

¹ JIMENEZ C & al, " prévention et gestion des risques opérationnels ", édition revue banque, Paris, 2004, p105.

² Ibid p 107

Tableau 4 : exemple d'un tableau de bord pour les risques opérationnels.

Métier				
Type de risque	Indicateur	Seuil d'alerte	Mesure	Evolution
Gestion de stock	Seuils min dépassés	30%	55%	15%
Système d'information	Taux de disponibilité	90%	91.8%	-1%
.....

Source : JIMENEZ Christian & al, Op.cit, page 108.

3.4. La relation entre l'audit interne et la gestion de stock

A. Définition de la gestion de stock

Avant d'amorcer au concept de la gestion des stocks, il est nécessaire de définir d'abord c'est quoi le stock.

B. Définition de Stock

Le plan comptable en donne la définition suivante : « *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 destiné à être récupérés* »¹.

Le stock peut être simplement défini comme un ensemble de biens destinés à la vente ou à la consommation interne dans le cadre d'un processus de fabrication.

C. Définition de Gestion des stocks

Selon Alain Peguy : « *La gestion des stocks est un processus stratégique qui permet de maintenir un équilibre entre la disponibilité des produits et les coûts associés à leur stockage* »².

¹ François BLONDEL, "Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir", Dunod, Paris, 2005, p 123.

² Peguy, Alain, "Gestion des Stocks", AFNOR Éditions, 2011, p 34

Une gestion des stocks efficace permet de prévenir les ruptures de stock tout en optimisant les coûts de stockage et en réduisant les risques financiers. La gestion s'appuie sur l'utilisation d'outils de suivi, d'analyse de la demande et de prévisions afin d'assurer une performance optimale des chaînes d'approvisionnement.¹

D. Les risques liés à la gestion de stock

Les risques de la gestion des stocks sont les problèmes et les doutes qui peuvent toucher le stockage, l'approvisionnement, la conservation ou la vente des produits. Une mauvaise gestion peut causer des pertes d'argent, des délais dans la production ou des clients mécontents.²

Les principaux risques identifiés :

- Rupture de stock : perte de ventes, interruption de la production ;
- Surstockage : augmentation des coûts de stockage, immobilisation de capital ;
- Obsolescence : produits périmés ou devenus inutilisables ;
- Erreurs d'inventaire : divergences entre stock physique et comptable ;
- Vols ou pertes : absence de contrôles internes, manque de sécurité ;
- Détérioration des produits : conditions de stockage inadéquates.

E. Objectifs de l'audit interne appliqués à la gestion des stocks

L'audit interne dans le contexte de la gestion des stocks vise à contrôler la conformité des procédures en place et à repérer les risques éventuels liés à la gestion des stocks. Son rôle est essentiel pour améliorer l'efficacité des processus et réduire les erreurs.

Principaux objectifs de l'audit interne dans la gestion des stocks :³

- Vérifier les enregistrements des stocks : S'assurer que les données des stocks sont correctes et reflètent la réalité ;
- Évaluer les risques : Trouver les risques liés à la gestion des stocks, comme les erreurs de comptage ou le vol ;

¹ Lamine, M., & Gharbi, M. (2018). "L'impact de la gestion des stocks sur la performance des entreprises", Journal of Supply Chain Management, pp 45-56.

² Brunet, J. "Logistique et gestion des stocks", Edition Dunod, 2016, 4^e éd, pp 56-60

³ Durand, L., & Lemoine, P. (2020). "L'audit interne et son rôle dans la gestion des risques liés aux stocks", European Business Review, pp 123-134.

- Vérifier la conformité : S'assurer que la gestion des stocks suit les règles et politiques de l'entreprise ;
- Améliorer les processus : Repérer les problèmes dans la gestion des stocks et suggérer des solutions ;
- Renforcer la sécurité : S'assurer que les mesures de protection sont en place pour éviter le vol ou les pertes.

Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de mieux comprendre deux éléments essentiels pour le bon fonctionnement d'une entreprise : l'audit interne et la gestion des risques opérationnels. On a vu que l'audit interne ne se limite pas à contrôler ou à « chercher les erreurs », mais qu'il joue un rôle beaucoup plus large : il aide à améliorer les processus, à renforcer les contrôles internes et à accompagner l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs.

Ensuite, on s'est intéressé à la notion de risque, plus précisément aux risques opérationnels, qui peuvent surgir à tout moment dans l'activité quotidienne d'une organisation. Bien les gérer, c'est d'abord les connaître, les évaluer, puis mettre en place des actions concrètes pour les limiter.

Enfin, ce chapitre a montré que l'audit interne et la gestion des risques ne sont pas deux démarches séparées : au contraire, elles se complètent et travaillent ensemble pour renforcer la stabilité et la performance de l'entreprise

Chapitre 02 : La pratique de l'audit interne liée à la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Djazzy

Section 01 : présentation de l'organisation d'accueil.

Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus gestion de stock

Introduction

Nous avons préalablement exposé en détail dans le premier chapitre les concepts d'audit interne et de risques opérationnels au sein d'une entreprise. Dans ce dernier chapitre nous essayerons de mettre en pratique l'ensemble des connaissances acquises au cours de notre recherche, pour faire ressortir l'importance et la contribution d'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels.

Dans le cadre de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique en deux sections principales. Dans un premier temps, nous présenterons l'organisme d'accueil. Dans un second temps, nous détaillerons le déroulement d'une mission d'audit interne portant sur le processus de gestion des stocks au sein de l'entreprise Djezzy, depuis la phase de planification jusqu'à la phase de conclusion et de communication des résultats obtenus.

Section 01 : présentation de l'organisation d'accueil

Dans cette première section, nous allons présenter de manière générale l'entreprise Djazzy. Nous commencerons par retracer son historique, puis nous analyserons son chiffre d'affaires pour comprendre son évolution économique. Ensuite, nous aborderons sa forme juridique, ainsi que ses missions, valeurs et visions stratégiques. Par la suite, nous présenterons l'organigramme de l'entreprise, avant de conclure cette section par une présentation détaillée du département d'audit interne, qui constitue le cœur de notre mission.

1 Présentation de l'entreprise Djazzy

Djazzy est un opérateur de télécommunications algérien de premier plan, fondé en juillet 2001. Son siège social est situé au complexe n°37/4, route wilaya, à El-Dar El-Baida, Alger. L'entreprise emploie environ 3500 personnes, réparties entre le siège et son réseau de distribution à travers le pays.

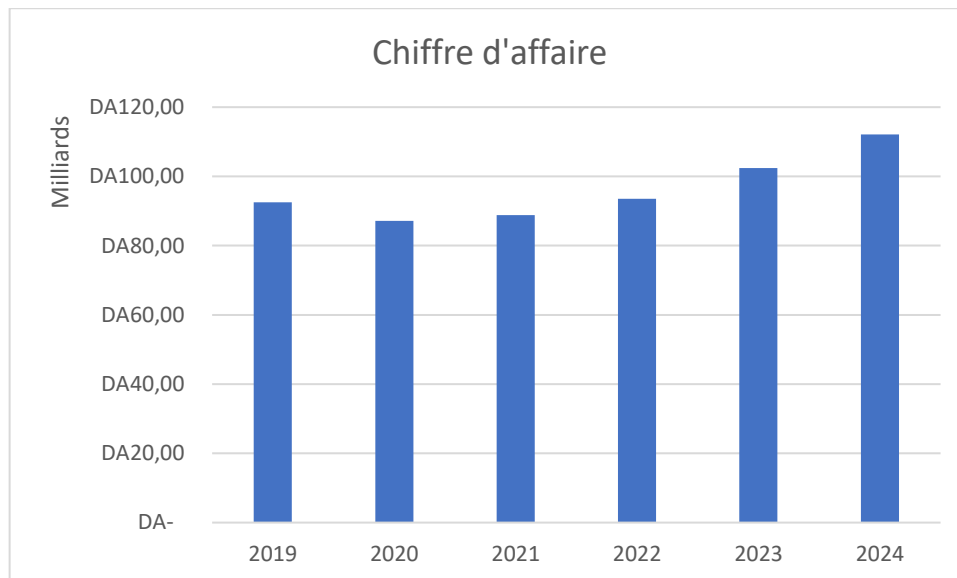
Depuis avril 2025, le directeur général (DG) de Djazzy est Monsieur Boumediene Senouci. Il a été installé dans ses fonctions en remplacement de M. Mahieddine Allouche, qui assurait l'intérim du poste depuis août 2022.

Djazzy a un grand réseau de distribution direct avec plus de 125 magasins en Algérie. Ces magasins assurent une bonne communication avec les clients et permettent d'accéder facilement aux services de l'opérateur. Djazzy couvre environ 95% de la population algérienne.

l'entreprise a augmenté ses investissements de 38,5 % par rapport à l'année dernière, surtout pour améliorer ses équipements et se préparer à la 5G.

1.2. Chiffre d'affaires de Djazzy

Figure 12 : Évolution du chiffre d'affaires De Djazzy



Source : Réalisé par l'étudiant

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires de Djazzy de 2019 à 2024 montre des tendances importantes en rapport avec la situation économique et les choix de l'entreprise. En 2019, Djazzy a réalisé un chiffre d'affaires de 92,51 milliards de dinars algériens, montrant une certaine stabilité avant la pandémie. En 2020, il y a eu une baisse importante, avec un total de 87,2 milliards DA, ce qui représente une réduction d'environ 5,7 milliards DA. Cette baisse est surtout due à la crise de la COVID-19, qui a beaucoup changé nos habitudes d'achat, limité nos déplacements et diminué l'activité des commerces dans plusieurs domaines.

En 2021, on remarque une petite hausse avec un chiffre d'affaires de 88,85 milliards DA. Ce redémarrage lent est dû à la fin des restrictions sanitaires et à une reprise partielle de l'économie. Cependant, la vraie reprise a eu lieu en 2022, avec une grande augmentation des revenus qui ont atteint 93,52 milliards DA. Cette situation s'explique par un changement de propriétaire : en juillet 2022, le Fonds National d'Investissement (FNI) est devenu le seul actionnaire de Djazzy. Cela a permis une meilleure organisation et un investissement plus rapide, surtout pour développer les réseaux 4G.

En 2023, le chiffre d'affaires atteint 102,4 milliards DA, soit une hausse de 38,5 % des investissements par rapport à l'année dernière. Cette croissance est due à la mise à jour des réseaux, à l'amélioration du service et à une stratégie commerciale plus dynamique. Les prévisions pour 2024 montrent un chiffre record de 112,2 milliards DA. Cela est dû à l'augmentation de la couverture 4G, au lancement de la 5G et à l'usage croissant des services numériques.

1.3. La forme juridique de Djazzy

Djazzy est une Société par Actions (SPA), ce qui lui donne une structure légale adaptée à sa taille et à ses activités dans le secteur des télécommunications en Algérie. En plus de rendre plus simples les investissements et les changements de propriétaires, cette structure lui offre une organisation flexible et une gestion bien organisée.

Djazzy a son actionnariat organisé de la manière suivante :

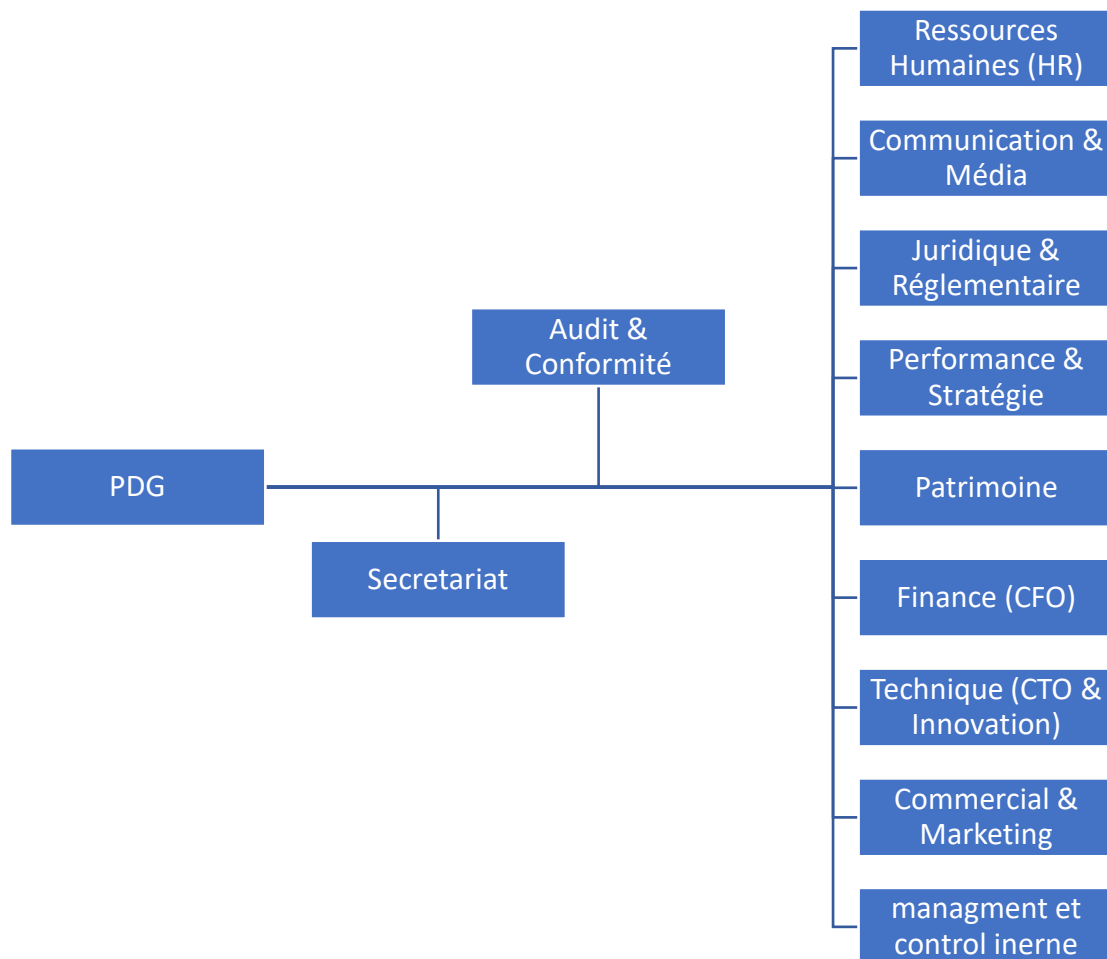
- L'État algérien est représenté par le Fonds National d'Investissement (FNI), qui possède 96,57 % des parts ;
- Les 3,43 % restants sont détenus par le groupe Cevital.

