

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET SCIENTIFIQUE DE LA  
RECHERCHE**

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT DES SIENCES DE GESTION**

# **Memoire de fin d'etudes**

**En vue de l'obtention du diplôme de master ès sciences de gestion Spécialité:**

**Audit et Contrôle de Gestion**

**Sujet:**

**Audit des risques liés aux entreprises de la grande distribution**

**Réalisé par :**  
REMIL CHAIMA  
YAHIAOUI CHAHIRA

**dirigé par:**  
M.AMIAR Habib

**Promotion:2021-2022**

# *Remerciement*

*Nous tenons à remercier d'abord dieu le tout puissant de nous avoir accordé santé et volonté pour accomplir ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promoteur monsieur AMIAR Habib de nous avoir accordé l'honneur de bien vouloir nous encadrer, et pour ses orientations et suggestions efficaces et ses conseils judicieux.*

*Nous tenons à remercier tous les enseignants de la faculté des sciences Économiques, commerciales et des sciences de gestion pour les connaissances qu'on a pu acquérir auprès d'eux.*

*Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail et qui se sont dévoués pour nous venir en aide.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire à :*

*Mes chers parents, ce modeste travail qui est le fruit de vos interminables  
conseils.*

*Assistance, et soutien moral, en témoignage de ma reconnaissance et  
mon*

*affection, dans*

*L'espoir que vous en serez fiers*

*À tous mes frères pour leur aide et leur soutien à moi*

*À tous mes oncles avec qui j'ai été présent tout au long de mes études*

*À toute ma famille.*

**Yahiaoui chahira**

# *Dédicaces*

*J'ai le grand plaisir, et l'honneur de partager  
L'hilarité qu'a suscité la réalisation du travail avec les  
Miens, et tous ceux qui m'ont aidé, et participé à la  
Finalisation de ce travail.*

*En premier lieu je dédier cette réalisation à  
Mes chers parents qui m'ont accompagné dans  
Chaque part de ma vie.*

*A mon mari qui m'a accompagné  
Durant la réalisation de ce modeste travail.*

*A mes sœurs*

*A mes frère*

*A tous mes amies de près ou de loin et à toute*

*La famille*

**Remil chaima**

## *Liste des figures*

Figure 1: l'ordre de mission.....	52
Figure 2: la phase de préparation .....	56
Figure 3: modèle de FRAP.....	58
Figure 4: Rapport d'audit.....	60
Figure 5: schéma de la mission d'audit interne .....	61
Figure 6: l'évaluation du nombre de commerçants de détail en algérie .....	65
Figure 7: la répartition des grandes surfaces par activités a fin octobre 2012 en Algérie.....	66
Figure 8: matrice de criticité .....	68
Figure 9: rapport d'orientation.....	75
Figure 10: procès verbal.....	76
Figure 11: feuille de révélation et analyse de problèmes N 1 .....	77
Figure 12:feuille de révélation et analyse de problème n2.....	77
Figure 13: feuille de révélation et analyse de problème n3.....	78
Figure 14: feuille de révélation et analyse de problème n4.....	78
Figure 15: feuille de révélation et analyse de problème n5.....	79
Figure 16: procès verbal de la réunion de cloture .....	80
Figure 17: le rapport d'audit final.....	81
Figure 18: plan d'action.....	82

## *Index des tableaux*

Tableau 1: Tableau des exemples de mesures de prévention .....	31
Tableau 2: Tableau des exemples de mesures de protection .....	32
Tableau 3: les normes de qualification et de fonctionnement .....	44
Tableau 4: comparaison entre l'audit interne et le risk management.....	49
Tableau 5: tableau des risque .....	55
Tableau 6: Tableau plan d'action.....	60
Tableau 7: Tableau d'un suivi du rapport d'audit interne.....	61
Tableau 8: l'évaluation de nombre d'opérateurs économique exerçant dans le commerce détail en algérie .....	64
Tableau 9: l'évaluation du nombre de grandes surfaces .....	65
Tableau 10: Questionnaire du controle interne .....	71
Tableau 11: questionnaire du controle interneles marchandises .....	72
Tableau 12: la grille de séparation des taches .....	73
Tableau 13: Tableau des forces et faiblesses apparentes ( TFFA) .....	74

## ***Index des sigles et abréviations :***

**AI** : audit interne

**COSO** : Commette Of Sponsoring Organisations of the Treadway commission

**DG** : Direction Générale

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

**IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.

**ISO** : International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation)

**QCI** : Questionnaire du Contrôle Interne

**QPC** : questionnaire de la Prise de Connaissance

**R.H** : ressources humaines

**N .A.E** : nomenclature des activités économiques

# ***sommaire***

## **Introduction générale**

### **Chapitre 1 : la grande distribution et la gestion des risques**

#### **Introduccion du chapitre.**

##### **Section 1** : concept de la grande distribution.

1. définition de la grande distribution .
2. structure de la grande distribution.
3. spécificités de la grande distribution.

##### **Section 2** : les risques liés aux entreprises de la grande distribution.

1. définition du risque de l'entreprise de la grande distribution.
2. Les composants du risque de l'entreprise.
3. Les défférents classes des risques.
4. La cartographie des risques.

##### **Section 3** : la gestion des risques .

1. Définition de la gestion des risques.
2. Les référentiels de la gestion des risques.
3. L'objectif de la gestion des risques.
4. Les processus de la gestion des risques.

#### **Conclusion du chapitre.**

### **Chapitre 2 : les apports de l'audit interne et la maitrise des risques**

#### **Intoduction du chapitre.**

##### **Section 1** : le contrôle interne et l'audit interne au sien de l'entreprise.

1. Le contrôle interne au sien de l'entreprise.
2. L'audit interne au sien de l'entreprise.
3. L'audit interne et le contrôle de gestion .

##### **Section 2** : le management des risques et l'audit interne.

1. Définition et les objectifs du management des risques.
2. Les élément du dispositif de management des risques.
3. Les limites de management des risques.
4. La relation entre l'audit interne et la management des risques .

##### **Section 3** : la démarche de déroulement d'un misssion d'audit.

1. Définition de la mission .
2. Les phases fondamental d'un mission d'audit.

#### **Conclusion du chapitre.**

### **Chapitre 3 : audit des risques liés aux entreprises de la grande distribution.**

#### **Introduction du chapitre.**

##### **Section 1** : la distribution en algerie.

1. Le tissu économique sur le commerce de détail en algérie.
2. Le commerce multipe de la grande surface en algérie.
3. L'apport de la grande distribution en algérie.

##### **Section 2** : les procédures de l'audit interne dans la grande distribution.

1. Procédures de l'audit interne.
2. Structuration et maitrise des risques.
3. Fonctionnemant et organisation de l'audit interne.

##### **Section 3** : la méthodologie de l'audit interne au sien de supermarché dylia

1. Phase de préparation.
2. Phase de réalisation.
3. Phase de conclusion.

#### **Conclusion du chapitre**

#### **Conclusion générale**

# ***INTRODUCTION GÉNÉRALE***

Le processus de la grande distribution et l'un des processus économiques au sein du pays ou de l'environnement local, car il est devenu une grande partie dans l'économie mondiale et le contrôle en générale sur le secteur de l'approvisionnement et de la distribution, car c'est un secteur dynamique avec une réponse rapide.

Cependant, à la lumière des crises financières et économiques récentes et des turbulences qui en ont résulté, les institutions économiques sont devenues actives dans un environnement très volatil qui comporte divers obstacles qu'ils soient économiques, sociaux ou politiques, c'est ce qui a fait affronter les institutions à de nombreux risques qui pourraient être la raison de leur échec ou de leurs mauvaises performances, les sources de ces risques sont multiples et l'entreprise peut parfois s'infliger continuellement de nouvelles formes de risques et des menaces comme le risque de perte de confiance des clients, qui est l'un des défis plus importants auxquels sont confrontées les entreprises de distribution, des stratégies d'équilibre entre rendements et les risques, ainsi que de reconsidérer et de structurer ses activités et de mettre en place les procédures nécessaires pour contrôler les effets attendus de travailler à les gérer de manière scientifique afin que l'entreprise soit en mesure de s'adapter aux défis et aux évolutions qui l'entourent.

La gestion des risques pour les magasins de détail joue un rôle important pour accroître l'avantage concurrentiel, et la direction générale devrait la considérer comme un outil qui les aide à prendre des décisions sur la croissance et la durabilité des investissements de l'entreprise. La connaissance précoce des indicateurs de risque est l'un des facteurs les plus importants qui aident l'organisation dans ce domaine et ici, il est nécessaire d'examiner les risques auxquels les magasins de détail sont exposés, le rôle de l'auditeur et l'adéquation du contrôle sur eux.

**La problématique qui se pose est : «Quelle est la contribution de l'audit aux risques dans les entreprises de la grande distribution et son impact sur le succès de l'établissement?»**

Afin de structurer notre travail de recherche et de pouvoir répondre à notre problématique nous avons proposé les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les risques des entreprises de la grande distribution ?

- Quel est les processus de gestion des risques ?
- Quels sont les apports de l'audit interne pour la maîtrise des risques ?
- Quelle est la démarche à suivre pour la conduite d'une mission d'audit interne ?

Notre travail tente d'approfondir la réflexion sur la problématique déjà citée, et cela en se basant sur plusieurs hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées chacune

D'elles constitue l'une des pièces d'un puzzle qu'il convient ensuite d'assembler et qu'on peut formuler comme suit :

**Hypothèse1** : L'audit interne contribue à la gestion des risques basée sur la conscience et la culture de l'organisation et fournit les conseils et recommandations nécessaires pour la maîtriser.

**Hypothèse2** : l'entreprise accorde toute l'attention et le soutien de la direction pour atteindre l'efficacité de l'audit interne

**Hypothèse 3** : les entreprises gère ses risques en identifiant, analysant, évaluant et suivant le type de risque

### **Choix de thème**

Nous avons choisi d'axer les travaux sur la capacité des organisations de distribution à prendre conscience des risques auxquels elles sont exposées et dans quelle mesure elles sont capables de les maîtriser avec différentes méthodes et techniques pour les réduire.

**CHAPITRE I**  
**GRANDE DISTRIBUTION ET GESTION DES**  
**RISQUES**

**Introduction du chapitre :**

Les entreprises de distribution ont pour mission de mettre à la disposition des consommateurs des biens fabriqués par des producteurs. Leur activité repose à la fois sur une distribution physique de produits ( qui implique du transport , de la manutention , du stockage ... ) , sur la diffusion d'informations entre producteur , distributeur et consommateur et sur l'offre éventuelle de services complémentaires ( conseils , financement , livraison , service après - vente ... ) , C'est ce qui expose l'institution à un certain nombre d'accidents, qu'ils proviennent de l'environnement interne ou externe, certains sans conséquences et d'autres graves qui affectent divers domaines financiers, sociaux et éthiques. Chaque activité économique est porteuse de risques qui peuvent menacer l'entreprise, son fonctionnement, sa rentabilité et/ou son développement. Devant cette présence continue de risques, les gestionnaires des entreprises qui ont pour but de satisfaire le public en lui assurant un produit plus sûr, un environnement plus propre et un niveau de vie plus élevé, doivent identifier les risques encourus par leurs entreprises, évaluer leurs conséquences ainsi que leurs gravités, et mettre en œuvre des actions visant à les maîtriser et à réduire leurs impacts économique, humain et physique. Ces trois étapes s'inscrivent dans ce qu'on appelle le processus de gestion des risques.

## **SECTION 01 : CONCEPT DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

Le contenu de cette partie met l'accent sur la définition de la grande distribution, les typologies des surfaces de distribution ainsi que ses spécificités.

### **1 Définition de la grande distribution :**

Le concept de la grande distribution a été approché par différents auteurs. Nous allons citer certaines d'entre elles :

Selon Bruno le Prat et Sylvie Gaigniot « La grande distribution rassemble des magasins de tailles diverses et qui n'ont rien à voir avec le petit commerce indépendant. Les produits sont en libre-service, le personnel est abondant et le regroupement des magasins en chaînes leur permet de mener des opérations de communication d'envergure. Ils fonctionnent selon une politique d'achats groupés qui leur permet de jouer sur les prix. Là où ils sont implantés, ils créent un certain dynamisme du fait de leur attractivité. Parmi les types de magasins concernés : Les hypermarchés, les supermarchés, les supérettes, les magasins populaires, les grands magasins (plutôt en centre-ville), les grandes surfaces spécialisées et enfin les magasins de hard discount ».<sup>1</sup>

C'est l'ensemble des activités réalisées par le distributeur afin d'acheminer le produit fini du lieu de fabrication, jusqu'au consommateur final, ces activités ne se limitent pas à la vente mais prennent aussi en compte le transport des produits, leurs stockage, mise en place, et service après-vente etc.

La grande distribution regroupe de multiples tailles de magasins, Ses produits sont en général en libre-service, le personnel est abondant et le regroupement des magasins en chaînes leur permet de mener des opérations de communication très importantes et d'avoir des prix réputés plus bas grâce à une politique d'achat groupée. Beaucoup de ces magasins s'installent dans les zones périurbaines : l'immobilier y est moins cher, il y a de l'espace, etc.<sup>2</sup>

### **2 Structure de la grande distribution**

La grande distribution regroupe deux types de magasins : magasins à dominante alimentaire Et d'autres à dominante non alimentaire.

#### **2.1 Les magasins à dominante alimentaire :**

##### **L'hypermarché :**

Il apparaît comme une extension du supermarché, une surface de vente plus importante permet d'élargir considérablement l'assortiment proposé notamment pour les produits non alimentaires. Sa surface est de 2500m<sup>2</sup> ou plus, vendant en discount des biens de consommation alimentaire et non alimentaire.

L'assortiment comprend entre 40 et 80000 références, l'hypermarché pratique le libre-service

<sup>1</sup> Bruno le Prat et Sylvie Gaigniot., Guide des métiers de la grande distribution, Ed. Jeunes éditions, Paris, 1998, page 65

<sup>2</sup> Lien se reporter à : <https://www.etudier.com/dissertations/La-Grande-Distribution/48168621.html>. Consulté le 25-06-2021.

pour la plupart des rayons avec paiement groupé aux caisses de sortie exception faite aussi dans certains départements tels que les cafétérias, boutiques ou rayons spécifiques inclus ou non dans l'enceinte où le paiement s'effectue sur place. Il dispose d'horaires d'ouverture larges (ouvert à 12h, le samedi, le soir jusqu'à 20h voir même 22h). L'hypermarché pratique une politique de prix réduite. Ce dernier est situé quatre fois plus en périphérie qu'en centre-ville et le plus souvent implanté au sein d'un centre commercial dont il est la locomotive. Il met également à la disposition de la clientèle un vaste parking et une station-service.<sup>3</sup>

### Les supermarchés

Un supermarché est un « établissement de vente au détail exploité en libre-service ayant une surface de vente supérieure à 400m<sup>2</sup> et inférieure à 2500m<sup>2</sup>, offrant un assortiment complet de produits alimentaires, y compris des denrées périssables, auquel peuvent venir s'ajouter d'autres produits de grande consommation. »<sup>4</sup>

### Les magasins de proximité

Leur zone de chalandise est généralement limitée à la distance parcourue de 5 minutes à pied par les consommateurs. Ces structures comprennent des unités non spécialisées avec un mini libre-service et une surface qui ne dépasse pas 120m<sup>2</sup>, les superettes (de 120 à 400m<sup>2</sup>) et les unités non spécialisées spécifiques représentées par les convenances-stores ou magasins de dépannage qui sont donc d'origine nord-américaine caractérisés par un assortiment large et peu profond de produits courants.