L'État algérien va vendre environ 30% des actions de Djazzy en bourse au premier semestre 2025. Cette opération a pour but d'attirer de nouveaux investisseurs, de renforcer les finances de l'entreprise et d'améliorer sa direction.¹

¹ <https://observalgerie.com/2025/01/04/economie/djazzy-cede-30-capital/> (consulté le 01/05/2025 à 15 :04).

1.4. Organisation de Djazzy

Figure 13 : Organigramme générale de Djazzy



Source : Réalisé par l'étudiant

2 Missions, visions et valeurs de Djazzy

Djazzy est une importante entreprise de télécommunications en Algérie. Sa mission, sa vision et ses valeurs aident à comprendre sa stratégie et son engagement envers ses clients et le pays.

2.1. Mission

Djazzy a pour but d'offrir des services de télécommunication de bonne qualité aux personnes et aux entreprises en Algérie. L'entreprise promet de donner une super expérience aux clients avec des solutions nouvelles et une bonne connexion. Djazzy, en tant qu'entreprise

publique, doit aussi aider au développement économique et à la transformation numérique de l'Algérie.¹

2.2. Vision

Djezzy veut devenir une grande entreprise de technologie en Algérie. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise promet de :²

- Proposer des produits et services de bonne qualité à des prix abordables ;
- Mettre en place une infrastructure moderne ;
- Rendre le lieu de travail motivant pour les employés ;
- Améliorer les profits pour ses actionnaires en contrôlant bien les dépenses ;
- Respecter sa politique écologique ;
- Améliorer en permanence ses méthodes de travail selon sa politique de qualité.

2.3. Valeurs

Les valeurs de Djzzy sont la base de sa culture d'entreprise et orientent ses actions chaque jour. Elles signifient :³

- Djzzy s'investit beaucoup pour offrir un service de qualité à ses clients. L'entreprise fait de la satisfaction de ses clients une priorité et s'engage à répondre à leurs besoins grâce à son savoir-faire ;
- Djzzy souligne l'importance d'aider ses clients et de bien travailler ensemble en interne. Notre but est de satisfaire les besoins des clients avec des offres et des services nouveaux ;
- Djzzy agit de manière honnête, claire et responsable. L'entreprise suit des règles d'affaires correctes en respectant la loi ;
- L'innovation est très importante pour la stratégie de Djzzy, tant sur le plan technologique, commercial qu'organisationnel. L'entreprise cherche à donner une très bonne expérience aux clients avec des solutions nouvelles qui répondent aux besoins du marché.

¹ <https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/a-propos-de-djezzy/> (consulté le 01/05/2025 à 19 :43).

² <https://www.comparably.com/companies/djezzy> (consulté le 01/05/2025 à 21 :35).

³ <https://www.djezzy.dz/djezzy/nous-connaître/nos-engagements/> (consulté le 01/05/2025 à 23 :23).

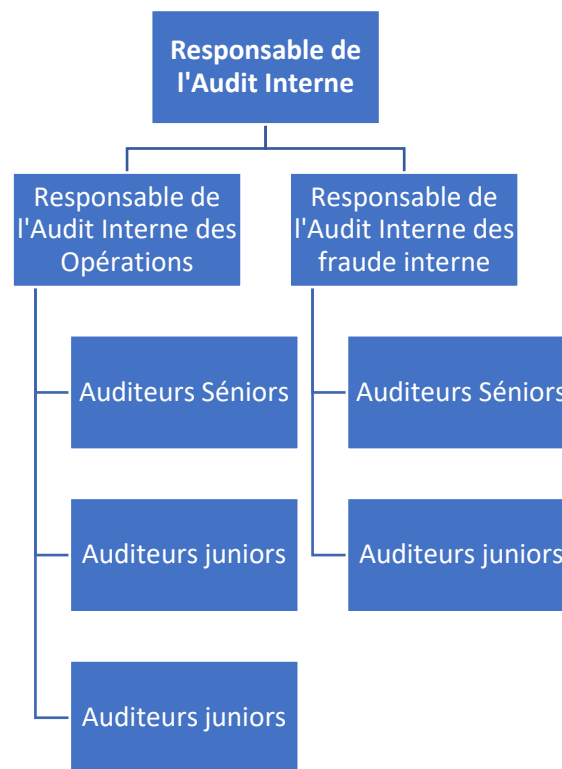
3 Département audit interne

Le service est dirigé par un responsable de l'audit interne, actuellement Mme Siham Bouhafs, qui assure la supervision des missions d'audit, la coordination des équipes et la communication avec la direction générale.

3.1. Structure interne :

La figure ci-dessous présente l'organigramme de la fonction d'audit interne au sein de l'organisation. Elle met en évidence les relations hiérarchiques et les responsabilités.

Figure 14 : Organigramme de département audit interne



Source : Réalisé par l'étudiant.

3.2. Manuel d'Audit Interne de Djezzy.¹

Ce manuel d'audit interne vise à définir les processus et les pratiques clés pour garantir un audit interne efficace à valeur ajoutée, aligné sur les besoins stratégiques de Djezzy.

Inspiré des normes internationales telles que l'International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF) de l'IIA, ce document s'appuie sur les travaux de chercheurs

¹ Document interne de l'entreprise

reconnus comme Lawrence Sawyer, et sur des modèles tels que COSO pour la gestion des risques.

Principes :

Les principes clés de cette méthodologie incluent :

- **Objectif** : Alignement des audits sur les priorités stratégiques de Djezzy et les meilleures pratiques internationales ;
- **Structure** : Utilisation d'une approche standardisée inspirée des recherches de l'IIA et de Gartner pour assurer une efficacité optimale ;
- **Agilité** : Adaptabilité aux risques émergents et à l'évolution rapide des technologies des télécommunications ;
- **Responsabilisation** : Clarification des rôles et responsabilités pour garantir un audit rigoureux et des recommandations actionnables.

Règles à suivre :

- Maintenir l'indépendance et l'objectivité de l'audit, conformément aux normes IPPF ;
- Fonder les travaux d'audit sur une évaluation rigoureuse des risques, notamment ceux identifiés par le modèle COSO ERM ;
- Documenter systématiquement toutes les constatations pour assurer leur traçabilité sur le partage de l'audit interne ;
- Intégrer des outils du management agile pour renforcer l'efficacité et la précision des audits.

Vue d'ensemble de la mission d'audit

Une mission d'audit interne chez Djezzy comprend :

- Une évaluation initiale des risques inspirée des principes de l'ISO 31000, faite par la hiérarchie initialement et enrichie si possible par l'équipe d'audit en toute liberté ;
- Une planification collaborative avec les parties prenantes internes pour maximiser l'impact de l'audit ;
- Des tests systématiques pour valider les contrôles internes et leur conformité aux réglementations locales ;

- Une présentation des conclusions sous forme de rapports exploitables, évalués selon les normes de qualité d'audit de l'IIA.

Planification de l'audit

- Prioriser les audits en fonction des risques critiques identifiés ;
- Intégrer des étapes clés pour assurer une planification rigoureuse et alignée sur les attentes des parties impliquées.

Exécution de l'audit

- Réaliser des tests approfondis pour évaluer la sécurité des systèmes critiques ;
- Mettre en œuvre une communication proactive avec les responsables des départements audités pour garantir l'adhésion aux recommandations ;
- Valider les constatations préliminaires avec les parties concernées pour une meilleure compréhension et acceptation.

Rapports

- Produire des rapports conformes aux meilleures pratiques de l'IIA, mettant en avant les risques prioritaires.

Synthèse et amélioration Continuer

- Organisateur des sessions de retour d'expérience pour tirer les leçons des audits effectués ;
- Mettre à jour les procédures si évolutions normatives.

Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus gestion de stock

Nous avons déjà traité, les différentes phases du déroulement d'une mission d'audit interne comprenant la phase de préparation, réalisation ainsi que de conclusion et communication des résultats.

Dans cette section, nous allons essayer d'appliquer cette démarche à un cas pratique réel pour renforcer les connaissances théoriques qui nous avons exposées précédemment. Pour cela nous avons choisi une mission d'audit portant sur la gestion des stocks de l'entreprise Djizzy.

1 Méthodologie de recherche

Dans cette partie, nous exposons la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre mémoire, en précisant le cadre général, les outils mobilisés ainsi que l'approche retenue pour mener à bien notre mission d'audit interne.

1.1. Cadre général de la méthodologie

La mission d'audit interne menée dans le cadre de ce mémoire s'inscrit dans une démarche pratique, directement liée à un contexte professionnel réel, à savoir l'entreprise Djizzy. Notre objectif principal est d'identifier, d'évaluer et d'analyser les risques liés à la gestion des stocks, afin de mieux comprendre les leviers d'amélioration grâce à une mission d'audit bien structurée.

Pour cela, nous avons adopté une méthodologie mixte, combinant une approche qualitative (observation, entretiens, analyse documentaire) avec des éléments quantitatifs (données internes, indicateurs de performance, statistiques...).

1.2. Nature de la recherche et approche choisie

La recherche est essentiellement exploratoire et analytique. Il s'agit d'étudier un problème concret sur le terrain, en analysant ses causes, ses impacts, et en proposant des pistes de résolution. L'approche est donc très pratique, avec une collecte directe des données et une analyse approfondie.

Nous avons privilégié une démarche qualitative afin de recueillir les perceptions, pratiques et observations qui ne sont pas toujours quantifiables, mais qui permettent de comprendre le fonctionnement réel du processus audité. Cette approche est complétée par une analyse descriptive et explicative, afin de replacer les résultats dans leur contexte.

1.3. Méthodes et outils de collecte des données

- **Entretiens semi-directifs** : Nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs acteurs clés du processus de gestion des stocks, notamment les responsables logistiques, les gestionnaires de stocks et les auditeurs internes. Ces échanges ont fourni des informations précieuses sur le déroulement des opérations, les difficultés rencontrées, les risques identifiés, ainsi que les mesures de contrôle mises en place ;
- **Analyse documentaire** : Une étude approfondie de la documentation interne a été menée, incluant les manuels de procédures, les rapports d'audit précédents, les rapports de gestion et les données issues du système Oracle utilisé pour gérer les flux de stocks. Cette documentation a permis de comparer la théorie (procédures officielles) avec la pratique réelle ;
- **Observation directe sur le terrain** : Nous avons effectué plusieurs observations dans les dépôts et centres logistiques de Djezzy, afin de constater les pratiques effectives, relever les écarts entre les procédures prévues et les actions réalisées, et évaluer le respect des consignes et normes internes ;
- **Tests de conformité et vérifications ponctuelles** : Nous avons réalisé des tests sur un échantillon de transactions (entrées, sorties, ajustements, inventaires) pour vérifier la régularité des opérations, leur conformité aux procédures, ainsi que la fiabilité des enregistrements comptables et physiques.

2 Conduite de la mission d'audit interne

2.1. L'étape initiale

Une étape d'initiation est méthodiquement réalisée avant toute mission d'audit interne effectuée au sein de Djezzy. Bien qu'elle soit préparatoire, il est tout de même nécessaire de garantir les meilleures conditions possibles pour la réalisation de l'audit.

Cette étape comprend les éléments suivants :

A. Validation de l'indépendance et de l'objectivité des auditeurs

Les auditeurs doivent être indépendants et objectifs pour faire leur travail d'audit interne. Ils doivent être approuvés avant que l'équipe d'audit ne commence son travail sur place.

Chez Djezzy, cette validation se fait par une lettre signée par chaque membre de l'équipe d'audit. Cette déclaration dit qu'aucun auditeur :

- N'a pas de lien de supériorité, de travail ou d'amitié avec les personnes ou les systèmes contrôlés ;
- N'a pas d'intérêt qui pourrait influencer son avis.

Le but de cette démarche est de s'assurer que les auditeurs effectuent leur travail de manière impartiale, en restant neutres et professionnels. Ce principe vient des règles internationales pour l'audit interne (IPPF) que publie l'Institute of Internal Auditors (IIA), et qui disent que :

« L'auditeur interne doit être indépendant dans l'exercice de ses fonctions et faire preuve d'objectivité dans l'évaluation des éléments audités. »

La validation de l'indépendance est enregistrée comme un document officiel dans le dossier de mission et peut être consultée lors d'un contrôle de qualité ou audit externe.

B. Notification d'audit aux parties concernées

Avant de commencer l'audit, un e-mail est envoyé aux personnes concernées cinq jours à l'avance. Ce message, adressé par la directrice de l'audit interne, annonce qu'une mission d'audit est prévue prochainement dans le programme annuel.