Ils sont généralement dotés de parking et proposent des heures d'ouvertures étendues. Ces magasins de proximité peuvent aussi être spécialisés mais connaissent également un déclin incontestable.<sup>5</sup>

### Le hard discount

Formule de distribution en libre-service pratiquant des prix très bas et présentant les principales caractéristiques suivantes :<sup>6</sup>

- Un assortiment réduit (environ 1200 références contre 6000 à 7000 pour un supermarché classique) ;
- Un aménagement de la surface de vente très rudimentaire
- Une présentation de produits dans des emballages tertiaires ;
- Un nombre d'employés très réduit ; - Des marques de distributeur omniprésentes (mais les grandes marques de producteur sont désormais bien présentes, de manière transparente, comme Coca-Cola, Nestlé, Findus, ou bien cachée comme William Saurin, Lactalis ou Aoste).
- Les prix les plus bas du marché (environ 40% moins élevés qu'en supermarché classique)

## 2.2 Les magasins à dominante non alimentaire

En second lieu, il y a les magasins à dominante non alimentaire qui sont donc divisés en deux catégories de grandes surfaces non alimentaires : les généralistes et les spécialistes.

### Les grandes surfaces généralistes

Elles correspondent donc aux grands magasins et aux magasins populaires. Le grand magasin est donc un établissement commercial de vente en détail qui dépasse la surface de 2500m<sup>2</sup>. Ces grands

<sup>3</sup> André Fady, Guy Basset et Gérard Cliquet, Management de la distribution, 2<sup>e</sup>ed, Ed.Dunod, Paris, 2006, page 36.

<sup>4</sup> Vandercammene-M, Jospin-Pernet-N « la distribution » 3<sup>e</sup> édition, 2010. Page 92

<sup>5</sup> André Fady, Guy Basset et Gérard Cliquet, Op. Cit, page 38

<sup>6</sup> Claude Demeure, Marketing, Ed. Sirey et Dalloz, Paris, 1997, page 188

magasins généralistes proposent une gamme de produits dans différents secteurs (habillements/textile, hygiène et beauté, équipement de maison alimentation). Ils offrent aussi différents services tels que la restauration et les agences de voyages...

Parmi ces grandes surfaces généralistes, le magasin populaire : c'est un établissement commercial de vente au détail à multiples rayons dont la surface varie entre 2500m<sup>2</sup> et 3000m<sup>2</sup>, il présente un assortiment qui vise à satisfaire les besoins courants de la clientèle aussi bien en alimentation qu'en marchandise générale. Seul le libre-service est pratiqué dans le département alimentaire.

### **Les groupements de magasins**

Ces groupements de magasins se présentent essentiellement sous la forme de centres commerciaux et de galeries de magasins d'usines.

### **Le centre commercial**

C'est un ensemble constitué par des magasins de détail et diverses entreprises de services qui est en général conçu, planifié et réalisé comme une unité, il dispose le plus souvent d'une aire propre de stationnement, on peut donc distinguer traditionnellement les centres commerciaux régionaux et les centres d'attraction intercommunale qui sont construits autour d'un supermarché ou hypermarché mais aussi les galeries marchandes qui englobent toutes les autres formes de regroupement commerciaux qu'elles soient situées en centre-ville, dans une gare ou aéroportuaire.

Certains grands centres commerciaux régionaux deviennent des centres de vie avec notamment des espaces verts.<sup>7</sup>

### **Le magasin d'usine**

Il y a aussi les centres de magasins d'usines qui sont utilisés par des producteurs qui vendent directement au public une partie de leur production non écoulée dans leurs circuits de distribution, ou faisant l'effet de retour. Ces ventes directes concernent directement les productions de la saison antérieure de commercialisation expliquant ainsi la vente à des prix minorés. À l'origine, les premiers magasins d'usines étaient donc situés sur les lieux de production et réservés au personnel de l'entreprise, leur accès a été progressivement élargi, au début, aux familles des salariés, aux habitants de la commune puis à l'ensemble des consommateurs.

---

<sup>7</sup> Jean-luc - Koehl, Les centres commerciaux, PUF, Paris, 1990, page 214

### 3 Spécificités de la grande distribution :<sup>8</sup>

#### 3.1 le commerce indépendant :

Un commerce indépendant est géré par un commerçant libre de tout contrat envers ses fournisseurs ou envers d'autres commerçants exerçant une activité identique.

Autre fois, sa boutique s'intitulait « épicerie » ou « Quincaillerie », parfois suivi de son nom de famille ou du prénom de son épouse...les pharmacies, les cafés, sont encore le plus souvent des commerces indépendants.

Les problèmes de survie du commerce indépendant sont de plus en plus ardues face au commerce associé au intégré.

Ses atouts réels demeurant et reprennent de l'importance aux yeux de certains consommateurs : services, conseils, spécialisation, compétence....

#### 3.2 Le commerce associé :

C'est le regroupement d'intermédiaire du commerce. Dans tous les cas de commerce associé, les entreprises associées conservent leur autonomie juridique.

C'est une forme de commerce en pleine expansion. On distingue plusieurs formes :

##### **les associations horizontales :**

##### **Les groupements d'achat de grossistes :**

Face aux centrales d'achat du commerce intégré, certains grossistes indépendants se regroupent et créent leur propre centrale : pour mettre en commun leurs systèmes de gestion, afin d'être plus forts face aux producteurs et obtenir de meilleures conditions d'achat. Leur structure juridique est souvent le GIE (groupement d'intérêt économique).

#### 3.3 le commerce intégré (ou concentré) :

Il s'agit d'entreprises uniques (souvent très importantes) intégrant à la fois la fonction de de distribution très diverses.<sup>9</sup>

##### **Les grandes entreprises de grandes surfaces (GEGS) :**

Société d'envergure nationale et souvent internationale qui exploitent des hypermarchés, des supermarchés et / ou des superettes (Ex : le groupe Carrefour : il regroupe des hypermarchés aux enseignes Carrefour, champion et hyper champion, des supermarchés aux enseignes champion, shopi et comod, et de nombreuses superettes aux enseignes 8 à huit, Codec...).

Les groupes de grands magasins et de magasins populaires :

Sociétés exploitant des grands magasins et des magasins populaires (Ex : Galeries Lafayette : enseignes galeries Lafayette BHV, Monoprix).

##### **Les groupes de maisons à succursales (MAS) :**

Ce sont des entreprises qui possèdent des surfaces de vente confiées à des gérants succursalistes.

<sup>8</sup> D.Claude, opt.cit. P193.

<sup>9</sup> Idem, P194-195

**Les groupes de grandes surfaces spécialisées (GSS) :**

Plusieurs groupes (qui pour certains ont déjà été classés ci-dessus soit dans le groupement d'achat de détaillants ou soit dans GEGS) exploitent différentes enseignes de grandes surfaces spécialisées.

## **SECTION 2 : LES RISQUES LIÉS AUX ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

Le risque est au cœur de l'entreprise car celle-ci évolue dans un environnement de risque, le plus souvent complexe, dynamique et en évolution continue. L'efficacité de l'entreprise à gérer ses risques n'est pas de les contestés et de les transférés à d'autres, mais d'adapter ses risques en les reconnaissant et en les maîtrisant.

### **1 Définition du risque de l'entreprise**

#### **1.1 Définition du risque**

L'IFACI définit le risque comme étant « 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 ».

Cette définition du risque met en évidence les composantes du risque :

La gravité ou conséquences de l'impact et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection.

La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité »<sup>10</sup>

#### **1.2 Définition de danger**

Un danger est une propriété ou une capacité d'un objet, d'une personne, d'un processus... pouvant entraîner des conséquences néfastes, aussi appelés dommages. Un danger est donc une source possible d'accident. (Une menace réelle à laquelle on est physiquement exposé)<sup>11</sup>

Exemple

- La vitesse d'un véhicule
- La non-solvabilité d'un client
- L'inflammabilité d'un produit
- La projection de copeaux autour d'une machine-outil, etc.

### **2 Les composantes du risque de l'entreprise**

Toutes les définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La gravité, ou conséquence de l'impact, et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO du risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité »<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation paris, 2004 page 147.

<sup>11</sup> Jean-Marie PIRRITI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition Velbert, Paris, 1998, p62.

<sup>12</sup> Jacques RENARD, Op.cit., P147

### 3 Les différentes classes des risques de l'entreprise

#### Risques géographiques

Il s'agit des risques liés à l'environnement global de l'entreprise hors de ses frontières ; par exemple : catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale.

Ces risques sont donc regroupés sous une appellation un peu pompeuse « risques géopolitique », mais qui demeure toutefois appropriée. Il s'agit de l'analyse de la carte initiale d'évolution de l'entreprise en dehors de ses frontières, dont les risques géopolitiques associés doivent être maîtrisés au mieux.

#### Risque économiques

Les risques économiques sont positionnés également dans le socle de la pyramide, il s'agit, conjointement avec les risques géopolitiques, d'une classe de risque, essentielle et primordiale à l'identifier, à comprendre et à maîtriser. L'analyse économique du risque repose essentiellement sur un outil, le calcul des probabilités. Tout comme le risque assurable, l'étude des risques économiques est largement basée sur la construction de lois de probabilités en vue de faire émerger, des récurrences et des profils de risque. On pense

notamment à des grandeurs comme le taux de croissance d'un pays (le PIB d'une nation soit la somme des valeurs ajoutées), le taux de rentabilité des investissements, taux d'inflation...

Les deux classes de risques ; (risques géopolitiques et risques économiques) constituent le cadre de stabilité ou d'environnement initial de l'entreprise. La maîtrise de leurs risques associés demeure la priorité essentielle à la survie de toutes les entreprises (firmes) .quel que soit le secteur d'activité considéré.

#### Risques stratégiques

« Quelle que soit la taille de l'entreprise, toutes bâtissent et proposent un modèle stratégique, en constante évolution et en adaptation permanente composées de multiples segments stratégiques.

Le modèle stratégique est exposé à des nombreux risques et notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs du dit modèle. Sa constitution, sa validité, sa capacité d'ajustement des processus cibles le composant seront le cœur de la réussite de toute entreprise. La maîtrise des risques stratégiques nous amène à positionner ceux-ci dans le cœur de la pyramide. La stratégie est définie comme un choix de l'ensemble des moyens mis en place pour la réalisation des objectifs stratégiques »<sup>13</sup>

#### Risques financiers

« Les risques financiers sont associés à la structure financière de l'entreprise, aux transactions effectuées et aux systèmes financiers déjà mis en place. L'identification des risques financiers implique l'examen des opérations financières quotidiennes, particulièrement la trésorerie. Si l'entreprise est trop dépendante d'un client unique et qu'il n'est pas en mesure de payer, cela pourrait avoir de graves conséquences pour la viabilité de l'entreprise. Il s'agit d'examiner :

La façon dont un crédit est accordé aux nouveaux clients .

Qui doit de l'argent à l'entreprise.

Les mesures prise pour les recouvrer.

L'assurance pouvant couvrir des créances importantes ou douteuses.

Le risque financier doit prendre en compte des facteurs externes tels que les taux d'intérêt et les taux de change.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Jean-David Darsa, Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », édition GERESO, Paris, 2014, P46.

<sup>14</sup> site : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_risques..](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques..)

### **Risques opérationnels**

La notion de risque opérationnel est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise ; c'est-à-dire dans cycles d'exploitation quotidiens, télécommunication, cycles de production de distribution, d'approvisionnement, processus logistique, gestion documentaire...Au sein de la pyramide des risques, ils figurent immédiatement après les risques financiers, résultant du « cœur opérationnel » de l'entreprise.

Leur analyse sera réalisée par grandes familles de processus.

### **Risques industriels**

Les risques industriels sont une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de biens. Un certain nombre de démarche méthodologiques exclusivement dédiées à la maîtrise des risques industriels existantes et le savoir-faire des grands groupes industriels, réputées pour la maîtrise des cycles techniques de production, conduisent à traiter de manière simplifiée cette classe de risques spécifiques.

La maîtrise des risques industriels se réfère aux standards et référentiels issus de procédures, processus et méthodes de contrôle industriel des risques spécifiques par secteur, par métier et par processus industriel.

### **Risques juridiques**

Les risques juridiques constituent la première classe de risques opérationnels traités de manière différenciée. Ils couvrent pour l'essentiel les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur. Les problématiques liées à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant.

### **Risque informatique**

Les risques informatiques sont une source permanente récurrente et coûteuse de risque critique pour les entreprises de nos jours, permanent et structurel des outils informatique et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.

Le traitement du risque s'effectue par la mise en adéquation des coûts par apport aux bénéfices attendus ; une forte réduction de ces coûts ainsi qu'une réduction des dépenses. Il faut prendre en compte les risques rares qui échappent aux logiques économiques, par exemple : Le coût lié au risque du système d'information peut se caractériser par les différents postes suivants :

Le coût du système d'information et de l'intégration de dispositifs de maîtrise du risque ;

Le coût de maintenance et de mise à jour régulière du système de sécurité.

### **Risque ressources humaines**

« Les risques « R.H » sont constitués en fait de deux grands types distincts :

Les risques sociaux (climat social ; gestion de la compétence, perte d'homme clé...);

Les psychosociaux (stress, suicide...).

Cette classe de risque, également rattachée indirectement aux risques opérationnels, nécessitera un traitement particulier et délicat compte tenu de périmètre et de la sensibilité du domaine abordé »<sup>15</sup>

<sup>15</sup>Jean-David DARSA, Op.cit., P49.

### **Risques d'image et de réputation**

Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion sur l'image d'une organisation. La réputation est un actif stratégique pour le développement de l'entreprise.

La meilleure façon de gérer les risques de réputation est de mettre en place une gouvernance d'entreprise comportant une gestion anticipative des risques, une écoute des parties prenantes, et une communication sans détour des problèmes, mais aussi les employés, les clients, et les membres de la société civile les plus directement concernés.

### **Risques gestion de la connaissance**

La connaissance et le savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes entreprises aux risques liés à la gestion de la connaissance. La maîtrise de la connaissance et de ses risques associés constitue un risque particulièrement sensible à gérer. Il permettra également d'optimiser l'efficacité de l'activité.

### **Autres risques**

Avant –dernière famille des risques identifiés dans l'entreprise, la classe des « autres risques » comme son nom l'indique regroupe toute série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace mais qui ne constitue pas de classes de risques dédiées et ne pouvant proposer à la lecture multitude infinie de thématique différenciées.

Ce type de risque peut être trop spécifiquement marqué de complexité d'un secteur d'activité à l'autre, ce qui nuirait à la présentation homogène et graduelle souhaitée de la pyramide initiale retenue.

Parmi les grands risques constitutifs de cette classe, nous trouverons les problématiques sur qualité, le risque environnemental, le risque de maîtrise du développement durable, de défaillance des dispositifs de contrôle interne et de défaillance de pilotage..

### **Risques d'intégrité**

«Le risque d'intégrité est au sommet de la pyramide des risques. Ce risque est à percevoir tant d'un point de vue individuel (démarche, comportement ou action inappropriée, réalisés par un acteur individuel : discrimination, injure, non-respect des règles d'entreprise, vol, fraude...) que d'un point de vue de conformité/déontologie (respect par les acteurs de l'entreprise et l'entreprise elle-même des règles, lois et décrets en vigueur).<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Jean-David DARSA, Op.cit., P52

## 4 La cartographie des risques

La cartographie des risques est l'un des outils qui permet d'évaluer les risques en entreprise

### 4.1 Définition de la cartographie des risques

Selon Jean LE RAY, « La cartographie représente un périmètre de management donné, croisement d'une ou plusieurs unités de gestion avec un ou plusieurs domaines de risques et d'un niveau de déploiement (entreprise, processus, projet, affaire, etc.) Elle est l'image résultant de l'évaluation des risques identifiés au sein de ce périmètre. Il n'est plus ici question d'une croix dans une « case », mais de multiples croix ou points portés sur une même matrice d'évaluation, positionnés au regard de leur criticité respective »<sup>17</sup>

### 4.2 L'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques repose sur 5 étapes :

**Première étape** : élaboration d'une nomenclature de risques.

**Deuxième étape** : identification de chaque processus/fonction/activité devant faire objet d'une estimation.

**Troisième étape** : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/activités.

**Quatrième étape** : appréciation globale de chaque risque dans chaque activité.

**Cinquième étape** : calcul du risque spécifique de chaque activité

### 4.3 Objectif de la cartographie des risques

La cartographie des risques a pour objectifs :

- d'évaluer et classer les risques de l'organisation ;
  - permettre aux responsables d'être informés des différents risques qui menacent leurs activités afin d'adapter le management de ces dernières ;
  - permettre à la Direction Générale d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ainsi qu'aux auditeurs internes d'élaborer leur plan d'Audit pendant leur différentes missions d'audit au sein de l'organisation.
- produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur inestimable pour le développement de son entreprise.

---

<sup>17</sup>Jean LE RAY, « De la Gestion des risques au management du risque », 3ème Edition Afnor, Saint-Denis, 2015, P170.

## **SECTION 03 : LA GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISES**

Dans cette section, nous allons définir la gestion des risques de l'entreprise et essayer de présenter les référentiels et les dispositifs de cette dernière.

### **1 Définition de la gestion des risques de l'entreprise**

Selon Laurent PIERANDREI « La gestion des risques en Entreprise (Enterprise Risk Management) est le cadre de la gestion des risques de l'entreprise, qui s'attache à identifier les causes et effets d'événements porteurs de risques, à en étudier l'impact sur les objectifs, le patrimoine et la performance de l'entreprise et à proposer des mesures adaptées afin de gérer au mieux ces risques ».<sup>18</sup>

La gestion des risques permet à toute organisation des différents effets indésirables dans la maîtrise de ses opérations, afin d'en tirer profit, et à protéger et renforcer son patrimoine. Et cela va permettre à l'entité d'atteindre les objectifs fixés et assurer sa pérennité.

### **2 Les référentiels de la gestion des risques de l'entreprise**

#### **Le COSO :**

« Le référentiel le Committee of Sponsoring Organization (COSO) est basé sur le principe que le contrôle interne est un processus qui nécessite l'implication de tous à chaque niveau de l'organisation, afin de procurer l'assurance raisonnable d'un management conforme aux règlements et à la réalisation effective des objectifs ».<sup>19</sup>

Le COSO a pour principaux objectifs :

- La conformité aux lois et règlements .
- La fiabilité des informations financières.
- La réalisation des opérations.
- L'optimisation des opérations.

Le COSO est organisé en cinq composants :

- Environnement de contrôle.
- Evaluation des risques.
- Activités de contrôle (règles et procédures traitant les risques et matérialisation des contrôles) .
- Information et communication ;
- Supervision.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Laurent PIERANDREI, « Risk Management », Edition DUNOD, Paris, 2015., P32.

<sup>19</sup> Idem, P33

<sup>20</sup> Idem, P33

**L'AMF (Autorité des marchés financiers) :**

« L'AMF a mis en place un cadre de référence (développé en 2007) pour la gestion des risques et du contrôle interne qu'elle a adapté aux valeurs boursières de moyennes et petites capitalisations en 2008 ». <sup>21</sup>

Pour l'AMF, la gestion des risques contribue à :  
la création de la valeur ajoutée.

la préservation des actifs et l'image fidèle de l'organisation.

avoir des informations fiables pour prendre les bonnes décisions qui permettent d'atteindre des objectifs fixés .

sensibiliser les principaux acteurs quant aux risques inhérents à leur activité.

**ISO 31000 :**

Cette norme propose des principes et des lignes directrices pour le management des risques ainsi que pour la mise en place de processus de mise en œuvre aux niveaux stratégique et opérationnel.

Le but de la norme est de s'appliquer et de s'adapter à tout public, toute entreprise publique ou privée, toute collectivité, toute association, tout groupe ou individu. Il ne s'agit pas de créer un système de management parallèle, mais de proposer un référentiel unique, adaptable et flexible.

**3 L'objectif de la gestion des risques**

La gestion de risques a pour objectifs :

- Analyser et gérer l'ensemble des risques afin d'éviter tous les impacts potentiels.
- Alerter les dirigeants de l'organisation sur la survenance possible de risques majeurs et de risques jugés inacceptables.
- Proposer et coordonner la mise en place des plans d'actions pour réduire et changer le profil de ces risques.
- Proposer ou valider les limites de risque par grande famille de risque ou domaine d'activité.
- Analyser les nouveaux processus d'investissement du point de vue des risques financiers et opérationnels et fixer des limites pour ces nouveaux processus d'investissements.
- Identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation..

---

<sup>21</sup> Laurent PIERANDEREI, Op.cit., P36.

## 4 Les processus de la gestion des risques

Selon le référentiel COSO (2004), la gestion des risques d'une entreprise est définie comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs »<sup>22</sup>. Ce qui signifie qu'une fois le risque identifié et mesuré, il est nécessaire de prendre des dispositions permettant de limiter l'incertitude, en réduisant la probabilité de la survenance du risque ainsi que de financer les conséquences résiduelles de ce dernier.

Pour mieux gérer les risques, l'entreprise met en place un processus de gestion de ceux-ci qui se déroule en trois étapes suivantes :

- Identification et de quantification des risques.
- Des outils de prévention et de protection, qui agissent sur la matérialité du risque.
- Des techniques de financement des gravités résiduelles, qui visent à compenser les pertes subies et supportées et les moyens financiers d'un rétablissement rapide.

La mise en place d'un processus, de gestion de risques, pertinent et efficace assurera l'atteinte des objectifs soulignés par ce dernier et qui sont les suivants :

- Classer la préférence pour le risque avec la stratégie suivie par l'organisation .
- D'améliorer les processus de prise de décision face aux risques pour sélectionner les réponses les mieux adaptées : évitement, réduction, partage ou acceptation du risque.
- De réduire les pertes opérationnelles et exceptionnelles en identifiant les événements potentiels porteurs de risques et les réponses possibles.
- D'identifier et de gérer les risques multiples qui affectent simultanément les différentes parties de l'organisation, en facilitant notamment la mise en place d'une réponse intégrée .
- De saisir et de créer des opportunités en évaluant toute une catégorie d'événements potentiels.
- D'améliorer l'affectation des capitaux en évaluant les risques associés aux différentes activités de l'organisation.

### 4.1 Identification et quantification des risques

Cette identification vise à identifier l'exposition d'une organisation à l'incertitude. Elle exige une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Elle exige également de développer une solide compréhension de ses objectifs stratégiques et opérationnels, des facteurs critiques de succès et des menaces et des opportunités qui s'y rapportent.

Dans cette étape d'identification, le gestionnaire doit garantir, que chaque activité significative de l'organisation a été identifiée et que chaque risque qui en découle a bien reçu une définition. Toute volatilité et instabilité associée à ces activités sera identifiée et classée dans une catégorie.

« Les activités et les décisions de l'organisation peuvent être classées dans un éventail de catégories, dont par exemple :

**Stratégique** : concerne les objectifs stratégiques à long terme de l'organisation, peut être affectée par des facteurs tels que : disponibilité des capitaux, changements légaux et réglementaires.

**Opérationnelle** : concerne les questions quotidiennes auxquelles l'organisation est confrontée alors qu'elle poursuit ses objectifs stratégiques.

**Financière** : concerne la gestion et la maîtrise efficace des finances de l'organisation.

**Gestion des connaissances** : concerne la gestion et la maîtrise efficace des connaissances et des savoirs, de leur production et de leur communication.

<sup>22</sup> Benoît Pigé ; « Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations », édition Paris Economica ; 2008, p147.

**Conformité** : concerne la sécurité et l'environnement, les lois sur la publicité, la protection des consommateurs et la protection des données.

#### 4.2 Réduction, Prévention et Protection

##### La réduction :

d'un risque se traduit soit par la réduction de sa probabilité de survenance (prévention) soit par la réduction de ses conséquences (protection). Pour cela, on peut utiliser seuls ou en combinaison les instruments suivant :

##### Des instruments techniques :

De prévention : tel que détecteurs, des équipements de sécurité et des contrôles d'accès ;

De protection : tel que des équipements de protection individuels, des sauvegardes informatiques, des stocks

de pièces et détachées ou de produits finis.

##### Des instruments d'organisation :

De prévention : par exemple ; l'externalisation de certaines fonction et des formations redondante ;

De protection : tels que des plans de sauvegarde ou de suivi et des fournisseurs redondants.

##### Des instruments juridiques :

Tels que des clauses contractuelles de limitation de responsabilités et des contrats de travail.

Ces instruments de réduction peuvent être représentés comme suit :<sup>23</sup>

- **Suppression du risque (F=0)**

La suppression élimine le risque par l'abandonne d'une activité à la quelle ce risque est associé. Ce qui signifie que cette suppression agit sur la fréquence qui va être annulé. Cet instrument est appliqué si l'analyse des risques porte sur une activité nouvelle s'il apparait que les pertes potentielles sont supérieures aux gains envisagés.

Dans le cas de l'analyse d'une activité ancienne au sein de l'entreprise, la suppression peut ne concerner qu'une partie d'un processus par exemple abandonner un procédé au profit d'un autre.

- **La prévention**

La prévention agit sur la probabilité de survenance d'un événement dommageable. En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence importante.

**Tableau N°2:** Tableau des exemples de mesures de prévention

**Tableau 1: Tableau des exemples de mesures de prévention**

Exemple de mesures de prévention	
Risque	Prévention
Accidents de circulation	Limitation de vitesse
Accidents du travail	Ergonomie des postes
Voletmalveillance	Contrôle des accès
Défaillance d'un fournisseur	Audit dufournisseur
Espionnage informatique	Sécurisation des systèmes

**Source:** Bernad Barthélemy, Philippe Courrégés, «gestion desrisques», édition d'organisation, paris, 2004, p 55.

<sup>23</sup> site:H:/a-risk-management-standard-french-version.PDF

- **La protection (G)**

La protection vise à limiter les conséquences ou les gravités d'un risque. On distingue deux types d'instruments de protection :

Ceux qui sont mis en place et actives avant le sinistre ;

Ceux qui sont mis en place mais ne sont actives qu'au moment du sinistre.

**Tableau 2: Tableau des exemples de mesures de protection**

Exemples de mesures de protection	
Risque	Protection
Accidents de circulation	Ceintures de sécurité
Accident du travail	Équipements individuels de sécurité
Vol	Détections des intrusions, alarmes
Incendie	Extincteurs

Source: Bernad Barthélemy, Philippe Courrèges, «gestion des risques», édition d'organisation, paris, 2004, p55.

- **La ségrégation par partition**

Cet instrument agit sur la gravité du risque. Il se base sur le principe de répartition et de séparation de toutes les tâches de l'entreprise dans le but de réduire les conséquences d'un sinistre dans le cas où il se produira, exemple :

Stocker les matières premières et les produits finis dans deux bâtiments différents ;

Produire avec deux machines de plus faible capacité plutôt qu'avec une seule de capacité double ;

Ne pas s'approvisionner auprès d'un seul fournisseur ;

Ne pas faire voyager toute une équipe dans le même avion.

Cet instrument impliquera que la gravité et la perte sera moindre à l'entreprise mais la ségrégation par partition a un coût, par perte d'économie d'échelle, et par des frais de fonctionnement généralement plus élevés. De ce fait il est important de cerner les avantages et les inconvénients de cet instrument avant de le mettre en place.

- **La ségrégation par duplication**

Cet instrument permet non seulement de réduire le risque mais aussi d'annuler totalement les conséquences d'un sinistre. Cette technique de réduction des risques est utilisable dans plusieurs domaines par exemple :

Ne pas concentrer le savoir-faire entre les mains d'une seule personne, mais imposer sa documentation et sa diffusion ;

Avoir des pièces de rechange d'avance, voire dupliquer l'outil de production ;

Avoir plus de véhicules que nécessaire.

- **Le transfert contractuel pour réduction**

Il consiste à faire prendre le risque par une autre entité juridique qui exécute une prestation ou fournit un produit en lieu et place de l'entité ayant ainsi transféré le risque.

Le risque est réduit lorsque le prestataire est plus compétent dans le domaine concerné que l'entreprise elle-même, ce qui signifie que le risque sera géré et maîtrisé voire même totalement supporté par le prestataire.

Pour être efficace et crédible, l'ensemble des mesures prises doivent être expliquées en interne (salariés) comme en externes (clients, fournisseurs...)»<sup>24</sup>

### 4.3 Financement

Il existe plusieurs moyens qui permettent de financer l'impact résiduel des risques réduits. Ces instruments

<sup>24</sup> Bernard Barthelemy, Phillip Courrèges, idem.

agissent sur la gravité finale du risque en permettant d'en financer tout ou partie. On distingue deux 02 catégories d'instruments de financement :

**Instrument de financement par rétention ;**

**Instrument de financement par transfert.**

#### **4.3.1 Financement par rétention**

Dans ce cas c'est l'entité sinistrée qui compense et supporte sa perte grâce à sa propre trésorerie, une assurance captive ou le recours à un emprunt bancaire.

L'entreprise prévoit de financer elle-même totalement ou partiellement les conséquences d'un sinistre. Cette stratégie exige que les besoins soient clairement identifiés (combien ?), qu'ils seront disponible au bon moment (quand ?).

Le choix du niveau de rétention est fonction du fonds de roulement que dispose l'entreprise et de la capacité des actionnaires à accepter le risque de baisse du bénéfice. La rétention s'applique à tous type de risque et en particulier aux risques que l'entreprise ne peut pas transférer à un partenaire financier extérieur.

##### **4.3.1.1 La rétention sur trésorerie courante**

C'est la forme la plus simple de rétention, elle ne s'applique que si l'organisation peut prévoir avec suffisamment de précision les besoins sur un exercice donné.

##### **4.3.1.2 La rétention par provision**

Cet instrument de financement est utilisé lorsque l'organisation se trouve face à des sinistres non planifiables. Cependant, il existe des risques pour lesquels la fréquence est trop

##### **4.3.1.3 faible mais dont la survenance L'emprunt**

Le recours à l'emprunt est une forme particulière de financement des sinistres. Il consiste à mettre en place avec un établissement bancaire une ligne de crédit spécifique qui ne servira qu'en cas de risque. Cet instrument de financement engendre des coûts liés au contrat d'ouverture de cette ligne de crédit ce qui grève la capacité financière de l'entreprise..

##### **4.3.1.4 L'assurance ou la réassurance captive**

Une captive assurance est une société ayant le statut d'une société d'assurance ou de réassurance, mais étant filiale de son seul client. Cette technique de financement est réservée aux grands groupes industriels qui ont la taille suffisante et les moyens financiers et humains important. La captive ne pourra garantir que certains risques..

#### **4.3.2 Financement par transfert**

Dans ce cas, c'est un tiers qui supporte tout ou partie de la charge financière du sinistre. Ce transfert peut être effectué par le biais des techniques d'assurance ou par des clauses contractuelles entre l'entreprise et son partenaire.