L'email contient les informations importantes relatives à la mission d'audit : les objectifs visés, les domaines concernés, la période d'audit et les noms des auditeurs responsables. Il informe également qu'une réunion d'ouverture sera organisée prochainement pour commencer officiellement les travaux sur le terrain.

Cette notification a deux objectifs : rendre la démarche officielle et encourager les personnes concernées à participer, à prévoir les besoins logistiques, et à créer un bon environnement d'échange. Les destinataires sont aussi encouragés à partager le message avec

leurs collègues qui pourraient participer à l'audit. L'e-mail de notification envoyé dans le cadre de cette mission est joint en **(l'annexe n° 01)**

C. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture est organisée dans le cadre du lancement officiel de la mission d'audit interne chez Djazzy. Elle dure au maximum 45 minutes et est dirigée par le chef de mission.

Cette première réunion aide les personnes concernées à comprendre les objectifs, les enjeux et le déroulement de l'audit. En général, l'ordre du jour est organisé de la manière suivante :

➤ Cadre de lancement de la mission :

Cette mission d'audit interne s'inscrit dans le programme annuel validé par le comité d'audit. Elle a pour finalité de vérifier l'efficacité opérationnelle, la conformité aux procédures internes ainsi que l'identification des risques opérationnels significatifs.

➤ Principaux objectifs de l'audit : La mission vise principalement à atteindre les objectifs suivants :

- Évaluer l'efficacité opérationnelle des processus internes ;
- Vérifier le niveau de satisfaction des clients internes et externes ;
- Examiner la conformité aux politiques et procédures en vigueur au sein de l'entreprise ;
- Analyser la gestion des ressources humaines, financières et techniques ;
- Identifier les possibilités d'amélioration continue et d'innovation ;
- Vérifier la fiabilité des transactions financières effectuées par l'entreprise ;
- Promouvoir les meilleures pratiques opérationnelles au sein des équipes.

➤ Le Plan de l'audit :

Lors de la réunion d'ouverture, le périmètre exact de l'intervention ainsi que le plan de travail détaillé sont exposés de manière claire. Ce plan couvre les axes suivants :

- Gouvernance et organisation ;
- Gestion opérationnelle ;

- Gestion financière ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion des systèmes et outils ;
- Performance globale.

➤ **Calendrier prévisionnel de la mission (Project Timeline) :**

Le calendrier de réalisation, présenté lors de cette réunion est généralement structuré en plusieurs phases :

- **Phase 1 (mars) :**
 - Réunion d'ouverture officielle ;
 - Entretiens préliminaires et collecte initiale des données.
- **Phase 2 :** Réalisation des tests et des vérifications détaillées sur le terrain.
- **Phase 3 :**
 - Préparation des conclusions préliminaires ;
 - Validation des observations avec les équipes concernées.
- **Phase 4 :**
 - Réunion de clôture et présentation des résultats définitifs ;
 - Diffusion du rapport final d'audit aux parties concernées.

À noter que cette présentation se fait sous forme de diapositives PowerPoint. Les slides utilisés lors de la réunion d'ouverture de cette mission sont joints à ce document (**Annexe n° 02**).

2.2. Phase de planification

La phase de planification, les auditeurs ont pu, en utilisant des formulaires standards, garantir une collecte organisée des informations, une analyse précise des risques, et la création d'un plan d'action sur mesure pour gérer les stocks chez Djezzy.

A. Collecte les données

Il est essentiel de ne pas négliger cette étape de familiarisation, car entamer directement l'observation sur le terrain sans préparation préalable risquerait de compromettre l'ensemble de la mission d'audit. Avant toute vérification sur le terrain, les auditeurs internes collectent toutes les informations dont ils ont besoin sur la structure auditée et ses activités. Ces travaux servent

à établir un guide pour le domaine à examiner, à identifier et à analyser les risques et à définir clairement les objectifs de l'audit, en s'appuyant notamment sur les données issues des entretiens réalisés avec les responsables de l'entité concernée.

Avant la phase de documentation, un entretien a été mené avec le responsable de la gestion des stocks. Le tableau ci-dessous en présente la synthèse des principaux éléments abordés :

Tableau 5 : Entretien avec le responsable de gestion de stock

Questions	Reprononces
Où se situe votre stock principal ?	Notre stock principal est situé dans la wilaya de Blida, dans la zone industrielle de Beni Tamou, à environ 45 km au sud-ouest d'Alger.
Quelle est la superficie totale de vos entrepôts ?	Notre entrepôt principal à Blida s'étend sur 3200 m ² , dont 2000 m ² dédiés au stock dépôt vente et 800 m ² au stock OTA.
Comment est assurée la sécurité des stocks dans les entrepôts ?	La sécurité des stocks est assurée par surveillance vidéo, contrôle d'accès sécurisé, inventaires périodiques et alarmes de sécurité.
Quels types de stocks gérez-vous ?	Nous gérons principalement deux types de stocks : - Stock dépôt vente : modems, téléphones et accessoires etc.... - Stock OTA : cartes SIM.
Quel système d'information utilisez-vous pour la gestion des stocks ?	Nous utilisons Oracle ERP, qui est parfaitement intégré avec les modules de vente, d'approvisionnement et de comptabilité pour gérer nos stocks.
Les documents de réception sont-ils correctement remplis et archivés ?	Chaque entrée dans le stock est accompagnée d'un bon de réception dûment validé et archivé pour assurer la traçabilité.

Chapitre 02 : La pratique de l'audit interne liée à la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Djezzy

Est-ce que les articles reçus sont correctement vérifiés à la réception ?	La réception physique des produits est vérifiée en comparant les quantités et la qualité avec les bons de livraison et les bons de commande.
Comment fonctionne le modèle commercial pour les produits du stock dépôt vente ?	Pour le stock dépôt vente, nous n'achetons pas directement les produits. Nous avons des conventions avec des marques comme Oppo et Hoco pour vendre leurs produits dans nos points de vente.
Comment les stocks sont-ils suivis à travers différents points de vente ?	Les stocks sont suivis via un système ERP centralisé qui synchronise en temps réel les mouvements entre les entrepôts et les points de vente.
Comment gérez-vous les ruptures de stock ?	Les ruptures de stock sont évitées grâce à un système de réapprovisionnement automatique. Les surstocks sont gérés par des promotions spéciales ou la réduction des commandes futures.
Quels critères sont utilisés pour déterminer le niveau optimal de stock ?	Le niveau optimal de stock est déterminé en fonction de la demande moyenne, des délais de livraison, des coûts de stockage, et des prévisions de demande.
Quelle est votre procédure pour la destruction des cartes SIM périmées ou défectueuses ?	La destruction des cartes SIM périmées se fait de manière sécurisée en présence d'un huissier et des représentants de l'ARPCE.
Comment gérez-vous les stocks obsolètes ou inutilisés ?	Les stocks obsolètes sont identifiés via ERP, et les produits obsolètes sont retirés selon les protocoles définis.

Source : réalisé par l'étudiant à l'aide d'un questionnaire en collaboration avec le responsable de la gestion de stock

À la suite de cet entretien, l'équipe d'audit interne a demandé au responsable de la gestion des stocks de transmettre l'ensemble des documents nécessaires à la réalisation de la mission d'audit. Ces documents se présentent comme suit :

- Informations générales sur les stocks (valeur totale, types d'articles) ;
- Organigramme et responsabilités du personnel impliqué dans la gestion des stocks ;
- Documentation des procédures existantes de gestion des stocks ;
- Les documents de Réception des Stocks ;
- Historique des inventaires et rapprochements comptables des 24 derniers mois ;
- Historique des problèmes significatifs rencontrés (pertes, vols, obsolescence) ;
- Procédures de destruction des produits obsolètes ;
- Contrats de partenariat avec les marques.

Données quantitatives : Ces éléments chiffrés permettent de mesurer la performance et l'efficacité du système de gestion des stocks à travers des indicateurs clés. Ils comprennent notamment :

- La valeur totale des stocks et sa répartition par catégorie (équipements réseau, terminaux, etc.) ;
- Le taux de rotation des différentes catégories de stock ;
- Les statistiques d'écarts d'inventaire des trois dernières années ;
- L'Âge moyen des articles en stock et valeur des articles à faible rotation.

Données qualitatives : Ce sont des éléments qui décrivent les procédures et pratiques en vigueur au sein du service de gestion des stocks, afin d'évaluer la conformité et l'adéquation des processus appliqués. Ils incluent :

- Les Procédures de réception et d'inspection des marchandises ;
- Les Méthodes d'évaluation des stocks utilisées (FIFO, LIFO, coût moyen pondéré) ;
- Les Processus de validation des sorties de stock ;
- Les Modalités d'accès aux zones de stockage ;
- La Fréquence et la méthodologie des inventaires physiques.

Documentation des contrôles : Cette catégorie regroupe les éléments relatifs aux dispositifs de contrôle interne mis en place pour sécuriser le processus de gestion des stocks et en garantir la fiabilité. Nous citons :

- La Séparation des fonctions entre commande, réception, stockage et comptabilisation ;
- Les Contrôles d'accès physiques et informatiques aux stocks ;
- Les Procédures de rapprochement entre inventaire physique et les données issues du système.

Le Document de Planification interne

Un des outils pour mieux comprendre le domaine audité est le IPD (Internal Planning Document). L'IPD est un document que les équipes d'audit utilisent pour planifier et organiser leur travail avant de commencer la mission. Même s'il n'est pas nécessaire, il est très utile pour:

- Repérer les processus et les applications importants dans la zone examinée (comme la gestion des stocks avec Oracle ERP) ;
- Identifier les risques possibles, comme les fraudes, les problèmes liés aux opérations ou aux systèmes informatiques ;
- Choisir les méthodes d'audit à utiliser pour chaque risque trouvé ;
- Tenir compte des résultats des audits passés ou des auto-évaluations faites par les entités concernées ;
- Vérifier si on peut utiliser des techniques d'analyse de données à la place du sondage classique.

L'utilisation de l'IPD aide à bien se préparer, à comprendre les objectifs de la mission et à rendre le travail d'audit sur le terrain plus efficace. Un exemple de template de IPD est dans **(l'annexe 03)**.

B. L'élaboration d'un tableau de risques opérationnels liés au processus gestion des stocks

Le tableau des risques est un outil très important dans le cadre de notre mission d'audit interne sur la gestion des stocks chez Djezzy. Il aide à clarifier les objectifs de la mission et à créer une cartographie des risques, ce qui rend plus facile la préparation d'un programme de travail cohérent, ciblé et adapté aux enjeux identifiés.

À cette étape, nous identifions les risques liés aux différentes tâches de la gestion des stocks en nous basant sur l'analyse des documents de la Direction Générale de Djezzy. Ce tableau a été élaboré avant l'intervention sur le terrain et fera l'objet de mises à jour ultérieurement au cours de la phase opérationnelle de la mission. L'ensemble des risques identifiés dans le cadre de ce processus est présenté dans un tableau récapitulatif disponible en **(Annexe n°04)**.

C. Évaluation et hiérarchisation des risques opérationnels détectés

Une fois que l'ensemble des risques opérationnels a été identifié, il est maintenant temps de procéder à leur évaluation. Cette étape a pour objectif de mesurer la probabilité d'occurrence de chaque risque, exprimée en termes de **fréquence**, qui indique la probabilité qu'un événement spécifique se produise, ainsi que **l'impact potentiel**, ou la **gravité**, qui décrit les conséquences de cet événement sur les activités de l'entreprise. La combinaison de ces deux facteurs (probabilité X impact) permet de déterminer la notion de criticité du risque, qui synthétise le niveau de menace que représente chaque risque pour l'organisation, ce qui facilite **la hiérarchisation des risques et l'identification des priorités d'action dans le cadre du plan de traitement**.

Ainsi, dans cette démarche, la méthode d'évaluation qualitative est employée pour évaluer l'impact et la probabilité de survenance de chaque risque, selon une échelle d'un (1) à trois (3). Avant de procéder à l'élaboration de la matrice des risques, il est nécessaire d'établir une échelle de notation pour l'impact du risque et une échelle de mesure pour la probabilité de survenance de ce risque, comme illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : L'échelle de notation pour l'impact du risque et mesure de la probabilité

Probabilité d'occurrence			Impact		
Cote	Probabilise	Déception	Cote	Impacte	Description
1	Faible	Une forte chance d'occurrence du risque	1	Mineur	Impact faible
2	Moyenne	Une possibilité d'occurrence du risque	2	Modéré	Impacte modéré
3	Forte	Une faible possibilité d'occurrence	3	Important	Impact élevé

Source : Réalisé par l'étudiant

Afin de faciliter la compréhension des risques identifiés dans le processus de gestion des stocks chez Djezzy, un **tableau de synthèse des risques** a été élaboré. Ce tableau nous permet également de les classer par ordre de criticité, du plus élevé au moins élevé, en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence.