##### **4.3.2.1 Transfert contractuel pour financement**

L'achat de couverture d'assurance est la forme la plus courante de transfert pour financement des risques. Elle est définie comme un contrat par lequel une partie « l'assureur » accepte en échange d'une cotisation de prendre à sa charge les conséquences financière d'un sinistre subi par l'autre partie « l'assuré ». La nature des

risques couverts et les plafonds d'indemnisation sont fixés par le contrat. Pour que les risques soient transférés à un assureur, il doit remplir les conditions suivantes :

- Aléatoire : la survenance du sinistre chez l'assuré ne peut être prévue. Ce que veut dire qu l'assureur ne peut accepter de garantir un risque probable.
- Mutualisable : plusieurs assurés sont exposés à des risques comparables.

- La qualification : les dommages peuvent être estimés sur la durée de la garantie. Ce qui signifie qu'elle permet d'estimer la charge financière pour l'assureur.

est probable sur une période de plusieurs années.

#### **4.3.2.1 La titrisation**

Il existe d'autres instruments de transfert et de financement de risques. Il peut se faire par le placement sur le marché de titres, qui vont permettre la rémunération du capital dans le cas où le risque n'intervient pas. Dans le cas contraire les titres seront perdus.

Cette technique présente l'avantage de disposition de la trésorerie que lui sera nécessaire au moment du sinistre.

#### **4.3.2.2 Les clauses contractuelles**

Il est possible de transférer les conséquences financières du risque au partenaire, par le biais de clauses contractuelles par lesquelles il fera son affaire du financement de ces conséquences. Il s'agit-là d'un contrat d'assurance entre deux parties qui n'est valable que dans les termes et conditions du contrat et que si le cocontractant est solvable.

## Conclusion du chapitre

Une fois que les risques sont évalués, la hiérarchie détermine le traitement appliqué à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible). Dans le cas où le risque est trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité à un niveau acceptable, l'entreprise prend la décision d'éviter ce dernier, mais dans le cas où il est moyen l'entreprise peut choisir entre deux possibilités, soit transférer le risque, soit limiter ce dernier par la mise en place des mesures et contrôles spécifiques, afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou l'impact de ce dernier ou les deux à la fois. Et quand le risque est faible l'entreprise prend la décision de l'accepter.

Le processus de traitement du risque consiste à sélectionner et mettre en place des mesures propres à modifier le risque. L'efficacité du système de contrôle interne se mesure alors par le degré d'élimination ou de réduction du risque.

CHAPITRE II  
LES APPORTS DE L'AUDIT INTERNE À LA  
MAÎTRISE DES RISQUES

### Introduction du chapitre

L'audit interne est une activité qui vise, par ses missions, à atteindre deux objectifs principaux, à savoir, l'objectif d'une mission donnée et l'objectif de l'audit interne même afin de donner une vision claire à la direction d'une entreprise. Ainsi, la démarche de l'audit interne participera à la recherche de la performance et l'assurance contre les risques et les défaillances existantes.

## **SECTION 01 : LE CONTRÔLE INTERNE ET L'AUDIT INTERNE**

### **AU SIEN D'UNE ENTREPRISE**

Le contrôle interne est un dispositif très important pour toute entreprise, compte tenu du rôle important qu'il joue dans la maîtrise de ses activités.

#### **1 le contrôle interne au sien d'une entreprise :**

##### **1.1 Définition du contrôle interne**

Selon le cadre de référence l'AMF (les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne) : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources,
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

- le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. ».<sup>1</sup>

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal Control

Integrated Framework comme un « processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

<sup>1</sup> Abderrazek SOUEI, « Comment mettre en place et dynamiser le rôle de l'audit interne », IMAC Audit & Conseil, P9, Consulté le 15/11/2018, disponible sur : [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net).

## 1.2 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne a pour objectif :

### La maîtrise de l'entreprise

Il peut apparaître que la maîtrise d'une entreprise est l'un des objectifs évidents d'un conseil d'administration et des dirigeants opérationnels.

Elle exige, effectivement, la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et de procédures : un ensemble de dispositifs qu'on peut appeler contrôle de la gestion de l'entreprise.

### La sauvegarde des actifs

L'un des objectifs principaux des administrateurs d'une organisation est en principe d'assurer un retour sur investissement des actionnaires. L'actionnaire lui-même est animé du même désir quand il souscrit au capital.

Aucun administrateur ne peut garantir une rentabilité certaine aux actionnaires, il doit cependant, en tant que leur mandataire, agir pour la sauvegarde des fonds qui lui sont confiés. La notion de capital à risque se rapporte non seulement à la rentabilité des investissements qui en sont faits mais aussi à la sécurité des fonds.<sup>2</sup>

### L'Assurance de la qualité de l'information

Sans système d'information, l'entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée de façon à atteindre les objectifs fixés, un bon système d'information doit contenir les caractéristiques suivantes :

- enregistrement des opérations dans les délais les plus brefs.
- autorisation des opérations et vérification de l'information sur ces opérations à la source.
- regroupement des informations par catégories homogènes à chaque étape de traitement ou conversion.
- respect des normes comptables généralement admises et des règles internes de l'entreprise pour la présentation de l'information comptable.
- diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minimums.<sup>3</sup>

### L'assurance de l'application des instructions de la direction

Les instructions sont communiquées sous diverses formes automatisées, écrites ou verbales, elles peuvent revêtir un caractère permanent, temporaire ou ponctuel, et sont souvent filtrées plusieurs fois avant d'arriver à la personne pour laquelle elles doivent avoir une signification immédiate.

### Favoriser l'amélioration des performances

L'efficacité et l'efficience de l'organisation nécessitent l'implantation d'un processus de communication bien défini entre les divers niveaux hiérarchiques dans l'organisation. Le processus concerne les informations qualitatives et quantitatives et mène à la mise en place des procédures et des systèmes opérationnels et administratifs, basées pour la plupart sur un traitement informatisé.

<sup>2</sup> Lionel COLLINS., Gérard VALIN, « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérations et stratégiques », 4ème Edition Dalloz, Paris, 1992, P40.

<sup>3</sup> Idem, P41.

### 1.3 Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne n'est pas forcément efficace ni apte à identifier tous les risques.

En effet, il présente souvent des lacunes qui exposent l'entité à des risques inutiles, telles que :

- l'élaboration de différentes procédures de contrôle par cycle sans tenir suffisamment compte des objectifs, des stratégies et des risques associés.
- des procédures insuffisamment documentées ou communiquées aux personnels.
- la méconnaissance de certains contrôles automatisés qui facilitent la supervision des contrôles.
- l'application inconstante des contrôles intégrés dans les procédures.

Le contrôle interne sert à soutenir le fonctionnement d'une entité et à assurer une activité, respectueuse du droit, efficace et efficiente.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Mohamed HAMZAOU, « Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2eme Edition Pearson, Orléans, 2008., P83.

## 2 l'audit interne

### 2.1 Définition d'audit interne

« 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ». <sup>5</sup>

De cette définition découlent les points essentiels suivants :

**Audit** est une activité indépendante et objective : La fonction d'audit interne ne doit subir ni influence, ni pressions allant à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés. Pour atteindre ce but, la structure d'audit interne devrait être rattachée au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation. L'auditeur interne doit être indépendant des responsables des différentes fonctions qu'il est appelé à auditer.

**Activité d'assurance** C'est un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise.

**Activité de conseil** Cette activité de conseil a pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Exemple: conseil, conception de processus et formation.

### 2.2 Les objectifs de l'audit interne

Des nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

**La régularité** A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont régulières  
Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables .

Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer, sur le degré de régularité ou de conformité, de l'entreprise et de ses entités opérationnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires ; il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va analyser les causes, en évaluant les conséquences et enfin, proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne.

#### **L'efficacité**

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes ; mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficacités.

L'auditeur cherche un écart entre les résultats et les objectifs mais aussi « le pourquoi » de cet écart et le « comment » réduire.

#### **La pertinence**

La pertinence est une affaire de la direction générale, puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse, à ce niveau, à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :  
La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;

<sup>5</sup>Pierre SCHICK, « Memento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p5

La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

### 2.3 Les normes de l'audit interne

Les normes sont un ensemble de règles de conduite qu'il convient de suivre au sein de l'entreprise, elles ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne.
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à la valeur ajoutée.
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations. On distingue trois types de normes de l'audit interne :

Les normes de qualification (série 1000)

Les normes de fonctionnement (série 2000)

Les normes de la mise en œuvre (série 1000 et 2000).

Ci après nous reprenons les définitions des normes retenues dans les cahiers de l'institut francophone d'audit et du contrôle interne (IFACI), Résumé des normes d'audit et du contrôle interne-CRIPP-2009.

#### 2.3.1 Les normes de qualification

Indiquent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions et des activités d'audit interne. Elles se composent des articles principaux qui sont :

##### **Mission, pouvoirs et responsabilité :**

Les missions, les pouvoirs et responsabilités de l'audit interne doivent être clairement définies dans une charte d'audit interne ; être cohérents avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie ainsi qu'avec les normes.

##### **Définition de la charte d'audit interne**

C'est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité.

La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions ; définit le champ des activités d'audit interne. L'approbation finale de la charte d'audit interne relève de la responsabilité du conseil d'administration.

##### **Définition du code de déontologie**

« Le code de déontologie précise aux auditeurs les valeurs à respecter dans l'accomplissement de leur activité et s'appuie sur quatre principes fondamentaux pertinents pour une pratique « éthique » de l'audit interne.

Ces principes sont les suivants :<sup>6</sup>

**L'intégrité :** elle est à la base de la confiance et la crédibilité du jugement de l'auditeur.

**L'objectivité :** elle permet d'évaluer équitablement tous les éléments pertinents examinés relatifs au domaine audité et de ne pas se laisser influencer dans son jugement.

**La confidentialité :** Elle concerne les informations reçues et leurs divulgations.

La compétence requise pour la réalisation des travaux d'audit »

##### **Indépendance et objective :**

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

**Indépendance :** afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil.

<sup>6</sup> P.Schick ; J.Vera ; O.Bourrouilh. Pèrege « Audit interne et référentiel de risques » ; édition Dunod, Paris 2002. ; P28

**L'objectivité :** l'auditeur doit être objectif lors de la formulation des jugements.

**Compétence et conscience professionnelle :**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle

**Compétence :** Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles, ainsi que l'équipe d'audit interne doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

**Conscience professionnelle :** Les auditeurs internes doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur interne raisonnablement averti et compétent

**Programme d'assurance et d'amélioration qualité.**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne. Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est élaboré de façon à évaluer

La conformité de l'audit interne avec la définition de l'audit interne et les normes.

Le respect du code de déontologie par les auditeurs interne Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'activité de l'audit interne et d'identifier toutes opportunités d'amélioration.

### 2.3.2 Les normes de fonctionnement

Décrivant la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles se composent de sept articles principaux qui sont :

**Gestion de l'audit interne :** Le responsable de l'audit interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation. C'est-à-dire qu'on ne peut dire que l'activité d'audit est gérée efficacement que si :

Les résultats des travaux de l'audit interne répondent aux objectifs et responsabilités définis dans la charte d'audit interne ;

L'audit interne est exercé conformément à la définition de l'audit interne et aux normes ;

Les membres de l'équipe d'audit agissent en respectant le code de déontologie et les normes.

**Nature de travail :** L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle interne et contribuer à leur amélioration.

**Planification de la mission :** Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le champ d'intervention, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées.

**Accomplissement de la mission :** Les auditeurs internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

**Communication des résultats :** Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission. Cette communication doit inclure les objectifs et le champ de la mission, ainsi que les conclusions, recommandations et plans d'actions et doit être exacte, objective, claire complète et émise en temps utile.

**Surveillance des actions de progrès :** Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

Acceptation des risques par la direction générale : Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolutions.

### 2.3.3 Les normes de mise en œuvre

« Analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre sont assorties d'une lettre (précédée d'un point) qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent ;

- A : pour audit (ou assurance) ;
- C : pour conseil »<sup>7</sup>

**Tableau 3: les normes de qualification et de fonctionnement**

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité. 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle. 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité. 1200 : Compétence et conscience professionnelle. 1210- Compétence. 1220- Conscience professionnelle. 1230- Formation professionnelle. 1300 : programme d'assurance et de la qualité. 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluations interne 1312- Evaluation externe. 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité	2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources. 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 – Nature du travail. 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la Planification. 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de 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 de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale.

Source: Schick P, « Memento d'audit interne. Dunod », 2007, Paris, p.217

## 2.4 Les risque d'audit

L'approche par les risques requiert de la part de l'auditeur de prendre connaissance de l'entité, ainsi que de son contrôle interne et de procéder à une identification et évaluation des risques.

L'auditeur réduit le risque d'audit en définissant et en mettant en œuvre des procédures d'audit afin de recueillir d'éléments probants suffisants et appropriés lui permettant de tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles il peut fonder son opinion.

L'assurance raisonnable est obtenue lorsque l'auditeur a pu réduire le risque d'audit à un niveau faible et acceptable.

L'assurance raisonnable est à considérer pour la totalité du processus d'audit. Elle signifie un niveau élevé d'assurance, sans qu'elle ne soit une assurance absolue. En effet l'auditeur ne peut fournir une assurance absolue, en raison des limitations inhérentes au travail à accomplir, au jugement professionnel requis et à la nature des éléments probants à examiner.

### 2.4.1 Le risque inhérent

« est le risque lié à l'environnement de l'entreprise, d'une certaine

<sup>7</sup> Jacques RENARD, Op.cit, p117

manière il s'impose à tous les acteurs. Ces risques sont liés aux évolutions du marché et du secteur, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information, à la propension et au goût du risque des dirigeants. Le seul moyen de le réduire est soit de sortir de l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée »<sup>8</sup>

### 2.4.2 Le risque lié au contrôle

Le risque lié au contrôle est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité relatifs à l'établissement de ses états financiers. Il subsiste toujours un risque lié au contrôle, en raison des limitations inhérentes au contrôle interne.

### 2.4.3 Le risque combiné

L'auditeur procède à une appréciation combinée des risques inhérents et des risques liés au contrôle. Le paragraphe 30, alinéa 2, de la norme ISA 200 précise qu'en « général, les normes ISAN mentionnent pas le risque inhérent et le risque lié au contrôle de façon distincte, mais traitent plutôt d'une appréciation combinée du « risque d'anomalies significatives ». La norme stipule encore que « l'auditeur peut faire des évaluations séparées ou combinées du risque inhérent et du risque lié au contrôle selon des techniques d'audit ou des méthodologies préférées et des considérations pratiques. L'évaluation du risque d'anomalies significatives peut être exprimé en termes quantitatifs, par exemple en pourcentages, ou en termes nonquantitatifs. Pour mettre en pratique les notions de seuil de signification et du risque d'audit dans l'exécution d'un audit, l'auditeur doit apprécier séparément le risque inhérent et le risque lié au contrôle. Les risques d'entreprise dus à des circonstances extérieures peuvent avoir une incidence sur le risque inhérent et sur le risque lié au contrôle.

## 3 L'audit interne et le contrôle de gestion

COHEN E.<sup>9</sup> définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ».