Tableau 7 : Classement des risques selon leur degré de gravité

Volet	Risques	Probabilité	Cote (1)	Impact	Cote (2)	Criticité (1*2)
Organisation	R01 : Risque dilution de responsabilité ;	-Fiable	1	Modéré	2	2
Régularité	R02 : Risque de non-conformité réglementaire dans la gestion des cartes SIM selon les exigences de l'ARPCE (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques)	-Faible	1	Important	3	3
Le stockage	R03 : Risk dommage des produits dans stock	-Faible	1	Mineur	2	2
	R04 : Risque d'alimenter le stock avec des produits déjà existants	-Moyen	2	Modéré	2	4
	R05 : Risque que le téléphone ou les accessoires soient retirés de leur boîte, ce qui les rend impropres à la vente.	-Fort	3	Important	3	9
Gestion des Stocks et de la logistique	R06 : Risque d'une faible demande entraînant une sous-alimentation du stock dans le Sud	-Moyen	2	Modéré	1	2

Chapitre 02 : La pratique de l'audit interne liée à la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Djezzy

	R07 : Risque d'une forte demande dépassant les prévisions dans le Nord.	-Fort	3	Modéré	2	6
	R08 : Risque d'une augmentation de la demande pendant les périodes estivales.	-Moyen	2	Mineur	2	4
	R09 : Risque de rupture de stock au niveau des boutiques situées dans les wilayas du Sud.	-Fort	3	Important	3	9
	R10 : Surplus sur le stock des téléphones et accessoires	-Fort	3	Mineur	1	3
	R11 : Risque lié au transfert des besoins entre les boutiques	-Fort	3	Important	3	9
Le système de la gestion de stock	R12 : Risque d'arrêt du système de gestion des stocks.	-Faible	1	Important	3	3
	R13 : Risque d'écart entre le stock physique et le stock enregistré dans le système	-Fort	3	Important	3	9
Planification	R14 : Risque de mauvaise planification des appels d'offres.	-Moyen	1	Mineur	3	3

Chapitre 02 : La pratique de l'audit interne liée à la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Djazzy

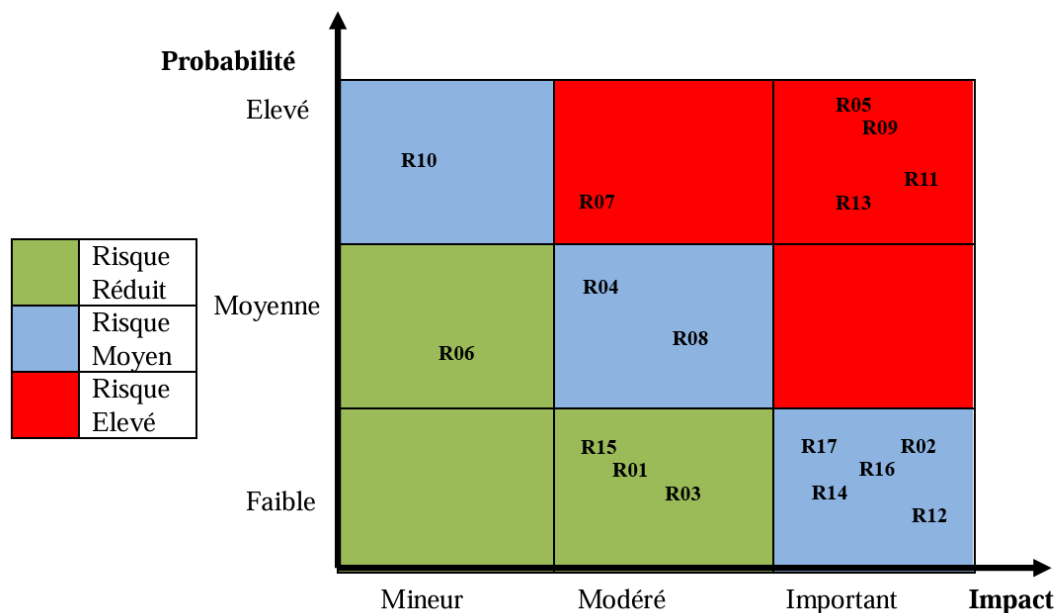
Sortie des produits	R15 : Risque sur la sécurité du produit chargé durant le trajet (Stock - boutique)	-Faible	1	Modéré	2	2
	R16 : Risque de réceptionner des produits non conformes	-Faible	1	Important	3	3
Inventaire	R17 : Risk d'un écart entre réel et comptable	-Faible	1	Important	3	3

Source : Réalisé par l'étudiant

L'analyse des risques révèle que les principales menaces pesant sur l'organisation proviennent de quatre problèmes majeurs : R05 (produits déballés), R09 (rupture de stock dans le Sud), R11 (transfert des besoins entre magasins) et R13 (écart entre le stock réel et le système). Tous ces risques présentent de fortes chances de survenance et peuvent avoir un impact significatif sur la gestion des stocks. Un risque moyen-élevé (6/9) est associé à une forte demande dans la région Nord (R07), tandis que les risques R04 et R08 sont évalués comme moyens (4/9). Les risques d'ordre réglementaires, systémiques et liés aux produits sont quant à eux considérés comme modérés (3 sur 9), tandis que les risques organisationnels, logistiques et de stockage sont les moins critiques (2 sur 9).

Cette répartition souligne l'urgence d'optimiser la gestion des stocks, d'améliorer la coordination logistique entre les différentes régions, et de rendre le système d'information plus fiable, tout en tenant compte des spécificités et disparités entre le Nord et le Sud.

Figure 15 : Représentation graphique des niveaux de criticité des risques identifiés



Source : Réalisé par l'étudiant en fonction de l'analyse des risques

Les priorités de traitement de ces risques se font selon le degré de criticité, représenté par un code couleur, de la manière suivante : au premier lieu les risques qui sont en couleur rouge, correspondant aux niveaux de criticité les plus élevés ; ensuite les risques qui sont mentionnés en couleur bleu, représentant une criticité moyenne ; puis en dernier temps les risques qui sont en couleur verte, considérés comme faibles.

D. Programme de travail

Cette étape nous a permis de concevoir un plan de travail spécifique afin de vérifier la conformité des contrôles prévus dans le processus de gestion des stocks pour l'ensemble des transactions réalisées au cours de l'exercice 2024.

Il est essentiel que ce programme soit approuvé préalablement par l'autorité en charge de la mission avant le début des opérations sur le terrain.

Le plan de travail a été élaboré en se basant sur les documents internes fournis par la Direction Générale de Djezzy, et il est exposé en détail dans **(l'Annexe n°05)**.

2.3. Phase de réalisation

Cette étape demande plus d'observation, de dialogue et de communication. Être accepté est le premier devoir de l'auditeur ; être désiré est la norme. Intégration réussie. A ce stade, les compétences les plus analytiques et sens de la déduction. Les principales étapes de cette phase sont : notification du début de l'audit, le questionnaire de contrôle interne (QSI), le travail sur le terrain.

A. Notification du début de l'audit

La notification de lancement de l'opération est formalisée par l'envoi d'un email émanant du chef de mission d'audit à l'attention du responsable de la gestion des stocks, pour l'informer du lancement officiel de la mission d'audit.

Ce message contient généralement les éléments suivants :

- La durée de la mission ;
- Les objectifs de l'audit ;
- Le déroulement prévu ;
- La présentation des auditeurs et leurs fonctions ;
- L'identification des audités concernés.

Cette notification constitue une étape essentielle pour instaurer un climat de collaboration, faciliter la coordination logistique, et garantir le bon déroulement de la mission dès ses premières phases.

B. Le questionnaire de contrôle interne

Pour mieux comprendre les mécanismes opérationnels du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des stocks chez Djazzy, un questionnaire spécifique a été élaboré à cette fin.

Ce questionnaire est constitué de questions fermées, où les réponses au format "oui" ou "non", d'identifier les compétences acquises ainsi que les éventuelles insuffisances dans les procédures existantes. Les écarts ainsi relevés feront l'objet d'une analyse approfondie, et des recommandations correctives seront émises si leur impact potentiel est jugé significatif.

Le questionnaire a été mis en œuvre sur le terrain en collaboration avec les responsables concernés. Le modèle du questionnaire utilisé est présenté en **(annexe n°06)**.

C. Travail sur le terrain

L'objectif principal de cette étape était de valider les risques potentiels identifiés lors de la phase de préparation, afin d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne existant. Pour ce faire, les auditeurs ont eu recours à plusieurs techniques d'audit interne reconnues, à savoir :

➤ L'interview

Afin d'obtenir des informations précises et détaillées sur la gestion des stocks chez Djizzy, des entretiens ont été menés avec divers acteurs impliqués directement dans cette activité.

Les individus interrogés comprenaient le responsable de la gestion des stocks, le chef de dépôt, le gestionnaire du système, ainsi que des membres de l'équipe logistique.

Ces entretiens nous ont permis d'identifier le rôle et les responsabilités de chaque intervenant dans les opérations de gestion des stocks, et d'acquérir une compréhension approfondie de la mise en œuvre du processus sur le terrain.

➤ Les observations physiques

La méthode d'observation physique a été utilisée pour approfondir la compréhension du processus concret des activités de gestion des stocks au sein de Djizzy.

Dans ce contexte, une visite sur site a été réalisée, en particulier au niveau du dépôt central, afin d'observer les diverses opérations liées au stockage, telles que la réception des produits, leur placement dans les zones dédiées, la préparation des commandes, ainsi que les étapes de sortie et de transfert des articles vers les boutiques.

➤ Analyse documentaire

Dans le cadre de notre mission, nous avons consulté plusieurs documents internes relatifs à la gestion des stocks chez Djazzy.

Parmi les pièces examinées :

Les informations générales sur la valeur et la composition des stocks, l'organigramme et les responsabilités du personnel, les procédures existantes, les documents de réception, les historiques d'inventaires, les écarts enregistrés, les procédures de destruction des articles obsolètes, ainsi que les contrats de partenariat.

Nous avons également examiné des données quantitatives (valeur des stocks, taux de rotation, âge moyen des articles) et qualitatives (méthodes de valorisation, validation des sorties, modalités d'accès aux zones de stockage).

Pour mener à bien notre mission, nous avons eu recours à deux outils fondamentaux : La feuille de test et la feuille d'observation :

➤ **Feuille de test**

Dans cette feuille nous mentionnons l'objectif de chaque test d'audit, ainsi que les modalités de son exécution pour arriver à un résultat, afin de rédiger une conclusion. Pour réaliser cette tâche nous avons préparé les fiches de test spécifiques, présentées ci-dessous, tout en respectant l'enchaînement de notre plan de travail que nous avons déjà établi lors de la première phase de planification :

Figure 16 : Feuille de test N°1

-Date :20 Avril 2025

-Mission : OTA-25xx

-Document réalisé par : MADACI Akram

-Revu par : XX



Feuille de test : TEST N°01

Objectif :

Examiner l'organigramme du service gestion de stock.

Modalités d'exécution du test :

- Entretien avec le chef de centre ;
- Mise en place de l'organigramme ;
- Examen du registre du personnel ;
- Entretiens avec les agents du Centre ;
- Observation des conditions de travail.

Résultats :

- Deux postes vacants dans l'organigramme ;
- Un surplus de trois (3) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;
- Les bureaux du centre sont trop petits pour travailler correctement.

Conclusion

L'examen de l'organigramme a montré qu'il y a un déséquilibre entre les postes prévus et les ressources existantes, ce qui peut affecter l'efficacité du service. Il faut penser à faire des changements.

Source : réalisée par l'étudiant

L'ensemble des feuilles de test restantes relatives à la mission, auxquelles nous avons contribué lors de leur conception, est présenté en **(annexe n°07)**.

➤ **La fiche d'observation**

Nous avons établi les fiches d'observation dès qu'un dysfonctionnement survient pendant l'exécution des tests d'audit, comme le cas précédant. Les problèmes rencontrés sont notés sur la fiche spécialement conçue à cet effet, qui identifie la cause des anomalies, leurs conséquences. Elles servent également de support pour formuler des recommandations adaptées aux anomalies relevées.

Figure 17 : Fiche d'observation N°1

-Date : 21 Avril 2025

-Document réalisé par : MADACI Akram



Fiche d'observation

Faits :

- Deux postes vacants dans l'organigramme ;
- Un surplus de trois (3) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme ;
- Les bureaux du centre sont trop petits pour travailler correctement.

Causes :

- Non remplacement des agents admis en retraite et des agents mutés ou affectés ;
- Postes non prévus par l'organigramme.

Conséquences :

- Risque dilution de responsabilité ;
- Risque de démotivation du personnel.

Recommandations :

- Pourvoir les postes de travail, jugés incompressibles, conformément à l'organisation ;
- Prévoir le remplacement des agents mutés ou partie en retraite par des mutations interne.

Source : Réalisé par l'étudiant

L'ensemble des feuilles d'observation relatives à la mission, auxquelles nous avons contribué lors de leur élaboration, est présenté en **(annexe n°08)**.

2.4. Phase de conclusion

Après avoir identifié les différents dysfonctionnements du processus de gestion de stock qui impactent négativement la bonne exécution des opérations d'achat, un ensemble de recommandations a été proposé afin de remédier à ces lacunes. La mise en œuvre de ces recommandations suit les étapes suivantes :

- Rédaction du projet de rapport ;
- La réunion de clôture ;
- Le rapport définitif ;
- Le suivi de rapport d'audit.

A. Rédaction du projet de rapport

Le projet de rapport d'audit constitue une première version non définitive. Il est marqué comme "Projet" ou "Draft", et comporte un numéro de version et une date d'émission temporaire. Il est diffusé de façon restreinte et est susceptible d'être modifié.

-Rédaction par l'équipe d'audit : Le rapport est écrit uniquement par l'équipe d'audit interne sur la base des constats et preuves collectés de manière autonome lors des tests d'audit. À ce stade, les audités **n'interviennent pas dans l'élaboration du contenu**.

- Observations et recommandations : Les observations et recommandations sont temporaires, basées sur ce que les auditeurs ont remarqué au début. Elles pourront être modifiées et ajustées à la lumière des échanges avec les personnes auditées.
- Envoi pour validation : Le projet de rapport est transmis aux responsables concernés pour validation et commentaire dans un délai préalablement accordé.
- Révision et ajustements : Après la réception des retours, le rapport fait l'objet de révision et d'ajustement à partir des informations supplémentaires fournies et des discussions techniques avec les audités. Cela permet d'aboutir à un document plus fiable et plus représentatif de la réalité observée sur le terrain.

B. La réunion de clôture

La réunion de clôture de la mission d'audit revêt une importance capitale car elle permet d'examiner les conclusions de l'audit portant sur la gestion des stocks chez Djezzy. Elle permet de confirmer les observations, d'examiner les recommandations suggérées et de formaliser les mesures à prendre pour améliorer les processus de gestion des stocks.

Le début de la réunion est marqué par une introduction d'une durée de 15 minutes, au cours de laquelle les objectifs, le champ d'application de l'audit et la méthodologie employée sont exposés. Par la suite, une présentation structurée des constatations est effectuée pendant 45 minutes, en prenant en compte le niveau de risque et les divers types de stocks. La discussion des recommandations se poursuit pendant une demi-heure, au cours de laquelle sont présentées les solutions envisagées en vue d'améliorer la gestion des stocks. La réunion se clôture par une conclusion de dix (10) minutes, résumant les discussions et annonçant les étapes à venir, telles que la remise du rapport final et le suivi des actions.

Les personnes présentes à cette réunion sont l'équipe de l'audit interne, comprenant le chef de mission qui dirige la réunion et expose les constatations principales, les auditeurs qui fournissent des détails techniques sur les tests réalisés, ainsi que le directeur de l'audit interne qui supervise et maintient le contact avec la direction générale. Les entités auditées, y compris les responsables des stocks et d'autres parties prenantes tels que la direction financière et le responsable des systèmes d'information, participent également à la validation des recommandations et à la discussion de leur faisabilité.

C. Le rapport définitif

Le rapport définitif est considéré comme le résultat final d'une mission d'audit, qui regroupe l'ensemble des constats validés avec la structure auditée, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Ce rapport d'Audit Interne définitif est adressé à la structure auditée avec copie aux responsables hiérarchiques. Le model de rapport utilisé est présenté en **(annexe n°09)**.

D. Le suivi de rapport d'audit

Après la finalisation du rapport d'audit interne, il est essentiel de mettre en place un plan d'action correctif basé sur les constats et recommandations formulés. Ce plan doit préciser :

- Les actions à entreprendre ;
- Les responsables chargés de leur mise en œuvre ;
- Les délais d'exécution ;
- Les indicateurs de suivi.

Une fois le plan d'action validé, un suivi régulier doit être assuré, soit trimestriellement soit mensuellement, afin de :

- Vérifier l'avancement des actions ;
- Réévaluer les risques en cas de non-application ;
- Et ajuster les mesures si nécessaire.

3 Synthèse de la mission d'audit

La mission d'audit effectuée s'inscrivait dans le cadre du plan annuel d'audit et a été menée en suivant une méthodologie rigoureuse composée de quatre étapes essentielles : l'étape initiale, l'étape de planification, l'étape d'exécution et enfin l'étape de clôture.

Dans le cadre de cette mission, une évaluation des risques associés au processus audit a été réalisée en élaborant une cartographie des risques. Cette étude nous a permis d'identifier et d'analyser divers risques significatifs.

La méthode utilisée dans l'élaboration de la cartographie est comme suit :

- La probabilité (1 = faible, 2 = moyen, 3 = fort) ;
- L'impact (1 = mineur, 2 = modéré, 3 = important) ;
- La criticité, calculée par la formule : **Probabilité × Impact.**

Les résultats de cette analyse sont présentés et détaillés dans ce qui suit :

➤ Risques à criticité élevée (Criticité = 9)

Ces risques nécessitent une attention prioritaire, car ils combinent une probabilité élevée et un impact important :

-R05 : Produit ouvert : Le retrait des téléphones ou accessoires de leur emballage nuit à leur commercialisation → perte directe de valeur ;

-R09 : Rupture de stock dans le Sud : Ruptures récurrentes dans les wilayas du Sud dues à une mauvaise répartition → insatisfaction client + pertes de ventes ;

-R11 : Mauvaise gestion des transferts entre boutiques : Problèmes dans le transfert de produits entre points de vente → perte des produits ;

-R13 : Écart entre stock physique et stock système : Risque grave menaçant la fiabilité des données de gestion → erreurs dans les prises de décision et dans l'approvisionnement.

➤ Risques important (Criticité = 6)

Ces risques ne sont pas critiques, mais peuvent devenir sérieux s'ils ne sont pas contrôlés :

-R07 : Forte demande non anticipée dans le Nord : La demande dépasse les prévisions → pression sur les stocks → possible rupture ou baisse de la qualité de service.

➤ Risques modérés (Criticité = 3 à 4)

-R04 : Réalimentation de stock avec produits existants : Risque de surstock inutile qui peut saturer les espaces de stockage et immobiliser des ressources ;

-R08 : Hausse saisonnière de la demande : Une tendance connue, mais mal anticipée peut déséquilibrer la gestion des stocks ;

-R02 : Non-conformité réglementaire (ARPCE) : Même si la probabilité est faible, l'impact réglementaire peut être important en cas de contrôle.

Autres risques à criticité 3 :

-R10 : Surplus de téléphones/accessoires ;

-R12 : Panne du système de gestion ;

-R14 : Mauvaise planification des appels d'offres ;

-R16 : Réception de produits non conformes ;

-R17 : Écart entre comptabilité et inventaire réel.

➤ Risques faibles (Criticité ≤ 2)

-R01 : Dilution de la responsabilité organisationnelle ;

-R03 : Dommages aux produits dans le stock ;

-R06 : Faible demande dans le Sud ;

-R15 : Sécurité du produit pendant le transport.

3.1. Les points forts

- Présence d'une fonction d'audit interne organisée qui peut détecter, évaluer et classer les risques de façon claire et professionnelle ;
- Utilisation d'une méthode simple pour évaluer les risques, en combinant la probabilité et de l'impact, présentée dans un tableau clair qui aide à analyser et à décider ;
- La plupart des risques identifiés sont peu ou moyennement graves, ce qui montre que le système de contrôle interne est bien géré ;
- Existence des règles claires pour recevoir, stocker et gérer l'inventaire des produits, ce qui permet de suivre leur mouvement ;
- Vérification des règles à respecter (par exemple, ARPCE), montrant l'importance de suivre les normes externes ;
- Couverture complète des étapes importantes de la chaîne logistique, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution finale en boutique ;
- Capacité à anticiper les problèmes lors de la planification des appels d'offres, ce qui montre une vision à moyen et long terme ;
- Détection non seulement des risques, mais aussi des pistes d'amélioration potentielles, ce qui montre une approche proactive et constructive de l'audit ;
- Analyse des risques liés aux comportements internes, surtout ceux concernant l'organisation et la responsabilité des personnes impliquées ;
- Un groupe d'auditeurs avec des backgrounds différents (finance, informatique, réseau, commerce, droit), ce qui permet de traiter les missions sous plusieurs angles ;
- Communication régulière et directe avec le comité d'audit et la direction, ce qui augmente l'importance des recommandations ;
- Les recommandations des auditeurs internes sont clairs, pratiques et bien adaptés à l'entreprise ;

- Professionnalisme, objectivité et respect de la déontologie par les auditeurs internes, conformément aux normes de l'audit ;
- Expérience et ancienneté des auditeurs internes, ce qui leur permet de bien connaître les activités et les risques du groupe ;
- Une bonne communication entre les départements et le groupe, qui facilite les échanges pendant les missions d'audit.

3.2. Les points faibles

- Nombre insuffisant d'auditeurs, entraînant une surcharge de travail et une couverture limitée des missions prévues ;
- Allongement de la durée des missions, souvent causé par la complexité des processus audités ;
- Manque de temps pour la formation continue et la veille normative, car la priorité est donnée à l'exécution opérationnelle des missions au détriment du développement des compétences ;
- Manque de flexibilité dans l'ajustement du plan annuel d'audit.

Conclusion du chapitre

Au terme de notre stage au sein de la société Djazzy, nous avons eu l'opportunité de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain, ainsi que d'enrichir et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière dans ce domaine d'audit.

Nous avons consacré la première section de ce chapitre à dresser un portrait global de l'entreprise Djazzy, couvrant son historique, ses missions, son organisation, ainsi qu'une présentation du département d'audit interne et de son manuel.

Dans la deuxième section, nous avons focalisé notre attention sur la réalisation de la mission d'audit interne du processus gestion des stocks, en suivant ses différentes phases. Grâce à cette démarche, nous avons pu élaborer une cartographie des risques (sachant que cet outil n'est pas mis en place au niveau de Djazzy) sur laquelle on a fixé les objectifs spécifiques de notre mission, identifier les points forts et ceux qui nécessitent d'amélioration du processus de gestion des stocks, mettre en évidence les opportunités d'amélioration et formuler des recommandations visant à renforcer le contrôle interne dans le but d'assurer une meilleure maîtrise des risques opérationnels liée au processus gestion des stocks, ainsi que à favoriser une prise de décision

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés au rôle de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au processus gestion de stock au sein de l'entreprise Djedzy. Après avoir défini les concepts clés de l'audit interne et des risques opérationnels, nous avons posé une problématique centrale :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels au sein l'entreprise de télécommunication DJEZZY ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons mené une étude à la fois théorique et pratique. La partie théorique nous a permis d'approfondir les notions d'audit interne, de risques opérationnels et de gestion des risques. La partie pratique, basée sur une mission d'audit réalisée au sein de l'entreprise Djedzy, nous a aidés à confronter la théorie à la pratique.

Afin de structurer au mieux le chapitre théorique, nous avons choisi de le diviser en deux grandes sections, la première section est consacrée aux aspects généraux de l'audit interne, par la suite nous avons présenté la démarche d'audit interne en expliquant les principales étapes du processus ainsi que les outils mobilisés à chaque phase, la deuxième section consacrée à la gestion des risques opérationnels en entreprise. On y présente d'abord les notions générales sur les risques, puis on s'intéresse à la gestion spécifique des risques opérationnels. Enfin, on met en avant le lien entre l'audit interne et cette gestion, en montrant comment les deux se complètent pour mieux maîtriser les risques.

Dans le chapitre pratique, nous avons tenté de mettre en évidence la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels, plus précisément sur le processus gestion des stocks au sien de l'entreprise Djedzy.

À travers ces deux chapitres, nous avons retenu que :

- L'audit interne représente une fonction à la fois indépendante et impartiale, chargée d'analyser les dispositifs de gestion et de contrôle dans l'entreprise ;
- L'audit interne joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance globale en apportant une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations ;
- Toute mission d'audit interne repose sur une démarche bien structurée, généralement articulée autour des phases de planification, d'exécution, de reporting et suivi ;

- Pour mener à bien son travail, l'auditeur s'appuie sur plusieurs outils pratiques comme la cartographie des risques, les listes de vérification ou encore les questionnaires ;
- Des cadres de référence tels que le modèle COSO ou les normes émises par l'IIA permettent d'encadrer les pratiques d'audit de manière cohérente et reconnue à l'échelle internationale ;
- Les risques opérationnels constituent de véritables obstacles aux objectifs de l'entreprise, puisqu'ils peuvent découler soit de failles internes, soit d'événements externes imprévus ;
- Une gestion proactive de ces risques permet de les anticiper et de réagir avant qu'ils n'impactent réellement le fonctionnement de l'organisation ;
- À travers l'évaluation des dispositifs de contrôle, l'audit interne joue un rôle clé dans l'identification, l'analyse et l'atténuation des risques ;
- Il existe une réelle complémentarité entre la fonction d'audit interne et la gestion des risques, ce qui facilite la compréhension des enjeux et améliore la qualité des décisions prises ;
- Djezzy s'appuie sur une mission claire, une vision structurée et des valeurs bien ancrées, ce qui crée un climat favorable pour une fonction d'audit interne efficace ;
- Le service d'audit interne chez Djezzy occupe une place importante dans la surveillance et la maîtrise des risques liés aux opérations ;
- Une bonne coordination entre la gestion des risques et l'audit interne est essentielle pour prévenir les défaillances et sécuriser les ressources de l'entreprise ;
- Djezzy valorise les conclusions du rapport d'audit pour adapter ses méthodes de gestion, renforcer les contrôles en place et consolider son système de gouvernance.

Les limites de la recherche :

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, plusieurs limites ont été rencontrées, notamment:

- Absence d'une cartographie des risques pour le processus de gestion de stock ;
- Insuffisance de durée de stage ;
- Difficulté d'obtention des informations internes sur l'entreprise.

Test d'hypothèses :

Hypothèse 1 : l'audit interne a pour mission de rechercher les risques, les prouver et les démontrer afin d'élaborer des solutions.

Les résultats de l'étude montrent que la fonction d'audit interne traite l'ensemble des dysfonctionnements et risques affectant la réalisation des objectifs de l'entreprise et formule les recommandations nécessaires en vue d'améliorer de manière continue le dispositif de contrôle interne. **Confirmant notre hypothèse 1.**

Hypothèse 2 : Les étapes clés du déroulement d'une mission d'audit interne face aux risques opérationnels sont : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de conclusion ?