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences:

### 3.1 Les ressemblances

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise ;
- les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ;
- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles

### 3.2 Les différences

Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau suivant :

<sup>8</sup> Lionel Collins, Op.cit.,

<sup>9</sup> COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

**Tableau 4: comparatif entre l'audit interne et controle de gestion**

Différences quant	Audit interne	Contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne sont la maitrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
A la périodicité	En fonction du risque	-Dépendante des résultats de l'entreprise. -N'est pas planifié
Au champ d'application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
Méthodes de travail	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives

Source : RENARD.J, (2009), Op, Cit, p93

## **SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES ET L'AUDIT INTERNE**

Dans cette section nous allons présenter le management des risques, en étudiant : sa définition, ses objectifs, ses acteurs, son rôle et enfin les éléments du dispositif et le rôle de l'audit interne dans le management des risques

### **1 Définition et les objectifs du management des risques**

#### **1.1 Définition du management des risques**

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il se définit comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu dans le but d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>10</sup>.

En effet, la définition proposée du management des risques nous renvoie à plusieurs concepts fondamentaux :

- est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation .
- est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation.
- est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.
- est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques.
- est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque.
- donne à la direction et au Conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation) .
- est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes mais susceptibles de se recouper.<sup>11</sup>

#### **1.2 Les objectifs du management des risques**

Le management des risques fournit un cadre et des principes qui peuvent être utilisés par toute entreprise, sans distinction de taille ou d'activité pour gérer toutes formes de risques pouvant être une menace importante sur la réalisation des objectifs fixés préalablement par l'entreprise, et en particulier celui de création de valeur.

Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

<sup>10</sup> LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005, P5.

<sup>11</sup> LANDWELL, Op.cit., P5

Ce cadre de référence vise à aider l'organisation à atteindre ces objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

**Objectifs stratégiques** : liés à la stratégie de l'organisation, ils sont en ligne avec sa mission et la supportent,

**Objectifs opérationnels** : visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources,

**Objectifs de reporting** : liés à la fiabilité du reporting,

**Objectifs de conformité** : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.<sup>12</sup>

## 2 Les éléments du dispositif de management des risques

Le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management. Ces éléments sont les suivants :

- Environnement interne : L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il permet d'identifier les points forts et les zones de vigilances propres à l'entreprise et structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte, comme il permet aussi la description de la chaîne de valeur, structure de coûts, structure modèle de l'entreprise et les avantages compétitifs.
- Fixation des objectifs : Les objectifs doivent être définis au préalable pour permettre d'assurer une vraie responsabilisation des individus et pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Dans un souci d'efficacité, les objectifs doivent être clairement formulés, motivants et donc ambitieux pour la personne et que ces objectifs soient en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque. Les objectifs à atteindre doivent être exprimés de façon chiffrée (résultat net) ou en termes de comportement observable (ponctualité), et ils sont toujours associés à un échéancier.
- Identification des événements : Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.
- Évaluation des risques : Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés, les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.
- Traitement des risques : Le management définit des solutions permet de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.
- Activités de contrôle : Le management détermine des procédures et s'assure de leur mise en œuvre pour vérifier l'application des mesures de traitement des risques.
- Information et communication : Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.
- Pilotage : Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> LANDWELL, Op.cit., P6.

<sup>13</sup> idem, P7.

### 3 Les limites de management des risques

Bien que les dispositifs de management des risques soient d'un apport considérable, il n'en est pas moins qu'ils comportent certaines limites qui résultent :

- d'une mauvaise prise de décision ;
- d'un mauvais choix dans le traitement des risques et de la mise en place des contrôles ;
- de faiblesses potentielles dans le dispositif,
- de contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus...

Les conséquences des limites du dispositif, le Conseil d'administration ou la direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

### 4 La relation entre l'audit interne et le management des risques

Dans un but de simplification, on va dire que par rapport aux risques, le management des risques a une vision Macro et l'audit interne a une vision Micro. Nous pouvons simplifier en disant : que par rapport aux risques, les uns (risk managers) en ont une vision MACRO et les autres (auditeurs internes) la vision MICRO.

Le management des risques est considéré comme étant l'expert interne du risque, sa mission consiste, d'une part, à identifier, classer, évaluer et développer les modalités de traitement en apportant d'une façon rigoureuse les méthodes de traitement des risques. D'autre part, il améliore la capacité d'identification et de traitement des événements pour prévoir et éviter les coûts et/ou les pertes ou du moins les diminuer.

Le management des risques participe aussi à l'élaboration du programme annuel d'audit par l'établissement d'une cartographie des risques, comme nous le verrons ultérieurement.<sup>14</sup>

Le tableau suivant représente une comparaison entre l'audit interne et le risk management.

**Tableau 5: comparaison entre l'audit interne et le risk management**

	Audit interne	Risk management
Cadre de référence usuelle	COSO-I, COCO, « cadre de référence AMF ».	-Cadre de référence FERMA (Fédération of European Risk management Associations)  -COSO-II
Cartographie des risques	L'exploite pour établir son programme annuel d'audit	En charge de l'établir.
Par rapport au concept de risque	Expert de l'identification des risques spécifiques à chaque entité auditée.	Expert de l'identification et de la quantification (impact/ probabilité) des risques globaux.
Mode d'intervention	Va sur le « terrain » et développe une méthodologie d'investigation détaillée	Intervient à distance et par un réseau de correspondants

Source : Pierre SHICK., Jacques VERA., Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit., P41.

<sup>14</sup> Pierre SHICK et AL, Op.cit., P41

## **SECTION 3 : LA DÉMARCHE DE DÉROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE**

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en période précise et identifiables, et qui sont toujours les mêmes. Il est recommandé avant d'aborder les différentes phases d'audit interne de comprendre ce que l'on entend par « mission d'audit interne »

### **1 Définition de la mission**

Le terme mission est un terme latin qui signifie « Mittere » envoyer, elle est définie dans le petit Larousse ainsi : « Fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial ... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses »<sup>15</sup>

On rapprochant les termes de cette définition à l'entreprise on affirmera que la mission de l'auditeur est bien ce travail (temporaire) qu'il sera « chargé d'accomplir dans l'intention de la direction générale ». Ces missions sont à apprécier selon deux critères : le champ d'application et la durée.

#### **Le champ d'application**

Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments :

**L'objet :** la fonction et la durée. L'objet : va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

- **Une mission spécifique :** c'est-à-dire portant sur un point précis en un lieu déterminé (audit des ventes)
- **Par opposition à ces missions :** « spécifiques » on peut définir des missions « générales » qui ne vont connaître aucune limite.

#### **La fonction**

Autre critère qui peut bien évidemment, se marier avec le précédent (objet), on parle alors de mission uni-fonctionnelle ou de plurifonctionnelles.

- **Mission uni-fonctionnelle :** qu'elle soit spécifique ou générale, ce genre de mission va concerner qu'une seule fonction.
- **Mission plurifonctionnelle :** C'est celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

#### **La durée**

La question habituelle que l'on pose sur la mission d'audit est : « quelle est la durée d'une mission d'audit » à cette question, il y a une infinité de réponses. Une mission d'AI peut durer 10 jours ou 10 semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer, de ce fait nous trouvons selon ce critère de durée deux types de missions, les missions longues et les missions courtes.

- **Missions longues :** sont des missions dans lesquelles on déroule tout les processus méthodologiques de l'audit interne ; on utilise une quantité et une diversité importante d'outils d'audit ; on constitue des dossiers volumineux et documentés et on conclut par un rapport d'audit riche de recommandations nombreuses et de constructions.
- **Missions courtes :** sont des missions simples dont le thème de la mission est bien connu par les auditeurs et que les recherches à mener ne sont pas nombreuses. Dans ce cas le rapport d'audit résultant est bref.

<sup>15</sup> Jacques Renard ; idem, p199

## 2 les phases fondamentale d'une mission d'audit

La mission d'audit est un processus bien déterminé, composé de trois grandes phases :

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

### 2.1 La phase de préparation

C'est la phase qui ouvre la mission d'AI, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où se trouver la bonne information et à qui la demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

#### 2.1.1 L'ordre de la mission

« L'ordre de mission ou (la lettre de mission) est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission juridiquement. Elle traduit le mandat donné par la Direction Générale de l'audit interne ». <sup>16</sup>

- L'ordre de mission doit contenir obligatoirement les mentions suivantes :
- Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandant et sa signature. De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'Audit Interne. Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini, ce texte pouvant être rédigé suivant certaines latitudes.
- Les mentions facultatives ainsi nommées parce que s'il est indispensable de présenter au minimum un texte court, le texte long, par contre, n'est pas obligatoire. On distingue deux types d'ordre de mission :

##### L'ordre de mission court

Il tient en quelques lignes pour définir les objectifs et le champ d'application. Ce document n'est, en général, pas restrictif et laisse le champ libre aux auditeurs pour conduire leurs investigations comme ils l'entendent. Cette formule, qui est la plus utilisée, est à recommander et est à bien des égards préférables à l'ordre de mission « long ».

##### L'ordre de mission long

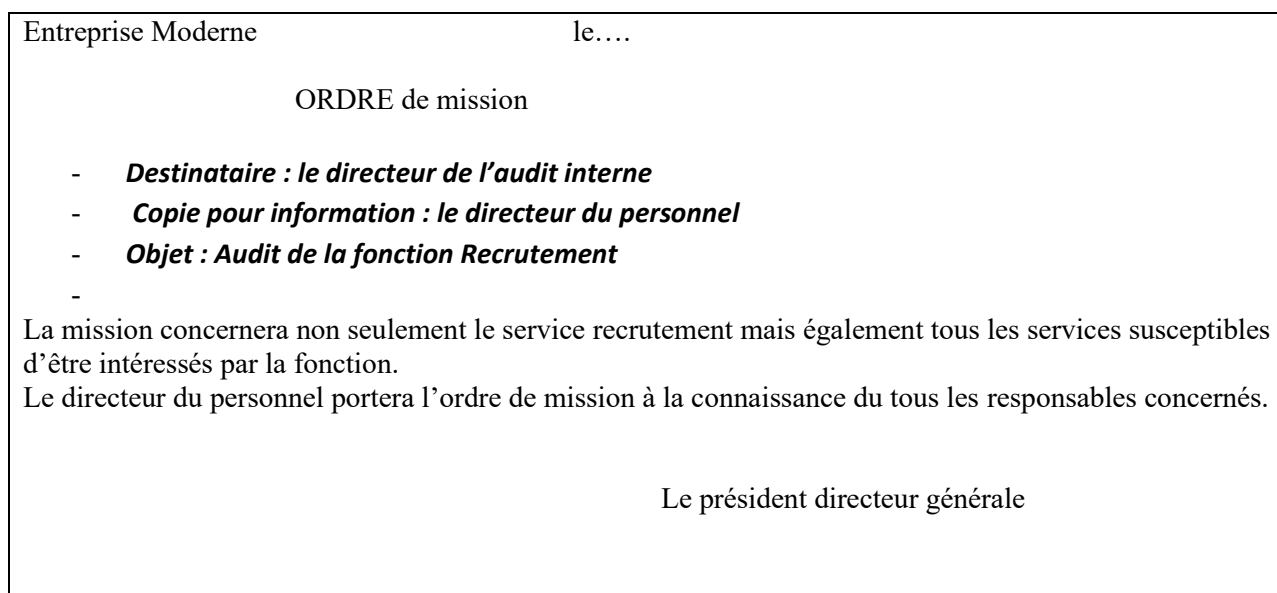
Indique non seulement et comme il se doit les objectifs et le champ d'application mais il précise également les modalités de l'intervention, les dates, les lieux, les moyens à utiliser... et même ceux à ne pas utiliser. Certains ordres de mission vont jusqu'à indiquer l'organisation logistique de la mission, ce qui est proprement « mettre charrue avant les bœufs » et confondre le mandat de départ avec les étapes ultérieures de la mission. <sup>17</sup>

La figure suivante illustre un ordre de mission long.

<sup>16</sup> Jacques RERANRD, Op.cit., P217

<sup>17</sup> Idem, P209

Figure 1: l'ordre de mission



Source : Jacque RENARD, Op.cit., P220

### 2.1.2 la prise de connaissance

Cette étape est la plus importante d'une mission d'audit. La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments :

- Complexité du sujet : elle est en relation avec l'importance de la mission ce qui veut dire que, Quand il s'agit d'un audit simple et court portant sur un thème traditionnel elle n'exige pas un apprentissage long et complexe ; mais quand il s'agit d'un thème nouveau et délicat cette prise de connaissance exigera un apprentissage long et complexe.
- Profil de l'auditeur : lors de constitution de l'équipe d'audit, l'entreprise à intérêt de choisir les auditeurs qui ont des connaissances et des expériences professionnelles ce qui lui permettra de gagner de temps et de l'argent.
- Qualité des dossiers d'audit : ces dossiers regroupent un ensemble de papier de travail, documents et informations réunis lors des audits antérieurs. Il faut encore que ces dossiers soient complets, organisés et référenciés. La qualité des dossiers d'audits est un élément essentiel, car l'auditeur retournera à ces documents ultérieurement.

La prise de connaissance des activités et procédures de l'entreprise est réalisée par :

- Des entretiens avec les principaux acteurs de cette procédure ;
- De l'examen des manuels des procédures ;
- De la revue des principaux documents qui servent de support à ces procédures.

L'auditeur doit disposer d'une bonne compréhension du fonctionnement et surtout faire ressortir les éléments clés de la procédure qui peuvent être défini comme la fiabilité du contrôle interne et aussi les points faibles.

Cette prise de connaissance sera fondée sur l'évaluation et l'interprétation des différentes composantes du C.I. Ce qui signifie que la subdivision du contrôle interne en cinq composantes, fournit à l'auditeur un cadre utile lui permettant de déterminer la façon dont les différents éléments du contrôle interne d'une entité peuvent avoir une incidence sur la mission d'audit, et permet à l'auditeur de comprendre dans quelle mesure et de quelle manière, un contrôle particulier prévient, ou détecte et corrige des anomalies significatives dans les flux d'opération.

**Prise de connaissance de l'environnement de contrôle :** L'auditeur doit acquérir la connaissance de l'environnement de contrôle, il doit prendre en considération les éléments suivants et la manière dont ils ont été insérés dans les procédures de l'entité

La communication et la mise en place de valeurs d'intégrité et d'éthique ;

L'exigence de compétences ;  
 La participation des personnes constituant le gouvernement d'entreprise ;  
 La philosophie et le style de direction ;  
 Les méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités ; et les politiques en matière de ressources humaines.

**Prise de connaissance de processus d'évaluation des risques de l'entité :** l'auditeur doit acquérir la connaissance, d'une part, du processus suivi par l'entité pour identifier les risques liés à l'activité afin de décider des mesures adéquates à mettre en œuvre pour gérer ces risques et d'autre part des résultats de ce processus. Lorsque le processus d'évaluation des risques par l'entité est approprié et maîtrisé, l'auditeur peut s'appuyer sur celui-ci pour identifier le risque d'anomalies significatives.

**Prise de connaissance de système d'information :** l'auditeur doit acquérir la connaissance du système d'information et des processus opérationnels y afférents qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière.

**Prise de connaissance des activités de contrôle :** l'auditeur doit acquérir une compréhension suffisante des activités de contrôle pour évaluer le risque d'anomalies significatives au niveau des assertions et pour concevoir des procédures d'audit complémentaires répondant aux risques identifiés.

**Prise de connaissance des moyens de suivi des contrôles :** l'auditeur doit acquérir la connaissance des principaux types de moyens que l'entité utilise pour assurer le suivi du contrôle interne ainsi qu'une compréhension de la manière dont l'entité entreprend des actions correctrices de ces contrôles.

L'objectif de la prise de connaissance est de permettre d'avoir une vue et une compréhension d'ensemble suffisante pour orienter la mission en fonction de la structure. Ces objectifs sont :

- Avoir une bonne vision d'ensemble des contrôles interne ;
- Identifier les problèmes essentiels ;
- Eviter d'omettre des questions importantes ;
- Permettre l'organisation des opérations d'audit.