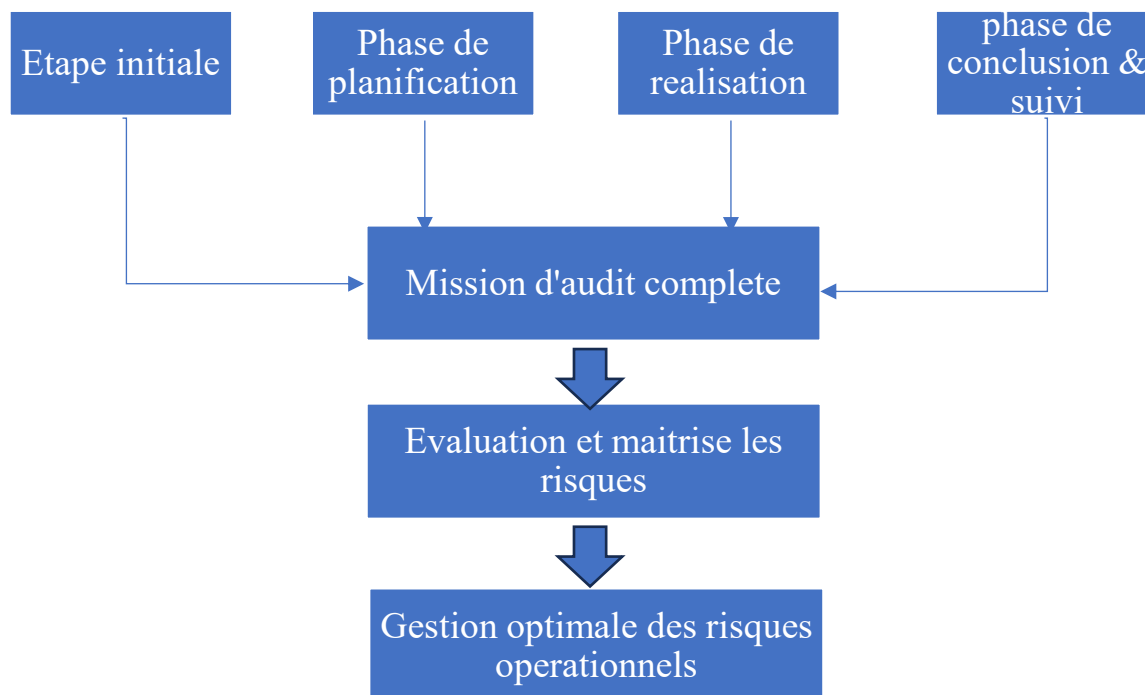
Les résultats de l'étude montrent que la mission d'audit interne à Djezzy suit effectivement un processus structuré en quatre étapes : initiation, planification, réalisation et conclusion & suivi. Chaque étape est conforme aux normes professionnelles d'audit interne et respecte le code de déontologie, garantissant ainsi la rigueur et l'intégrité du processus d'audit. **Ce qui infirme notre 2ème hypothèse.**

Hypothèse 3 : l'audit interne permet à l'entreprise de garantir la qualité de l'information permettant une meilleure appréhension des risques liés à leurs différentes activités et aidant les dirigeants dans le processus décisionnel.

Les résultats de l'étude montrent que l'audit interne intervient à travers une mission avec ses constats, outils et tests sur terrain, afin de vérifier et de garantir le bon fonctionnement des dispositifs de contrôle interne dans chaque processus au sein de l'entreprise, y compris le processus de gestion des stocks, et la contribution à leur amélioration. Sans oublier que le rôle principal de l'audit interne est toujours associé à la détermination des risques potentiels, c'est l'analyse des processus afin de détecter les dysfonctionnements par rapport aux dispositifs mis en place par l'entreprise. À partir de ces constatations, des recommandations sont établies en vue de remédier l'ensemble des problèmes et dysfonctionnements détecté. **Ce qui confirme notre 3ème hypothèse.**

En se basant sur ces conclusions, la figure suivante illustre un résumé des éléments de réponse à notre problématique de recherche :

Figure 18 : Le modèle global de notre problématique



Source : Réalisé par l'étudiant

D'après la figure 18, l'audit interne chez Djezzy se déroule en plusieurs étapes : la phase initiale, la planification, la réalisation, puis la conclusion avec le suivi. Lorsque chacune de ces étapes est correctement mise en œuvre, elle permet de garantir la réalisation d'une mission d'audit complète, conforme aux normes professionnelles et aux objectifs fixés ; Une fois cette mission accomplie dans son ensemble, elle permet de mieux évaluer les risques et de mieux les maîtriser. L'entreprise peut alors identifier les points faibles, comprendre les sources de dysfonctionnement, et mettre en place les actions nécessaires pour les corriger.

Grâce à cette capacité d'évaluation et de maîtrise, l'entreprise devient capable de prévoir les risques, les éviter autant que possible, et réagir efficacement quand ils surviennent. Cela permet une gestion opérationnelle plus solide et plus sécurisée.

C'est justement ce processus qui permet de répondre clairement à la problématique posée dans ce mémoire : **"Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise DJEZZY ?"**

L'audit interne, à travers l'application structurée de ses différentes phases, permet à l'entreprise d'améliorer sa gestion des risques et de renforcer sa performance opérationnelle.

A travers notre étude nous avons pu mettre en évidence l'importance stratégique de la fonction d'audit interne au sien de l'entreprise, et son rôle primordial dans la maîtrise des risques opérationnels ; Sur la base des résultats obtenus, nous sommes en mesure de proposer les recommandations suivantes :

- Mettre en place des programmes de formation intensifs dans le domaine de l'audit interne afin de renforcer les compétences des auditeurs internes dans les aspects comptables et financiers ;
- Renforcer le système de contrôle interne en planifiant des dates de réalisation des contrôles ponctuels, et en rédigeant une guide du contrôle interne ;
- Il est recommandé que l'entreprise Djazzy recoure à la cartographie des risques en raison de son rôle essentiel au cours de l'exécution de ses missions d'audit interne ;
- Améliorer les outils d'audit utilisés dans le cadre de l'exécution des missions d'audit interne afin de parvenir à des conclusions plus rapides et précises, et de proposer des solutions plus adaptées ;
- Le recrutement de nouveaux auditeurs est nécessaire pour résoudre le problème de sous-effectif des auditeurs.

Même si cette étude a permis de mieux comprendre comment l'audit interne peut contribuer à la gestion des risques opérationnels, elle n'a pas pu couvrir tous les aspects du sujet. C'est pourquoi il serait intéressant, dans de futurs travaux, d'aller plus loin en explorant d'autres angles de réflexion, comme par exemple :

- La contribution de l'audit interne à la prise de décision stratégique dans un contexte de risque élevé ;
- Comparaison entre les approches préventive et corrective dans la gestion des risques à travers l'audit interne.

Bibliographie

Ouvrage

1. BERTIN, Élisabeth. "Audit interne : enjeux et pratiques à l'international", Édition Eyrolles, Paris, 2007.
2. BLONDEL, François. "Gestion de production : Comprendre les logiques de gestion industrielle pour agir", Dunod, Paris, 2005.
3. BRUNET, J. "Logistique et gestion des stocks", Édition Dunod, 4^e éd, 2016.
4. DARSA, Jean-David. "Les risques opérationnels de l'entreprise", GERESO, France, 4^e édition, 2013.
5. DE SERRES, Andrée. "Évolution des fondements conceptuels du risque et de l'incertitude", Congrès de l'ACFAS, Université Concordia, Montréal, 2014.
6. DELEUZE, Gilles; IPPERTI, Patrick. "L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise", EMS Éditions, 2013.
7. DUFOUR, N. & BERNARD, F. "Piloter la gestion des risques et contrôle interne", Édition Maxima, Paris, 2019.
8. GERARD, Valin; GUTTMANN, C.; LE VOURCH, J. "Controlor et Auditor", Édition Dunod, Paris, 2006.
9. HASSID, Olivier. "La gestion des risques", Édition Dunod, Paris, 2008.
10. IFACI. "Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles", Paris, Édition 2017.
11. IFACI. "Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation, Guide d'audit", Paris, 2003.
12. JIMENEZ, C. et al. "Prévention et gestion des risques opérationnels", Édition Revue Banque, Paris, 2004.
13. KURT, F. REDING et al. "Manuel d'audit interne", Édition Eyrolles, Paris, chapitre 9, 2015.
14. LE RAY, Jean. "De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? comment ?", AFNOR Édition, 2015.
15. LEPLAT, J. "Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives", Octarès Éditions, Collection travail & activité humaine, 2003.
16. LEMANT, Olivier. "Conduite d'une mission d'audit interne", Édition Dunod, Paris, 1995.
17. MIKOL, Alain. "Audit et commissariat aux comptes", Édition n°12, E-ETHEQUE, Paris, 2014.

18. PEGUY, Alain. "Gestion des Stocks", AFNOR Éditions, 2011.
19. PIERANDREI, Laurent. "Risk Management : gestion des risques en entreprise, banque et assurance", Édition Dunod, Paris, 2015.
20. RENARD, Jacques. "Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne", Édition Eyrolles, Paris, 2012.
21. RENARD, Jacques. "Théorie et pratique de l'audit interne", 9^e édition, Éditions Eyrolles, Paris, 2017.
22. SCHICK, Pierre. "Mémento d'audit interne", Édition Dunod, Paris, 2007.
23. SUTRA, Géraldine. "Management du risque : une approche stratégique : Cartographie des risques : prenez de la hauteur !", Édition AFNOR, 2021.
24. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. "Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles", Version 2017.
25. The Institute of Internal Auditors, " Note de position : Le Rôle de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise , 2004

Article

1. Article 40 du journal officiel, la loi n° 88/01 de 12 janvier 1988.
2. Berber, B. (2022). "Les compétences clés pour réussir la profession d'audit interne". *Finance & Markets Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 108–125.
3. Bedoui, S., Saous, C., & Benmostefa, R. (2020). "L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : Étude de Cas - Laiterie Tell de Sétif". *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, Vol. 13, No. 1, pp. 191–204.
4. BEZZA, Mohammed Soufyane., BENSAOULA, Sarah., & BENMANSOUR, Abdellah. (2020). "La gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire : Cas de la Banque Société Générale Algérie". *Al Bashaer Economic Journal*, Vol. 6, No° 1, pp. 946–955.
5. Dahlab, A. (2022). "Implication de l'audit interne dans le management des risques et son apport à la gouvernance : Cas des entreprises algériennes". *Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale*, Vol. 16, No. 1, pp. 123–140.
6. Durand, L., & Lemoine, P. (2020). "L'audit interne et son rôle dans la gestion des risques liés aux stocks". *European Business Review*, Vol. 08, No. 93, pp. 123–134.

7. EL HAIBA, F., & MAIMOUN, A. (2024). "L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation". *African Scientific Journal*, Vol. 3, No. 22, pp. 850–868.
8. EL MENZHI, K. (2017). "La maîtrise des risques, indicateur majeur de performance du contrôle interne". *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, Nos. 4–5, pp. 204–237.
9. GHANDARI, Y. (2011). "Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel". *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, No. 5, pp. 90–109.
10. Lamine, M., & Gharbi, M. (2018). "L'impact de la gestion des stocks sur la performance des entreprises". *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 7, No. 18, pp. 45–56.
11. MIGHISS, S., & KABBAJ, S. (2021). "L'AUDIT À L'ÈRE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE". *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, pp. 193–209.
12. SAIDJ, F. (2014). "Méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne". *Revue Nouvelle Économie*, Vol. 11, No. 2, pp. 19–34.
13. Tadida, E. Z. N., & Daigneault, P. (2020). "L'indépendance des auditeurs internes dans l'administration publique du Québec". *Revue Gouvernance*, Vol. 17, No. 1, pp. 67–87.
14. Beke-Trivunac, J., & Jeremić, N. (2024). "Glossaire ou Dictionnaire des Termes pour les Normes Mondiales de l'Audit Interne 2024". *Revizor*, Vol. 27, No. 108, pp. 117–140.
15. Gao, M. (2024). "History of the development of internal audit theory". *Vestnik Tomskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Èkonomika*, No. 66, pp. 184–197.

Thèse et mémoire

1. BARNIA Mohamed - "la creation de valeur ajoutée socio-économique par l'audit interne" - thèse de doctorat en science de gestion, école doctorale abbé grégoire (ED 546), 2015
2. BELLEHE Hadjer - "La contribution du contrôle et de l'audit à la performance de l'entreprise" - thèse de doctorat, sidi bel abbes, 2021
3. Benhayoun Sadafi. M. A. - "L'audit interne : levier de performance dans les organisations publiques, Etude du cas Drapor" - mémoire présenté pour l'obtention du diplôme du cycle supérieur de gestion, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, Rabat, 2001

4. BOUDIA Mounya - "La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières" - thèse de doctorat, M'sila, 2020
5. Chekroun Meriem - "Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne" - THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION LMD, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, 2014
6. DENIS-REMIS Cédric - "APPROCHE DE LA MAITRISE DES RISQUES PAR LA FORMATION DES ACTEURS" - thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines, paris, 2007
7. RAKOTONJATOVO Andriana - "impact du contrôle interne dans la fonction commerciale" - mémoire de maitrise en gestion, université d'ANTANANARIVO, 2014

Les site web

1. <http://univers-audit-interne.blogspot.com/2013/01/vu-des-audites-lauditeur-est.html>
2. <https://qualitexpert-dz.com/management/audit-de-conformite-definition/>
3. <https://factorial.fr/blog/audit-financier>
4. <https://www.cabinet-mossmans.com/audit-operationnel/>
5. <https://qualite.ooreka.fr>
6. <https://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher/le%20risque> ,
7. <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>
8. <https://www.univ-mosta.dz/revue-de-la-strategie-et-du-developpement/>
9. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso%3Astd%3Aiso%3Atr%3A18128%3Aed-1%3Av1%3Afr>
10. <https://www.afnor.org/>
11. http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf
12. <https://www.djezzy.dz/>
13. <https://observalgerie.com/2025/01/04/economie/djezzy-cede-30-capital/>
14. <https://www.comparably.com/companies/djezzy>

Les annexes

Annexe 01 : La notification d'audit

Cher collègue

Je vous écris pour vous informer du prochain Audit « CVS management » que nous réaliserons conformément au plan d'audit annuel 2025.

L'audit couvrera les principaux risques liés au processus de vente, à la gestion des stocks et à la satisfaction des clients, y compris la gestion financière des CVS. Nous examinons également le respect des politiques et procédures internes de l'entreprise, ainsi que les possibilités de numérisation et la fiabilité des transactions monétaires.

Nous prévoyons de lancer l'audit à partir de mars 2025. En ce qui concerne les prochaines étapes, nous organisons une réunion d'ouverture pour lancer l'audit dans un bref délai. L'Audit sera dirigé par Auditer X et Madaci Akram Abd Elouahab.

Veuillez transmettre cette annonce à tout autre contact ou membre de l'équipe qui, selon vous, devrait également être informé de cet audit.

Si vous des questions ou des commentaires, n'hésitez pas à contacter Auditer X et Auditer Y ou moi-même.

Cordialement

Annexe 02 : La réunion d'ouverture

Audit Interne
Réunion d'ouverture :
Audit « CVS
Management »

25/02/2025



Agenda

01

Le cadre du lancement de la mission

02

Les principaux objectifs de l'audit

03

champ d'audit et plan de travail

04

Project timeline



Audit sur la gestion des CVS

Cadre du lancement de la mission

La réalisation de l'audit sur la gestion des CVS s'inscrit dans le cadre du plan d'audit validé par le comité d'audit pour l'exercice 2025 afin de s'assurer de l'efficacité opérationnelle, la satisfaction client et la rentabilité.

Les principaux objectifs de l'audit

1. Évaluation de l'efficacité opérationnelle
2. Évaluation de la satisfaction client
3. Analyse des performances des conseillers CVS
4. Vérification de la conformité
5. Gestion des ressources
6. Analyse financière
7. Mise en place d'indicateurs de performance
8. Identification des axes d'amélioration
9. Promotion de l'innovation

Plan de l'audit

Gouvernance et organisation

Clarté des responsabilités : Vérification de la définition des rôles et responsabilités dans les centres.
Politique et procédures : Existence, mise à jour et respect des politiques et procédures.

Gestion opérationnelle

Efficacité des processus : processus de vente, gestion des stocks.
Satisfaction client : Suivi des plaintes et retours d'expérience. (NPS scoring)

Gestion financière

Fiabilité des transactions : Audit des systèmes de caisse et des flux monétaires.
Gestion des recettes : Comparaison des prévisions avec les réalisations.

Gestion des ressources humaines

Formation du personnel : Vérification des compétences et programmes de formation.
Motivation et satisfaction : Enquêtes auprès des employés sur leur environnement de travail.
Respect des réglementations : Conformité aux lois sociales et du travail.

Gestion des outils et systèmes

Automatisation des processus : Identification des opportunités de digitalisation.
Suivi des indicateurs : Pertinence des KPI pour le suivi des performances.

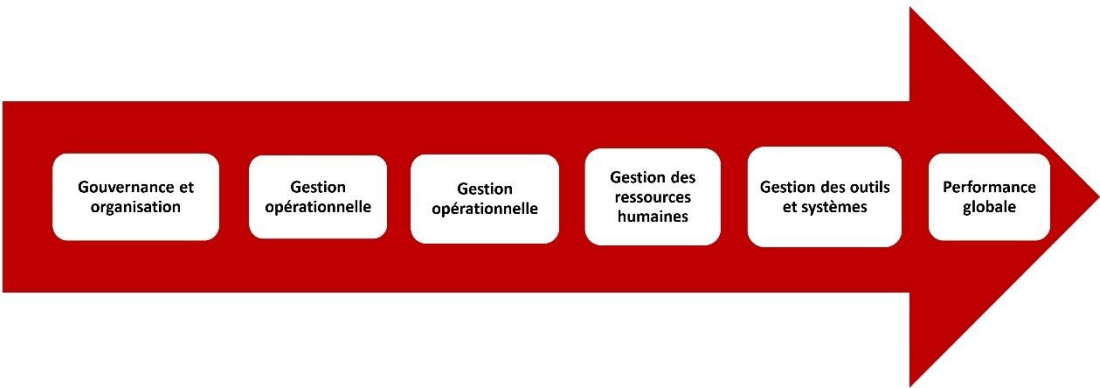
Performance globale

Efficacité : Analyse des résultats par rapport aux objectifs fixés.
Comparaison avec les benchmarks : Évaluation de la performance par rapport à d'autres CVS.



Audit sur la gestion des CVS

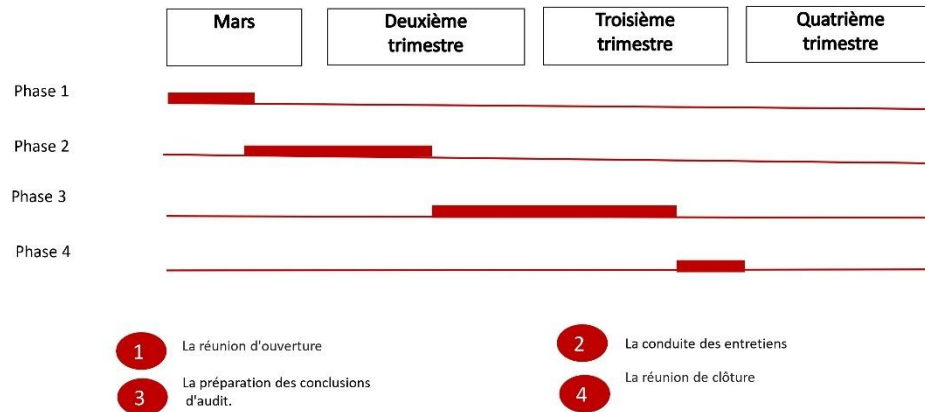
Project timeline



Audit sur la gestion des CVS



Project timeline



Merci



Annexe 03 : IPD

Djezzy Group Internal Audit



Internal Planning Document

Internal Planning Document (IPD) template is intended to provide guidance on various aspects to be considered during planning phase of an audit. The use of this template is not mandatory. However, adequate consideration should be given to the aspects mentioned here. Documentation of these areas can be in any form.

Upload all the planning documents to the sharepoint folder prior to the planning meeting with the central professional practice team to be used during planning discussion along with APM and AWP.

[IPD is for internal use only - DO NOT SHARE THIS DOCUMENT WITH THE AUDITEES]

1. Background [It is advisable to include details on the following:

- Brief factual description of the process/system/project to set the context;
- Include some sort of numbers/quantum from analytical review (e.g. value of purchase orders, count of purchase orders, value of inventory, cost/revenue of the area, % to total cost /revenue etc.);
- Any relevant background, ongoing projects or key changes in the area (major developments, management and systems changes, recent issues identified, other assurance or regulatory findings, etc.)
- Key stakeholders

2. Critical Applications

Applications might be grouped by OpCo/processes/functional areas/departments. Use your judgment to determine the best way to present applicability of the critical application to the scope of the audit.

Process_1	Process_2	Process_3
Application_1	Application_2	Application_1
Application_2	Application_3	Application_4
Application Portfolio Notes Example: Is the application inhouse developed or third-party? Is the support contracted or in-house? Is it heavily customized or is it off the shelf? Where is it hosted? Cloud or in our data center?		

3. IT Planning

Example:

- How complex is the IT architecture? Multiple systems involved in the process or only a single system?
- Are there key interfaces between systems that transfer critical information?
- How critical are access controls to the assurance we provide?
- Are the in-scope systems covered by SoX testing/within Sox scope? If so, what are the results of the latest Sox testing?
- How automated are the processes?
- Are system generated reports?

IT In-Scope Areas

[Insert note explaining what will be included in scope based on analyses performed above]



4. Data analytics considerations

Example:

- Can population of data can be used for testing instead of sampling?
- What is the quality of data?

5. Updates / considerations from the 2LOD Functions

6. Previous historical audit results and self-assessments

[The last time OpCo and in-scope processes were audited, including the previous audits rating and main risks]

7. Risks / Audit Approach

[List key risks identified during planning including fraud risks and application risks.]

Process	Risk identified during the planning phase	Planned audit approach in response to the risk

8. Objectives and Scope [Why are we doing this audit? and what do we want to cover? Keep it short and at a high-level.

- XXXX
- XXXX

The scope of this review will not include: <where applicable>

- XXXX
- XXXX

Appendix A – Process Flow Diagram (optional)

[Please, include into Appendix any relevant information that supports conclusions in the document (e.g., Process Flow Diagram, charts, detailed background when available)]

Annexe 04 : Tableau de risques opérationnels

Volet	Objectifs	Risques	Évaluation
Organisation	Examiner l'organigramme du service gestion de stock	-Risque dilution de responsabilité ;	-Fiable
Régularité	- Assurer le respect les règles de l'autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques	- Risque de non-conformité réglementaire dans la gestion des cartes SIM selon les exigences de l'ARPCÉ (Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques)	-Faible
Le stockage	Assuré le respect la condition de stockage	-Risk dommage des produits dans stock	-Fiable
		-Risque d'alimenter le stock avec des produits déjà existants	-Moyen
		-Risque que le téléphone ou les accessoires soient retirés de leur boîte, ce qui les rend impropres à la vente.	-Fort
Gestion des Stocks et de la Logistique	Assurer qu'il n'y ait pas de rupture de stock ou de surstock.	-Risque d'une faible demande entraînant une sous-alimentation du stock dans le Sud	-Fort
		-Risque d'une forte demande dépassant les prévisions dans le Nord.	-Fort
		-Risque d'une augmentation de la demande pendant les périodes estivales.	-Fort

Les annexes

		- Risque de rupture de stock au niveau des boutiques situées dans les wilayas du Sud.	-Fort
		- Surplus sur le stock des téléphones et accessoires	-Fort
		-Risque lié au transfert des besoins entre les boutiques	-Fort
Le système de la gestion de stock	Assurer la fiabilité du système de gestion des stocks.	-Risque d'arrêt du système de gestion des stocks.	-Moyen
		-Risque d'écart entre le stock physique et le stock enregistré dans le système	-Fort
Planification	Assurer la fiabilité des appels d'offres	-Risque de mauvaise planification des appels d'offres.	-Moyen
Sortie des produits	Assurer que les sorties et les entrées des produits sont contrôlées et enregistrées par la sureté interne ;	- Risque sur la sécurité du produit chargé durant le trajet (Stock - boutique)	-Faible
		-Risque de réceptionner des produits non conformes	-Faible
Inventaire	La vérification de l'existence des rapprochements de données entre les quantités physiques et les quantités comptable	-Risk d'un écart entre réel et comptable	-moyen

Annexe 05 : Programme de travail des auditeurs

Action	Techniques/Sources	Responsable (en charge)	Date de début	Date de fin
Organisation	- Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-Auditeur X	20 Avril 2025	21 Avril 2025
Régularité	- Consultation des documents justificatifs ;	-Auditeur Y	22 Avril 2025	22 Avril 2025
Le stockage	- Consultation des documents justificatifs ; - observation.	-MADACI Akram Abd Elouahab -Auditeur X	23 Avril 2025	24 Avril 2025
Gestion des Stocks et de la logistique	-Consultation des documents justificatifs -observation - Entretiens	-MADACI Akram Abd Elouahab -Auditeur X	27 Avril 2025	30 avril 2025
Le système de la gestion de stock	- observation - Entretiens	-MADACI Akram Abd Elouahab -Auditeur W	28Avril 2025	3 Mai 2025
Planification	-vérification les convention	-MADACI Akram Abd Elouahab -Auditeur X	5 Mai 2025	6 Mai 2025
Sortie des produits	-Consultation du registre des mouvements	-Auditeur T	27 Avril 2025	29 Avril 2025
Inventaire	-Consultation des documents justificatifs ; - Entretiens.	-Auditeur S	27 Avril 2025	28 Avril 2025

Annexe 06 : QCI

Question	Oui	Non
Existe-t-il un organigramme de l'entreprise ? Est-il diffusé, appliqué, reconnu ?	X	
Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ?	X	
Existe-t-il un manuel des procédures internes ? Si oui, est-il régulièrement mis à jour par des personnes autorisées et diffusé ?	X	
Y a-t-il une traçabilité complète des mouvements de stock (entrée, sortie, transfert) ?	X	
Les fiches de stocks et l'inventaire permanent sont-ils régulièrement rapprochés ?	X	
Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an	X	
Est-ce que le magasinier respecte la condition de stockage	X	
L'entreprise prélève-t-elle des échantillons pour vérifier la qualité des produits ??		X
Les mouvements de stock sont-ils arrêtés pendant la durée de l'inventaire ?	X	
Les écarts inventaire sont –ils analysés ?	X	
Les produits obsolètes ou invendables sont-ils identifiés et isolés ?	X	
La notion d'écoulement lent est-elle clairement définie pour chaque catégorie de produits ?	X	
Les alertes de seuil (stock minimum) sont-elles configurées dans le système ?		X
Y a-t-il une rotation régulière des stocks (FIFO, LIFO, etc.) ?	X	
Les utilisateurs sont-ils formés à l'utilisation du système de gestion des stocks ?	X	
Y a-t-il un suivi des articles à faible rotation ?		X
Existe-t-il une procédure formelle pour les transferts entre les boutiques ?		X
Le personnel affecté à la gestion des stocks est-il formé régulièrement ?	X	
Les sorties de stock sont-elles toujours autorisées par une hiérarchie ?	X	
Y a-t-il un seuil de sécurité pour les stocks dans chaque boutique ?	X	
Des tests périodiques de fiabilité du système sont-ils réalisés ?		X

Annexe 07 : Les feuilles de test

- Date : 23 Avril 2025
- Mission : OTA-25xx
- Document réalisé par : MADACI Akram
- Revu par : XX



Feuille de test : TEST N°

Objectif :

Assuré le respect la condition de stockage

Modalités d'exécution du test :

- Consultation des documents justificatifs ;
- observation.
- Entretien

Résultats :

- Retirer cent vingt-sept (127) téléphones de leurs boîtes.
- Retirer quatre-vingt-trois (83) accessoires de leurs boîtes.
- Alimenter par des clés USB déjà existantes en stock.
- Constater trente-sept (37) produits endommagés dans le stock.