➤ **Méthodes de description des procédures**

Dans le cas où l'entreprise a auditée dispose de procédures établies, par elle-même ou rédigées par des anciens auditeurs. L'auditeur qui vient pour remplir la fonction en moment présent peut se référer à ses descriptions existantes en les mettant à jour.

Si ces descriptions existantes paraissent non pertinentes ou insuffisantes, l'auditeur doit procéder lui-même à la description des procédures. Les techniques à suivre sont :

- La description narrative :

Elle consiste à obtenir les procédures existantes et les contrôles institués à l'aide d'un entretien avec les principaux responsables ou par l'intermédiaire des manuels ou instructions écrites de l'entreprise.

- Le diagramme de circulation :

Elle consiste à formaliser à l'aide des schémas d'une part la circulation des documents dans l'entreprise, d'autre part, les contrôles effectués par les différents intervenants. L'auditeur doit prendre les précautions suivantes :

- Il faut d'abord disposer d'interlocuteurs fiables. Connaissant les procédures étudiées
- L'identification des bons interlocuteurs revêt une importance capitale ;
- Il doit éviter de réaliser une description trop détaillée et vide au regard de ses objectifs en plus qu'elle est consommatrice.

➤ **Tests de conformité ou de compréhension**

« Les tests de conformité permettent à l'auditeur d'assurer que sa compréhension des procédures et des points clés mise en place est juste ; ils consistent :

- A mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;
- A réaliser des tests spécifiques sur les points de procédure du contrôle interne. De manière

pratique : la prise de connaissance des procédures donne lieu :

- A l'établissement d'une description schématique et rapide de la procédure
- A la description des points clés de la procédure ces points clés peuvent être identifiés

à partir des risques inhérents détecter et en utilisant un questionnaire de contrôle interne faisant ressortir les assertions d'audit concernées par la procédure examinée »<sup>18</sup>

### 2.1.3 L'évaluation du contrôle interne et identification des risques

#### ➤ Évaluation du contrôle interne

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'auditeur. L'évaluation du contrôle interne permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans les procédures.

L'auditeur procède, en deux étapes, à l'évaluation et à l'identification de ces forces et faiblesses :

Il opère une évaluation théorique du contrôle interne, consistant à identifier les points faibles et les points forts

Il s'assure ensuite de la réalité des points forts pour un caractère définitif de son évaluation.

#### Évaluation théorique du contrôle interne

Sur la base de la prise de connaissance des procédures, L'auditeur détermine les points forts et les points faibles de la procédure.

- Une faiblesse de contrôle interne est un risque possible à cause des procédures insuffisantes dans le but de réduire le risque potentiel à un niveau acceptable ;
- Un point fort correspond à une procédure existante qui couvre complètement ou partiellement un risque potentiel.

#### Tests de procédure sur points forts

Le point fort permet à l'auditeur de définir son programme de travail. Par définition un point fort donne à l'auditeur une assurance raisonnable sur la couverture d'un risque. Ce point fort nécessite de mettre en œuvre des tests de permanence.

Le rôle des tests de permanence est de confirmer l'existence de points forts et d'une mesure d'impact réel sur la couverture des risques. Ils permettent de compléter l'appréciation du risque de non-maîtrise.

Le test de procédure sur le point fort permet à l'auditeur de prendre en compte dans son exploitation de l'évaluation du contrôle interne.

#### ➤ Identification des risques

Dans le cadre du processus « déroulement d'une mission d'audit » le responsable de la structure d'audit interne a besoin de connaître les risques de l'organisation. Cette étape d'identification et d'évaluation des risques n'est que la mise en œuvre de la norme 2210.A1 « l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit. Les objectifs de la mission doivent être déterminés en fonction de résultats de cette évaluation »<sup>9</sup>.

Cette identification va permettre à l'auditeur de construire son programme d'audit et de déterminer les objectifs de la mission.

L'équipe d'audit doit établir un tableau des risques relatifs au domaine audité. Ce dernier doit nécessairement prendre en compte les trois facteurs susceptibles de générer des risques de toute nature :

**L'exposition** : ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argents, stocks, immobilisations).

Et ces risques sont multiples : malversation, incendies, dommage de toute sorte.

**L'environnement** : ce n'est plus le bien lui-même, mais ce qui est autour qui devient facteur de risque. Ce sont tous les risques liés aux opérations.

**La menace** : c'est celle qui risque de conduire à la multiplication des procédures et contrôles qui seront autant de freins et de contraintes, excessifs, si on n'a pas pris la mesure exacte du danger et de la réponse appropriée. Le danger c'est ici la fraude mais ce sont aussi les catastrophes naturelles ou sociales.

<sup>18</sup> Dr. Khelassi Réda ; « Les applications de l'audit interne » ; Houma édition. Alger, 2010

Tableau 6: tableau des risques

Tâches	Objectif	Risques	Évaluation	Dispositif de contrôle interne	Constat

Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », p 229

Dans ce tableau l'auditeur va mettre dans :

**Première colonne :** l'auditeur va découper l'activité en tâche élémentaires.

**Deuxième colonne :** pour chaque tâche élémentaire, l'auditeur définira ses objectifs.

**Troisième colonne :** l'auditeur interne va estimer pour chaque tâche élémentaire les risques encourus.

**Quatrième colonne :** l'auditeur interne procédera à une évaluation du risque attaché à cette tâche

**Cinquième colonne :** en face de chacun de ces risques, l'auditeur va rappeler quel est le dispositif de contrôle interne que l'on devrait en bonne logique normalement trouver pour faire échec au risque identifié

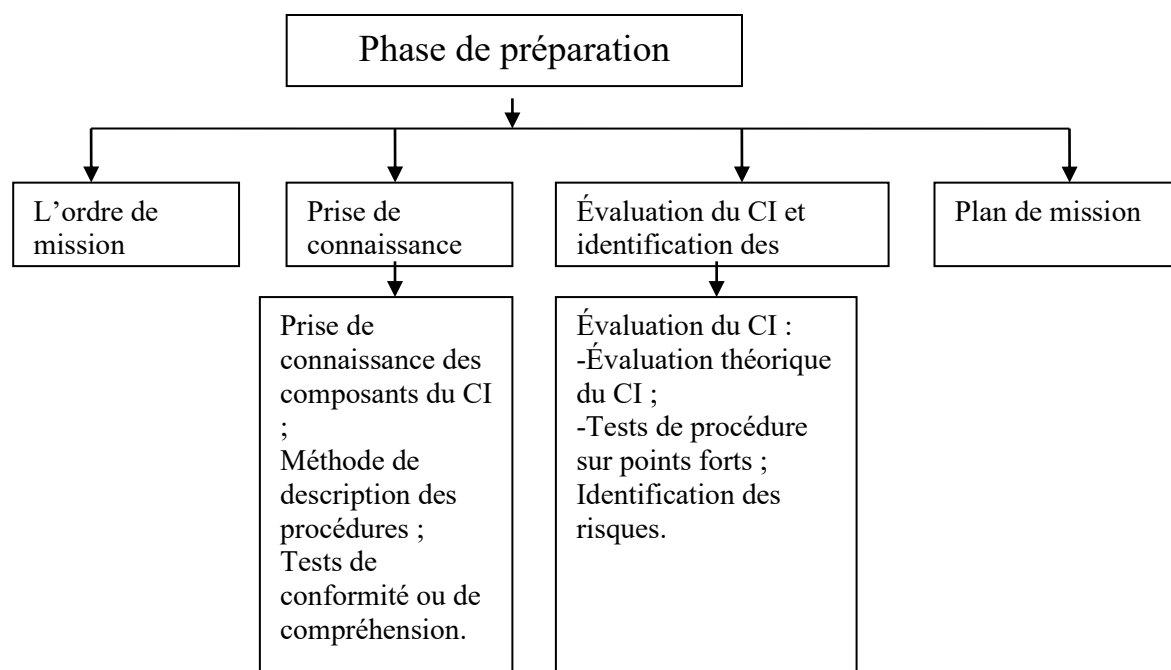
**Sixième colonne :** l'auditeur interne se contente d'indiquer si le dispositif identifié comme important existe (oui) ou n'existe pas (non).

#### 2.1.4 Plan de mission

C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit. Le contenu du contrat est élaboré par l'audit interne, il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son accord lors de la réunion d'ouverture. Ce plan définit les objectifs de la mission et le champ d'action de cette dernière :

- Objectifs généraux : ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente ;
- Les objectifs spécifiques : Ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques identifiés ;
- Le champ d'action : Pour atteindre ces différents objectifs, les auditeurs vont proposer dans le plan de mission un champ d'action à leurs investigations, il exprime deux champs : le champ d'action fonctionnel qui précise les services ou les divisions qui vont être audités et le champ d'action géographique qui précise le lieu où se déroule la mission d'audit.

Figure 2: la phase de préparation



Source : adapté par nous-même de ce qui a précédé comme explications

## 2.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique<sup>19</sup>

Chaque tâche du programme de vérification est précisée par une feuille de couverture, le détail figure dans les papiers de travail. L'auditeur clôt chaque section du travail terrain en reportant les dysfonctionnements constatés sur les feuilles de révélation et d'analyse de problème (FRAP)

### 2.2.1 La réunion d'ouverture

C'est la rencontre entre audités et auditeurs. Cette réunion se fait sur les lieux où la mission doit se dérouler. Pendant cette réunion, les auditeurs essaient d'aborder et d'éclaircir quelques points aux responsables du service audité, « elle doit comprendre les points essentiels suivant :

La présentation de l'équipe d'audit.

La revue des objectifs et champ de l'audit interne ; c'est à dire l'auditeur fait un rappel sur l'audit interne .

Une courte présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit.

La confirmation de circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et l'audité .

La confirmation des questions relative à la confidentialité.

<sup>19</sup> RENARD.J, Op.cit., 2010, P 214.

### 2.2.2 Le programme de vérification ou programme de travail

Le programme d'audit est un programme de travail élaboré par les auditeurs sous la supervision du premier responsable de l'audit interne, il permet de déterminer les tâches de chaque auditeur et les moyens et outils à mettre en œuvre pour chaque tâche à accomplir pour la mission ainsi que leurs délais de réalisation. Il doit répondre aux objectifs suivants :

- C'est un document contractuel : le programme d'audit constitue la référence utilisée pour apprécier le travail effectué. Ce qui signifie que les modifications, les rectifications, annulation ou ajouts ne peuvent être décidés qu'en accord avec hiérarchie de l'auditeur ;
- C'est un planning de travail : la répartition des tâches en fonction des compétences permettra une meilleure organisation et planification de travail dans le temps (les déplacements de auditeurs sont coordonnés, les dates des interviews et des rencontres planifiées) ;
- Fil conducteur : chaque auditeur procède de façon logique à l'accomplissement de ses tâches en suivant les différentes étapes de son programme ;
- Point de départ du Q.C.I : c'est un document qui va indiquer le détail de ce qu'il convient de faire pour explorer les différentes zones à risque identifiées lors de la phase préparatoire, donc c'est à partir de ce document que sera construit le Q.C.I ;
- Suivi du travail : Le programme permet également aux responsables de la mission de mieux suivre, et d'avoir les moyens d'apprécier le travail des auditeurs ;
- Documentation : l'existence d'un programme de travail précis pour chaque thème ou sujet d'audit constitue au sein du service d'audit interne une documentation précieuse et qui sert de modèle pour les audits à venir

### 2.2.3 Le travail sur terrain

A cette phase, l'auditeur a déjà préparé son programme de travail et les questionnaires de contrôle interne ; il se présente alors sur terrain pour observation physique afin de collecter les informations avec les outils qui sont à sa disposition et établis pour chaque anomalie une Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

- **Les questionnaires du contrôle interne (Q C I)**

Les questionnaires du contrôle interne sont mis en œuvre lorsque les auditeurs ont élaboré le programme de travail. Chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels l'auditeur va procéder à des tests qui vont permettre d'identifier les faiblesses et de porter un jugement.

« Les Q C I ont pour principal objectif la détection des anomalies liées au dispositif de Contrôle interne. Les questions fondamentales d'un questionnaire de contrôle interne sont en nombre de cinq et sont les suivantes : qui - quoi - où - quand - comment.

Qui ? Question pour connaître l'opérateur ;

Quoi ? Sert à identifier l'objet de l'opération ;

Où ? Pour tester tous les lieux où l'opération se déroule ;

Quand ? Sert à connaître la périodicité et la durée de l'opération ;

Comment ? C'est pour permettre de décrire l'opération ».

- **L'interview**

Il constitue pour l'auditeur une méthode de collecte d'information probante. Il permet d'établir le contact avec l'équipe auditée et d'avoir les informations qui lui seront utiles dans la démarche de travail.

L'interview aide à préciser les questions à étudier et à obtenir l'information probante à l'appui des constatations de l'auditeur.

L'auditeur doit conduire les interviews de façon ordonnée et dans le respect des personnes et il doit préparer un compte rendu après chaque interview.

- **Etablissement d'une FRAP**

La FRAP est un document de travail rédigé par l'auditeur et par lequel il résume chaque dysfonctionnement relevé du travail sur terrain. L'auditeur interne inscrit sur ce papier les constats selon l'ordre suivant :

Le problème : présentation du dysfonctionnement ;

Les faits : dysfonctionnement qui se manifeste par telle anomalies qui ont été constaté (les preuves) ;

Les causes : origines des anomalies (les explications) ;

Les conséquences : les impacts ;

Les recommandations : actions proposées pour éliminer les conséquences et remédier aux causes.

Le modèle de FRAP se présente comme suit :

**Figure 3: modèle de FRAP**

Modèle de FRAP	
Feuille de révélation et d'analyse de problème	
	FRAP N° :
Problème :	_____
Constats :	_____
Cause :	_____
Conséquences :	_____
Recommandation :	
Etablir par :	approuvé par :

**Source :** Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », p260.

La rédaction des FRAP tous au long du travail sur terrain présentera les avantages suivant :

- Contribution à la qualité du contrôle interne ;
- Améliorer la qualité de communication ;
- Rapport d'audit.

### 2.3 La phase de conclusion

Après avoir effectué son travail sur le terrain, l'auditeur interne passe à la dernière étape de sa mission, à savoir celle de la conclusion où il va formuler les recommandations nécessaires, élaborer le rapport d'audit et un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer de la mise en place des recommandations retenues.

Afin de permettre la validation générale, l'auditeur a l'obligation de rédiger en premier lieu un projet de rapport d'audit interne qui sera validé par suite dans la réunion de clôture.

### 2.3.1 Rédaction du projet de rapport

Le projet de rapport d'audit contient les anomalies et les recommandations des auditeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une validation définitive de la part des audités. C'est un document incomplet constitué soit par le rassemblement de l'ensemble des fiches d'observations que l'on a pris et classer de façon logique et par ordre d'importance, soit par un rapport d'audit proprement dit mais qui ne comprend pas la réponse des audités aux observations et aux recommandations de l'audit.

### 2.3.2 La réunion de clôture

Une réunion qui a pour but de commenter et valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture. Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leur ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion.

Par la suite, les auditeurs doivent faire la présentation de leurs propres recommandations, et c'est à ce stade que d'éventuelles contestations peuvent apparaître.

Deux situations sont possibles :

- Soit l'auditeur fournit toutes les preuves concernant ces contestations, et le problème est résolu ;
- Soit l'auditeur ne possède pas encore des preuves et donc la réunion est considérée non réussie et rapportée jusqu'à ce que l'auditeur ramène ses preuves s'il y en a. En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

A la fin de cette réunion, l'auditeur doit demander aux audités de lui envoyer une réponse sur les recommandations, et leur rappeler aussi de la procédure de suivi d'audit.

### 2.3.3 le rapport final

C'est un document final de la mission d'audit, il a pour rôle la transmission de l'information de maîtrise ou non du domaine audité à toute la hiérarchie ; en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques.

Ce rapport représente aussi un outil de travail pour l'audité, un outil indispensable pour ne plus commettre les mêmes fautes.

Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, et décrire l'organisation de la fonction auditée. Les constats, les recommandations, et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport ainsi qu'en conclusion, il est nécessaire d'aborder une synthèse brève et précise.

Le rapport d'audit se présente comme suit :

Figure 4: Rapport d'audit

**Destinataires** : voir liste in fine

**Nos réf** : AAAA/NN-RA

**INTERLOCUTEUR** : Nom de responsable de l'audit

**Tél** :

**OBJET** : Rapport d'audit  
Précisez l'intitulé de la mission

**Date** :  
Veuillez trouver, ci-joint, le rapport d'audit de (titre)  
La mission d'audit supervisée par Mr.....a été effectuée, par Mr..., chef de Mission et auditeurs.  
Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés lors d'une réunion effectuée le JJ/MM/22XX.  
Le rapport se présente sous forme d'une note de synthèse suivi d'une liste de fiches détaillant les résultats de l'audit puis d'un cahier des recommandations  
Conformément au processus rappelé en annexe du rapport, le (XXX indiquez le titre et la fonction de la personne chargée de coordonner les réponses au cahier des recommandations) adressera son plan d'actions à la direction de l'audit, au plus tard pour le JJ/MM/20XX.

**Prénom Nom** :  
Le directeur de l'audit

Source : P.Schich, J.Vera, O.Bourrouilh-PAREGE. « Audit Interne et Référentiel de Risques : Gouvernance. Management des risques. Contrôle interne », p 158.

### 2.3.4 Le plan d'action

est un document sous forme de tableau établi par le chef de la mission d'audit. Il permet à l'audit d'indiquer pour chaque recommandation la personne responsable de la mise en œuvre de l'action et le délai dans lequel celle-ci sera menée à bonne fin.

La forme la plus simple d'un plan d'action est la suivante

**Tableau 7: Tableau plan d'action**

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

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

**Le suivi du rapport d'audit interne :**

L'activité « suivi de la mission » permet de vérifier que les recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les entités ou les personnes désignées dans le plan d'action.

L'activité « suivi de la mission » est une mission en elle-même, qui ne nécessite pas un ordre de mission spécifique, au cours de laquelle les auditeurs internes vérifient la mise en œuvre du plan d'action.

L'auditeur chargé de l'activité de suivi prépare un rapport structuré comme suit :

**Tableau 8: Tableau d'un suivi du rapport d'audit interne**

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

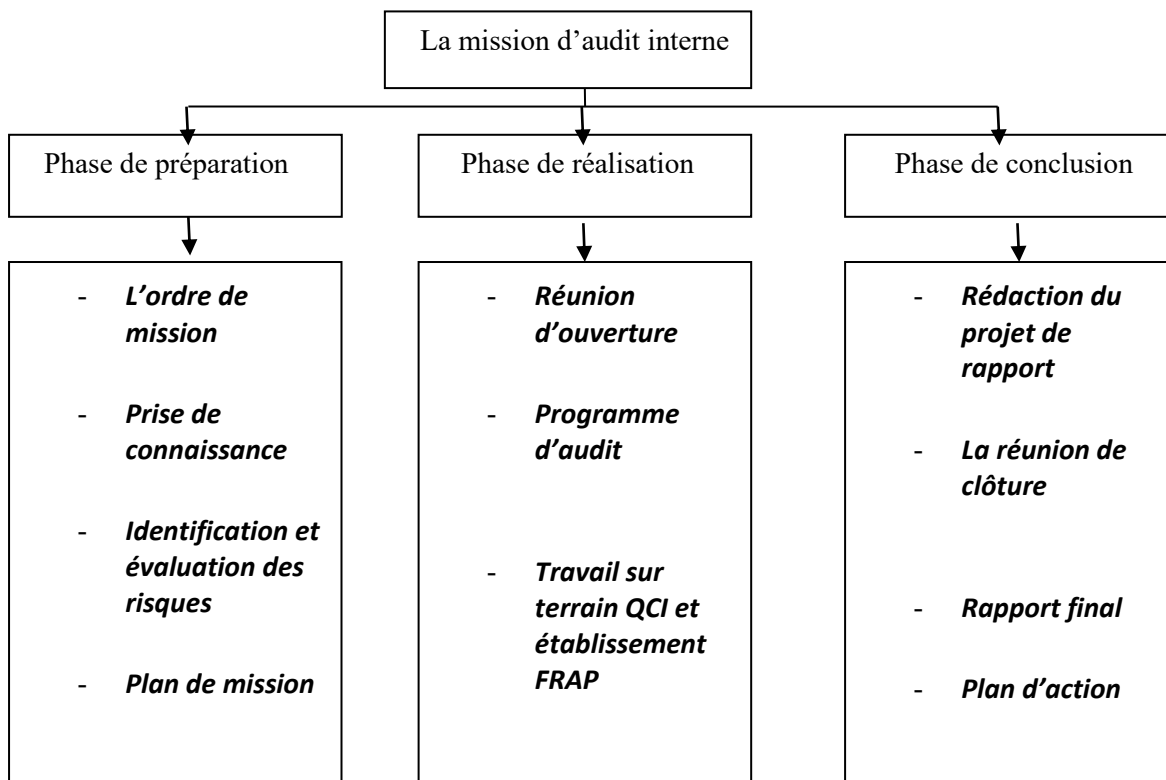
Source : Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne ».

Dans la colonne « état de réalisation » l'auditeur implique une des trois mentions suivantes :

- Réalisée ;
- Non réalisée, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » les causes ;
- En cours, dans ce cas il faut préciser dans la colonne « observation » le degré d'avancement.

On peut présenter le déroulement de la mission d'audit par le schéma suivant :

**Figure 5: schéma de la mission d'audit interne**



Source : adapté par nous-même de ce qui a précédé comme explications

**Conclusion du chapitre :**

Nous pouvons conclure que l'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on audite - étude élaboration de solutions (avec les audités), suivi de la mise en œuvre des plans d'action des audités ; en bref, ce que fait le médecin généraliste avec son patient, lorsqu'il effectue son diagnostic, réalise son pronostic et préconise sa thérapeutique. Une mission d'audit opérationnel peut durer de quelques jours à quelques mois, selon l'envergure du sujet et le nombre d'auditeurs. Le plus fréquent est de quatre à dix semaines pour une mission nouvelle avec deux à quatre auditeurs dont un chef de mission.

Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases : étude, vérifications et conclusion. Les normes professionnelles parlent de planification, accomplissement et communication. Les deux premières phases sont approximativement de même durée quand le sujet de la mission est nouveau la phase de conclusion est plus courte mais quand on dispose de programmes de travail rodés, la phase d'étude peut ne prendre que quelques journées. D'où l'utilité de capitaliser le savoir-faire du service.

---

*CHAPITRE III*  
*AUDIT DES RISQUES LIÉS AUX ENTREPRISES DE LA*  
*GRANDE DISTRIBUTION*

## **SECTION 1 : LA DISTRIBUTION EN ALGÉRIE**

Le commerce de détail occupe en Algérie une grande place dans les circuits de distribution des produits et son rôle économique n'est plus à démontrer. Il constitue le dernier maillon de la chaîne de distribution et sa principale fonction est d'offrir des produits à un ensemble de clients et consommateurs de différentes catégories et résidants généralement dans une même localité.

### **1 Le tissu économique sur le commerce de détail en Algérie :**

Le nombre d'activités composant le secteur du commerce de détail en Algérie s'élève à 252 sur un total de 1.375 activités répertoriées dans la NAE « Nomenclature des Activités Économiques » ; soit un taux de 18,3%<sup>1</sup>, et un nombre de commerçants détaillants qui s'élève à 632. 834 soit 38,2 % du nombre total des commerçants inscrits au registre du commerce, qui est de l'ordre de 1.658.690 commerçants<sup>1</sup>. Par rapport à la population Algérienne, qui est de 37.071.374 habitants<sup>2</sup>, le nombre d'opérateurs économiques inscrits au registre du commerce exerçant dans le commerce de détail représente 1,7% de la population totale algérienne soit un ratio de 1 commerçant pour 59 habitants. L'évolution du nombre d'opérateurs économiques exerçant dans le commerce de détail durant la décennie 2002-2012, est représentée comme suit :

**Tableau 9: l'évaluation de nombre d'opérateurs économique exerçant dans le commerce détail en algérie**

Année	Nombre	Évolution
2002	388 609	--
2003	426 960	9,9%
2004	453 829	6,3%
2005	426 960	8,1%
2006	522 608	6,5%
2007	554 877	6,2%
2008	581 970	4,9%
2009	612 471	5,2%
2010	628 172	2,6%
2011	621 626	-1%
2012	632 834	1,8%

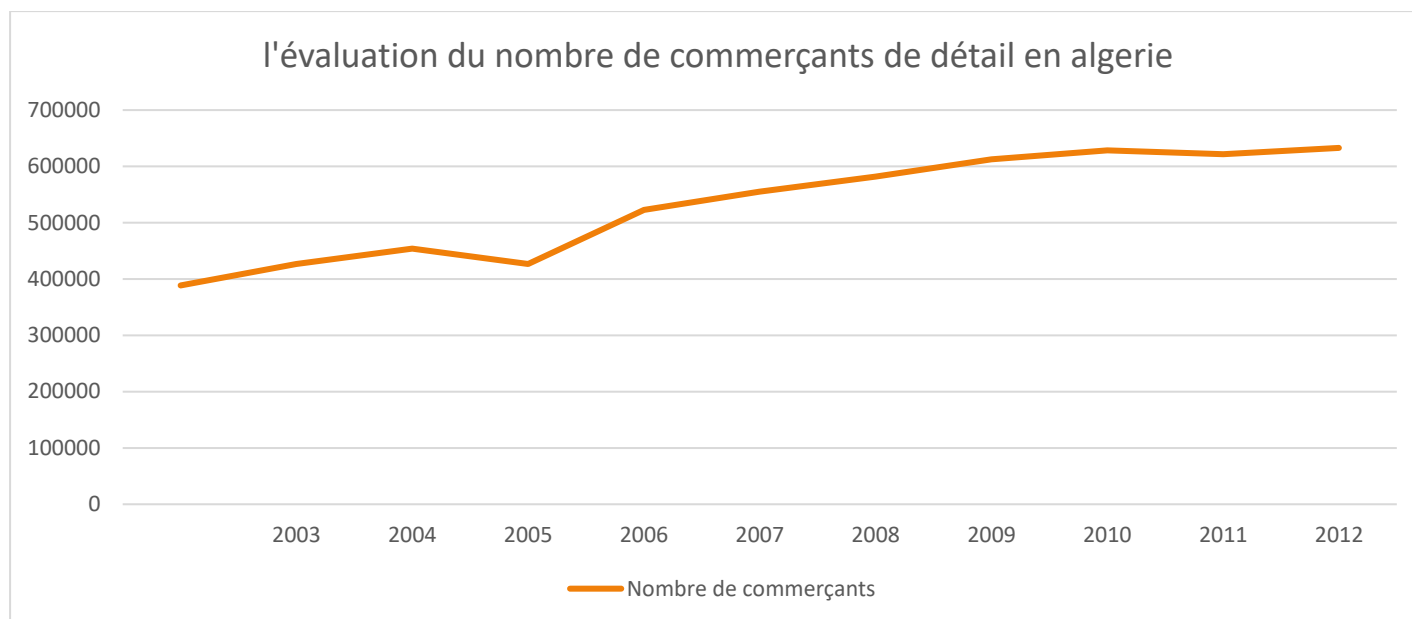
**Source :** M. Abdellaoui, Le commerce de détail en Algérie par les chiffres, 1er colloque international sur le commerce de détail et les centres commerciaux Alger, Décembre 2012, P09.

<sup>1</sup> M. Abdellaoui, Le commerce de détail en Algérie par les chiffres, 1er colloque international sur le commerce de détail et les centres commerciaux en Algérie, Alger, 16 décembre 2012, P 09.

<sup>2</sup> <http://www.CNRC.org.dz/fr/services/index3/html>. Consulté le 22/04/2013.

Afin de mieux apprécier cette évolution, nous vous présentons le graphe suivant :

**Figure 6: l'évaluation du nombre de commerçants de détail en algérie**



**Source :** Élaboré par les étudiants .

Il est évident que l'activité du commerce de détail en Algérie est une activité en plein croissant, qui ne cesse d'augmenter, malgré que durant la période 2008-2012 le nombre s'est quasiment stabilisé autour de 600.000 commerçants.

## 2 Le commerce multiple et la grandes surfaces en Algérie :

A fin octobre 2012, le nombre de commerçants exerçant dans le domaine de la grande distribution s'élève à 11.261, soit un pourcentage de 1.78% par rapport à l'ensemble des groupes composant le commerce de détail. Toutefois, il convient de constater que l'écrasante majorité des commerçants exercent leurs activités dans le commerce de détail traditionnel, d'où la nécessité de sa modernisation pour répondre au mieux aux attentes légitimes des consommateurs.

L'évolution du nombre de grandes surfaces durant la décennie 2002-2012 est montrée dans le tableau suivant :

**Tableau 10: l'évaluation du nombre de grandes surfaces**

Année	Totale	Évaluation
2002	1830	-
2003	2095	14.5
2004	2278	9.2
2005	2522	10.3
2006	2643	4.8
2007	2745	3.9
2008	2827	3
2009	2908	2.9
2010	2906	-0.1
2011	2843	-2.2
2012	2865	0.8

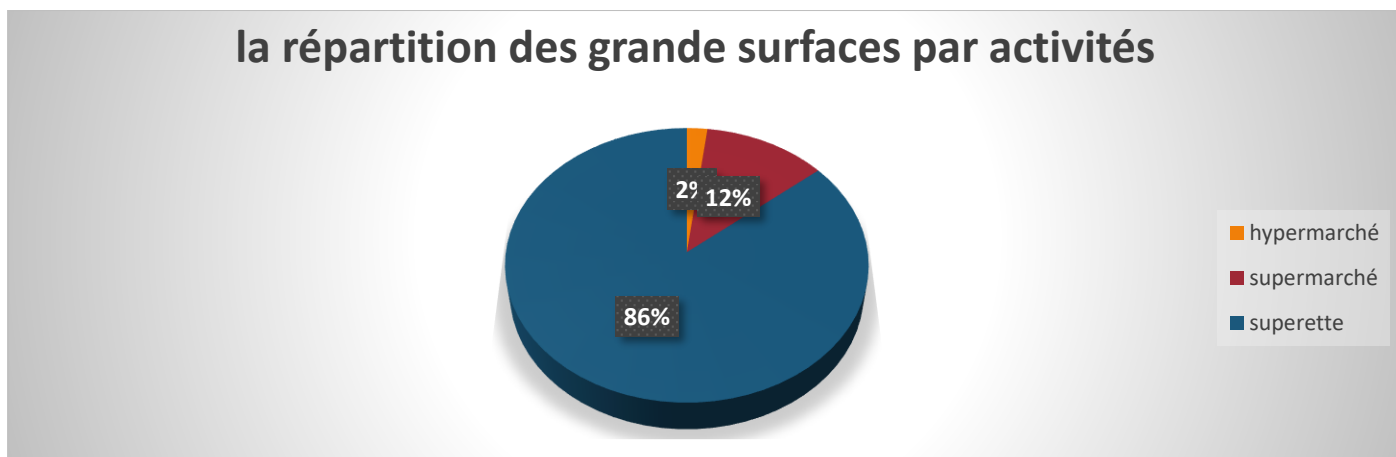
**Source :** M. Abdellaoui, Le commerce de détail en Algérie par les chiffres, 1er colloque international sur le

commerce de détail et les centres commerciaux Alger, Décembre 2012, P12.