Conclusion

Le contrôle des stocks a montré plusieurs problèmes, comme des produits mal arrangés et des objets abîmés. Il faut agir pour mieux gérer le stock et éviter des problèmes à l'avenir.

-Date : 27 Avril 2025

-Mission : OTA-25xx

-Document réalisé par : MADACI Akram

-Revu par : XX



Feuille de test : TEST N°

Objectif :

Assurer qu'il n'y ait pas de rupture de stock ou de surstock.

Modalités d'exécution du test :

- Consultation des documents justificatifs ;
- observation.
- Entretien

Résultats :

- Douze (12) boutiques dans le Sahara souffrent de ruptures de stock.
- La livraison des produits vers les boutiques situées dans le sud prend beaucoup de temps.
- Vingt-neuf (29) boutiques dans le nord souffrent de ruptures de stock pendant la période estivale.
- Quatre mille six cent dix-huit (4618) téléphones et six cent onze (611) accessoires sont bloqués en stock et ne se vendent pas.
- Plus de trois cent vingt (320) produits ont été perdus lors du transfert entre les boutiques.

Conclusion

Des retards de livraison dans le sud et un mauvais ajustement des prix dans le nord ont provoqué à la fois des ruptures de stock et des surstocks. Une meilleure coordination logistique et une révision des prix en boutique sont nécessaires pour équilibrer les niveaux de stock.

-Date : 3 Mai 2025

-Mission : OTA-25xx

-Document réalisé par : MADACI Akram

-Revu par : XX



Feuille de test : TEST N°

Objectif :

Assurer la fiabilité du système de gestion des stocks.

Modalités d'exécution du test :

- observation.

-Entretien

Résultats :

488 signaux indiquent qu'il y a un écart entre le système et le physique.

Le système de gestion des stocks a cessé de fonctionner neuf (9) fois.

Conclusion

Des écarts importants ont été constatés entre le système et la réalité physique, avec neuf interruptions du système. Il est essentiel de renforcer la fiabilité du système de gestion des stocks pour éviter ces problèmes à l'avenir.

Annexe 08 : Les fiches d'observation

-Date :23 Avril 2025

-Document réalisé par : MADACI Akram Abd Elouahab



Fiche d'observation

Faits :

- Retirer cent vingt-sept (127) téléphones de leurs boîtes.
- Retirer quatre-vingt-trois (83) accessoires de leurs boîtes.
- Alimenter par des clés USB déjà existantes en stock.
- Constater trente-sept (37) produits endommagés dans le stock.

Causes :

- Les agents du point de vente retirent les téléphones ou les accessoires de leurs boîtes pour les présenter aux clients, puis endommagent les articles à l'intérieur des boîtes ou ne savent pas les remettre correctement de manière appropriée.
- mauvais rangement des produits dans le stock
- Les clés USB ont été acquises dans le but d'organiser des jeux-concours en boutique, offrant aux clients

Conséquences :

- Risque d'alimenter le stock avec des produits déjà existants
- Risque que le téléphone ou les accessoires soient retirés de leur boîte, ce qui les rend impropres à la vente.
- Risk dommage des produits dans stock

Recommandations :

Établir une méthode simple et claire pour montrer les produits aux clients, afin d'éviter toute mauvaise manipulation qui pourrait les abîmer. De plus, les produits pour les jeux-concours, comme les clés USB, doivent être bien marqués et suivis pour ne pas être confondus avec

Les annexes

ceux à vendre. Il est important de mieux organiser le stock en utilisant un système de rangement clair pour gérer les produits efficacement et les conserver au mieux.

-Date : 30 Avril 2025

-Document réalisé par : MADACI Akram



Fiche d'observation

Faits :

- Douze (12) boutiques dans le Sahara souffrent de ruptures de stock.
- La livraison des produits vers les boutiques situées dans le sud prend beaucoup de temps.
- Vingt-neuf (29) boutiques dans le nord souffrent de ruptures de stock pendant la période estivale.
- Quatre mille six cent dix-huit (4618) téléphones et six cent onze (611) accessoires sont bloqués en stock et ne se vendent pas.
- Plus de trois cent vingt (320) produits ont été perdus lors du transfert entre les boutiques.

Causes :

- Les boutiques situées dans le sud ne passent commande que lorsqu'il ne reste que 20 % du stock.
- La gestion des approvisionnements dans les wilayas du nord n'est pas précise.
- La grande distance entre le stock principal situé à Blida et les wilayas sahariennes.
- Les prix des téléphones et des accessoires ont baissé, mais les magasins n'ont pas baissé leurs prix

Conséquences :

- forte demande dépassant les prévisions dans le Nord.
- surplus du stock des téléphones et accessoires.
- Risk dommage des produits dans stock
- Manque de procédures de transfert des produits entre les boutiques.

Recommandations :

- Les boutiques situées dans le Sahara doivent passer commande des produits lorsqu'il ne reste que 40 % du stock.

Les annexes

- Il est nécessaire d'augmenter de 20 % l'approvisionnement dans les régions du Nord pendant la période estivale.
- Créer une procédure claire concernant le transfert des articles entre les boutiques.
- Créer des stocks régionaux afin qu'ils soient plus proches de toutes les boutiques.
- Lancer des actions commerciales ou redistribuer les produits pour écouler le stock bloqué.

-Date : 27 Avril 2025

-Document réalisé par : MADACI Akram



Fiche d'observation

Faits :

488 signaux indiquent qu'il y a un écart entre le système et le physique.

Le système de gestion des stocks a cessé de fonctionner neuf (9) fois.

Causes :

-Le système de gestion des stocks met parfois beaucoup de temps pour extraire les articles du stock.

-La surcharge et le volume important des opérations entraînent des interruptions du système de gestion des stocks.

Conséquences :

- Le système de gestion des stocks subit des arrêts fréquents

-Écart entre le stock physique et le stock enregistré dans le système

Recommandations :

- Mettre en place des actions pour améliorer la performance du système de gestion des stocks.

-Réaliser des tests périodiques sur le système de gestion des stocks pour vérifier sa fiabilité et prévenir d'éventuelles défaillances.

Annexe 09 : Rapport d'audit interne

-Date : 15 Mai 2025



Rapport d'audit interne

Objet de la mission :

Cette mission fait partie dans le cadre de l'exécution du plan annuel d'audit de 2025, cette mission vise à effectuer une évaluation de l'efficacité et de la gestion des processus gestion de stock.

Objectif spécifique de la mission

- Examiner l'organigramme du service gestion de stock
- Assurer qu'il n'y ait pas de rupture de stock ou de surstock.
- Assurer la fiabilité du système de gestion des stocks.
- Assuré le respect la condition de stockage

Rapport établi par :

- Mr MADACI Akram Abd Elouahab
- Équipe Audités :

Mr Z : Responsable de gestion de stock

Mr O : Responsable système de gestion de stock

Suite à notre mission, nous avons identifié plusieurs constats et nous souhaitons formuler les recommandations suivantes en réponse aux problématiques rencontrées :

Constat 01 : Deux postes vacants dans l'organigramme ;

Recommandation pour le cas : Lancer un recrutement pour éviter les déséquilibres dans la répartition des tâches

Constat 02 : Un surplus de trois (3) agents Mouvement Produits par rapport à l'organigramme

Recommandation pour le cas : Réaffecter les agents en trop vers des services nécessitant du renfort

Constat 03 : Les bureaux du centre sont trop petits pour travailler correctement.

Recommandation pour le cas : Réaménager ou agrandir les bureaux pour améliorer les conditions de travail

Constat 04 : Retirer cent vingt-sept (127) téléphones et (83) accessoires de leurs boîtes.

Recommandation pour le cas : Adopter une politique stricte d'ouverture des emballages. Chaque retrait doit être justifié, enregistré, et validé par le responsable du stock pour limiter les risques de perte ou de confusion.

Constat 05 : Le stock alimenter par des clés USB déjà existantes en stock.

Recommandation pour le cas : les produits pour les jeux-concours, comme les clés USB, doivent être bien marqués et suivis pour ne pas être confondus avec ceux à vendre.

Constat 06 : Constater trente-sept (37) produits endommagés dans le stock.

Recommandation pour le cas : organiser le stock en utilisant un système de rangement clair pour gérer les produits efficacement et les conserver au mieux.

Constat 07 : Douze (12) boutiques dans le Sahara souffrent de ruptures de stock.

Recommandation pour le cas : Les boutiques situées dans le Sahara doivent passer commande des produits lorsqu'il ne reste que 40 % du stock.

Constat 08 : La livraison des produits vers les boutiques situées dans le sud prend beaucoup de temps.

Recommandation pour le cas : Créer des stocks régionaux afin qu'ils soient plus proches de toutes les boutiques.

Constat 09 : Vingt-neuf (29) boutiques dans le nord souffrent de ruptures de stock pendant la période estivale.

Recommandation pour le cas : Il est nécessaire d'augmenter de 20 % l'approvisionnement dans les régions du Nord pendant la période estivale.

Constat 10 : Quatre mille six cent dix-huit (4618) téléphones et six cent onze (611) accessoires sont bloqués en stock et ne se vendent pas.

Recommandation pour le cas : Lancer des actions commerciales ou redistribuer les produits pour écouler le stock bloqué.

Constat 11 : Plus de trois cent vingt (320) produits ont été perdus lors du transfert entre les boutiques.

Recommandation pour le cas : Créer une procédure claire concernant le transfert des articles entre les boutiques.

Constat 12 : Quatre cent quatre-vingt-huit (488) signaux indiquent qu'il y a un écart entre le système et le physique.

Recommandation pour le cas : Mettre en place des actions pour améliorer la performance du système de gestion des stocks.

Constat 13 : Le système de gestion des stocks a cessé de fonctionner neuf (9) fois.

Recommandation pour le cas : Réaliser des tests périodiques sur le système de gestion des stocks pour vérifier sa fiabilité et prévenir d'éventuelles défaillances.

Table des matières :

Remerciement	I
Dédicace.....	II
Liste des figures	III
Liste des tableaux	IV
Liste des abréviations	V
Résumé.....	VI
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Le cadre théorique de l’audit interne et la gestion des risques opérationnels.....	4
Section 01 : Le Cadre théorique de l’audit interne	6
1. Généralité sur l’audit interne	6
1.1. Historique de l’audit interne	6
1.2. Définition de l’audit interne	9
1.3. Les caractéristiques d’audit interne	11
1.4. Les objectifs et les rôles de l’audit interne	12
1.5. Les formes de l’audit interne	13
2. Les Outils de l’audit interne	19
2.1. Les outils d’interrogation	21
2.2. Les outils de description	24
3. Méthodologie d’une mission d’audit.....	26
3.1. Définition d’une mission d’audit.....	26
3.2. Les phases d’une mission d’audit interne.....	27
Section 02 : La gestion des risques opérationnels dans l’entreprise	39
1. Généralités sur les risques	39
1.1. Définition du risque	39
1.2. Les caractéristiques du risque.....	40
1.3. Les composantes du risque	41
1.4. Typologie des risques	42

1.5.	Les parties prenantes aux risques	43
2.	La gestion de risque opérationnel	44
2.1.	Définition du risque opérationnel	44
2.3.	Typologie des risques opérationnels.....	46
2.4.	La gestion des risques opérationnel	46
2.5.	Démarche de gestion des risques opérationnels	49
2.6.	La cartographie des risques	51
3.	L'alliance entre audit interne et gestion des risque opérationnels	55
3.1.	Apport de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.....	55
3.2.	Rôle de l'auditeur interne dans la gestion des risques opérationnels d'une organisation	56
3.4.	La relation entre l'audit interne et la gestion de stock.....	58
Chapitre 02 : La pratique de l'audit interne liée a la gestion des risques opérationnels de l'entreprise Djezzy		62
Section 01 : présentation de l'organisation d'accueil		64
1	Présentation de l'entreprise Djezzy	64
1.1.	Historique et évolution de Djezzy	65
1.2.	Chiffre d'affaires de Djezzy	66
1.3.	La forme juridique de Djezzy	67
1.4.	Organisation de Djezzy	68
2	Missions, visions et valeurs de Djezzy.....	68
2.1.	Mission	68
2.2.	Vision.....	69
2.3.	Valeurs	69
3	Département audit interne.....	70
3.1.	Structure interne :	70
3.2.	Manuel d'Audit Interne de Djezzy.....	70
Section 02 : Déroulement d'une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus gestion de stock		73
1	Méthodologie de recherche	73

1.1.	Cadre général de la méthodologie	73
1.2.	Nature de la recherche et approche choisie	73
1.3.	Méthodes et outils de collecte des données	74
2	Conduite de la mission d’audit interne.....	74
2.1.	L’étape initiale	74
2.2.	Phase de planification.....	77
2.3.	Phase de réalisation	87
2.4.	Phase de conclusion.....	92
3	Synthèse de la mission d’audit.....	94
3.1.	Les points forts	96
3.2.	Les points faibles	97
	Conclusion générale.....	99
	Bibliographie.....	i