L'analyse du tableau précédent montre une tendance qui se penche vers l'installation des grandes surfaces en Algérie, malgré que l'évolution durant les cinq dernières années 2008-2012 se soit relativement stabilisée autour de 2.000 commerçants, due à la saturation probable du marché.

La répartition de ces grandes surfaces par activités est représentée dans le schéma suivant :

**Figure 7: la répartition des grandes surfaces par activités a fin octobre 2012 en Algérie**



Source : M. Abdellaoui, Le commerce de détail en Algérie par les chiffres, 1er colloque international sur le commerce de détail et les centres commerciaux Alger, P11.

Cette différence de chiffre est expliquée éventuellement par la taille d'investissement nécessaire pour chaque type de surface.

### 3 L'apport de la grande distribution dans l'économie algérienne :

Le passage de l'Algérie de l'économie planifiée à une économie de marché a été accompagné par l'émergence de pratiques frauduleuses et anticoncurrentielles à l'origine de la prolifération d'une économie parallèle ou informelle. En effet, le secteur de la vente au détail en Algérie est prédominé par les petits commerces. Une tendance ressentie par les consommateurs algériens qui soutiennent de façon indirecte le marché informel qui représente plus de 40% de l'économie algérienne.

De ce fait, le Ministère du commerce s'est engagé dans un programme de modernisation d'équipements et de renforcement des infrastructures commerciales, ainsi que la mise en place d'instruments de régulation du marché ayant pour but de promouvoir l'appareil commercial du pays et permettre notamment, l'émergence de la grande distribution qui constitue une forme moderne de commerce qui a fait ses preuves dans les pays développés. Cette forme représente de nombreux aspects positifs, à savoir :

Le respect de la qualité des produits mis en vente en proposant des produits sains, loyaux et marchands, avec une traçabilité plus maîtrisée ;

La régulation du marché en assurant un approvisionnement régulier en produits de large consommation ;  
 La promotion de la concurrence et de la compétitivité au niveau des circuits de distribution, notamment ceux du commerce de détail.

## **SECTION 02 : LES PROCÉDURES D'AUDIT INTERNE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION**

L'objet d'établissement d'une procédure d'audit interne est de décrire les modalités à respecter pour organiser, planifier, exécuter et suivre les audits.

### **1 les procédures d'audit interne**

#### **1.1 Le but (objectif) de procédure de l'audit interne**

Cette procédure doit permettre à l'entreprise l'atteinte des objectifs suivants :

L'identification et la maîtrise des risques.

L'évaluation de la conformité par rapport au dispositif législatif et réglementaire.

L'aptitude du SMQ/E à assurer la conformité aux exigences préalablement établies et connues.

L'évaluation de l'efficacité des processus.

#### **1.2 Responsabilité sur l'application et le respect de la procédure**

Le président directeur générale groupe.

Les directeurs généraux des filiales.

Les directeurs centraux du groupe.

Les assistants audit.

Les directeurs centraux des filiales.

Les pilotes des processus.

Son responsable de l'application et du respect de la présente procédure.

#### **1.3 Les références de la procédure d'audit interne**

L'application et la mise en œuvre de la procédure d'audit interne au sein des entreprises de la grande distribution se fait en respectant et en se basant sur l'ensemble des références suivantes :

La réglementation en vigueur.

La manuelle qualité.

La charte de l'audit interne.

La cartographie des risques.

La norme ISO 9001 / 2008 .

La norme ISO 19001/ 2011.

La norme ISO 14001 / 2004.

Les normes d'audit interne 1000 et 2000 .

Les normes comptables .

Le manuel des procédures.

Les instructions de travail.

### **2 Structuration et maîtrise des risques**

Pour assurer son activité et atteindre les objectifs qui lui sont dévolus, la fonction de l'audit interne s'appuie sur une organisation comprenant, le comité d'audit interne, la direction de l'audit interne, les assistants audit et les auditeurs au niveau des filiales. Son plan de charge s'inspire principalement de la cartographie des risques.

#### **2.1 Comité d'audit interne**

Au niveau de l'entreprise le comité d'audit interne est présidé par le président directeur général du groupe et est composé des directeurs centraux et des directeurs généraux des filiales, il se réunit sur convocation de son président au moins une fois par an.

Le comité d'audit interne a pour mission :

D'approuver et de suivre la politique d'audit interne.

De veiller à l'efficacité des systèmes de contrôle interne.

D'approuver le plan pluriannuel et le programme annuel des audits.

D'approuver le rapport annuel de l'activité de l'audit.

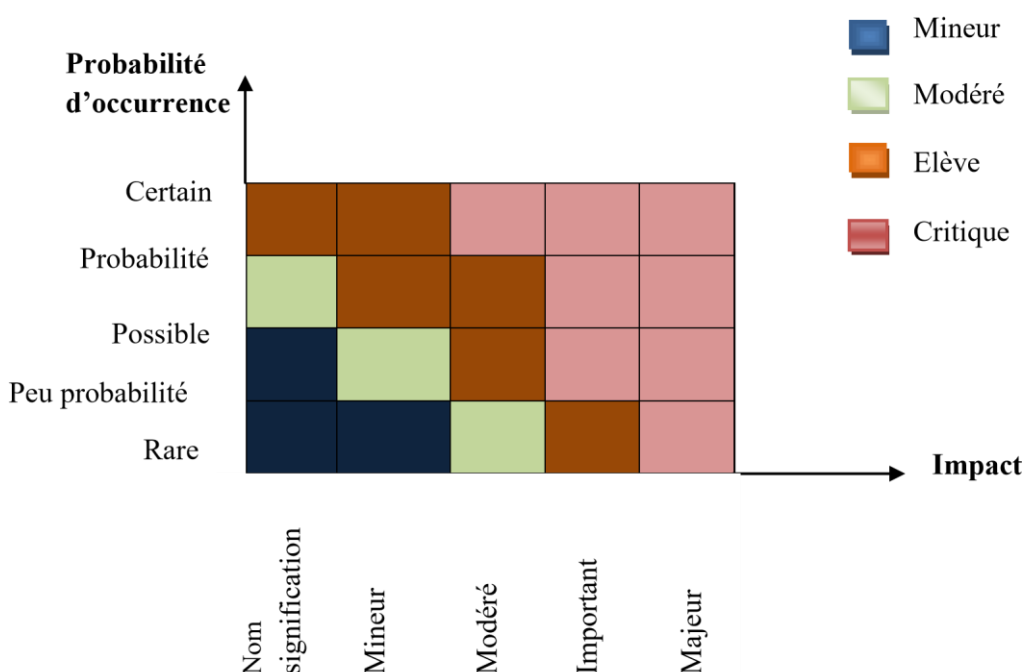
## 2.2 cartographie des risques

La cartographie des risques est un document synthétisant les risques avérés et identifiés. Elle permet au comité d'audit interne d'apprécier les risques potentiels et les mesures prises par la direction pour y faire face. Elle est validée au niveau des revues de direction des filiales et par le comité d'audit interne. Elle est construite sur la base des critères préalablement établis et tient compte des menaces et des dysfonctionnements vécus ou qui peuvent apparaître.

La démarche d'évaluation des risques est basée sur la matrice de criticité qui permet le classement et la hiérarchisation des risques identifiés. Elle est construite sur la base de gravité du risque et sa fréquence.

**Criticité** = Probabilité × Gravité (impact)

Figure 8: matrice de criticité



Source : document remis par l'entreprise

### 3 Fonctionnement et organisation de l'audit interne

#### 3.1 Préparation des missions d'audit

##### 3.1.1 Constitution de l'équipe d'audit

L'équipe d'audit est constituée au moins d'un responsable d'audit pour décider de la taille et de la composition de l'équipe d'audit, il est recommandé de tenir compte des éléments suivants

Les objectifs, le champ, les critères et la durée de l'audit.

Les exigences en matière de compétences.

La nécessité de préserver l'indépendance de l'équipe d'audit par rapport aux activités à auditer et d'éviter les conflits d'intérêts.

La capacité des membres de l'équipe d'audit à travailler ensemble pour optimiser leurs compétences et interagir efficacement avec l'audité afin d'effectuer l'audit de manière efficiente.

#### 3.2 Plan d'audit

Sur la base des questionnaires donnés par le comité d'audit interne et conformément au programme d'audit annuel validé, le directeur de l'audit et les assistants audit élaborent leurs plans d'audit

Le responsable d'audit élabore avec les auditeurs un plan pour le déroulement de l'audit qui doit comprendre les volets suivant :

Définition de la finalité de l'audit.

Délimitation du champ de l'audit.

Identification de l'entité auditée.

#### 3.3 Déroulement des audits

##### 3.3.1 Préparation du fonds documentaire

Afin de s'assurer, que l'intégralité des domaines entrant sous la responsabilité des audités est couverte et que les informations et les documents organisationnels dont ils disposent sont fiables, vérifiés et vérifiables. L'équipe d'audit doit avoir en sa possession et ce au moins dix jours avant le début de la mission d'audit :

Les rapports des audits précédents, internes et externes.

L'organisme de l'entité à auditer.

Le manuel des procédures et les instructions de travail du secteur audité.

##### 3.3.2 Notification d'audit

Sur la base du programme d'audit validé, l'assistant audit notifie par lettre de mission aux structures et fonctions concernées la date du début de l'opération de l'audit.

La lettre de mission est adressée au moins huit jours avant le début de la mission de l'audit.

. Réunion d'ouverture : débute par une réunion d'ouvert avec le chef service approvisionnement et le chef de section.

a pour buts :

- De sensibiliser les objectifs recherchés a travers l'organisation de l'audit ;
- De sensibiliser tous les acteurs quant à la prise de systeme
- De présenter le plan d'audit.

### 3.3.3 Recueil et vérification des informations

Il s'agit pour les auditeurs de recueillir les preuves par l'entretien, l'examen des documents de travail et l'observation des activités développées sur le niveau de maîtrise et de respect de la réglementation, procédures, instructions et normes en vigueur.

Les auditeurs relèveront les écarts en veillant à les étayer par les preuves tangibles. Ils évalueront l'impact des écarts sur le fonctionnement des processus, l'entretien, l'efficacité, l'amélioration et des systèmes de management de la qualité et l'environnement d'une part, et par rapport à la cartographie des risques, d'autre part.

Tous les écarts relevés sont analysés et validés conjointement avec les audités et ce au terme de l'opération de l'audit.

Avant la réunion de clôture, les membres de l'équipe d'audit se réunissent pour :

Valider les constats et toutes autres informations recueillies au cours de l'audit.

Préparer une liste complète des constats d'audit.

Arrêter les conclusions de l'audit.

Définir les rôles et les attributions pour la réunion de clôture.

Préparer les recommandations éventuelles et les actions de suivi ultérieures.

### 3.4 Réunion de clôture

Les mêmes responsables qui ont participé à la réunion d'ouverture assisteront à la réunion de clôture.

Au cours de cette réunion, le responsable d'audit présentera le pré-rapport d'audit et fera part des écarts relevés et constatés. Il présentera les points faibles et les points sensibles, ainsi que les pistes de progrès. Il présentera aussi les risques encourus et leurs impacts sur le fonctionnement des structures.

#### Résultats d'audit, formalisation et diffusion du rapport d'audit

Le responsable de l'équipe d'audit est chargé de la préparation de la précision et de l'exhaustivité du rapport d'audit.

Le rapport d'audit fournit un compte rendu fidèle de l'audit et contient des conclusions telles que :

La conformité du système de management aux critères d'audit définis dans le champ d'audit.

La mise en œuvre efficace du système de management.

Le respect du dispositif réglementaire en vigueur.

Le rapport d'audit est établi par le responsable d'audit dans un délai n'excédant pas les 15 jours calendaires. Ce même rapport est présenté en revue de direction et est diffusé à tous les responsables concernés.

### 3.5 Plan d'action

Sur la base du rapport d'audit et pour la levée des écarts relevés et qui sont présentés dans la fiche d'écart, la direction générale de la filiale, met en œuvre, un plan d'action avec les responsables des structures concernées. Les fiches d'action correctives et préventives établies par les pilotes et ou les exploitants, une fois clôturées sont transmises à l'assistant audit pour exploitation. Une copie du plan d'actions est transmise à l'assistant audit pour assurer le suivi.

### 3.6 Enregistrements

Les enregistrements sont réalisés conformément au manuel des procédures dans son volet portant « Enregistrement, Classement et Archivage ».

## **SECTION 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE SUPERMARCHE DYLIA**

Pour mener une mission d'audit interne du service approvisionnement au sein de supermarché , nous allons mettre en pratique toutes nos connaissances théoriques acquises tout en respectant la démarche de l'audit interne en utilisant tous les outils nécessaires en support. A cet effet, le travail est divisé en trois phases qui sont :

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

### 1 Phase de préparation

La phase de préparation est la première étape où nous allons réaliser les travaux préparatoires avant de passer à l'action. Cette phase est constituée de :

- Une lettre de mission (ordre de mission)
- La prise de connaissance du domaine audité (service approvisionnement)
- Identification des risques
- Définition des objectifs

#### 1.1 Ordre de mission

L'ordre de mission est le document essentiel par lequel l'auditeur va avoir l'autorisation de commencer la mission, il formalisé le mandat donné par la direction générale à l'audit interne

#### 1.2 La prise de connaissance du domaine audité (service approvisionnement).

Notre travail s'appuie sur les outils et les techniques d'audit interne pour que nous puissions prendre connaissance du domaine (service approvisionnement) à auditer, en utilisant la grille de séparation des tâches et deux Questionnaires du Contrôle Interne (QCI) qui sont :

#### **Questionnaire de Contrôle Interne (prise de connaissance)**

Le questionnaire vérifie le respect des principes du contrôle interne principalement la séparation des tâches.

**Tableau 11: Questionnaire du controle interne**

Questions	oui	non
Existe-il un manuel de procédure interne ?	X	
Existe-il un respect des répartitions des taches des services suivants ?		
- Le service approvisionnement	X	
- Le service finance.	X	
- Le service réception (magasinier).	X	
Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures de l'entreprise ?		X
Est-ce que tous les moyens sont mis à la disposition des services suivants pour l'accomplissement de leur fonction?	X	
- Le service approvisionnement		
- Le service finance. - Le service réception (magasinier).		
La procédure de passation de la commande est-elle toujours respectée ?		X
Est-ce que les fiches de stocks sont tenues régulièrement par le magasinier ?	X	
Les BC préparés par le service approvisionnement sont-ils envoyés à tous les services concernés ?	X	
Le système contrôle interne mis en place dans le service approvisionnement assure-t-il un niveau suffisant de sécurité ?		X

Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis ?		X
Est-ce que le personnel du service d'approvisionnement respecte les procédures qui leur sont dicté ?	X	
Les procédures mises en place permettent-elles d'atteindre les objectifs du service d'approvisionnement ?		X

Source : réalisé par nos soins

### Questionnaire du Contrôle Interne ( les marchandises )

Tableau 12: questionnaire du controle interneles marchandises

Questions	Oui	Non
Est-ce que les commandes sont signées par des personnes habilitées ?	X	
Est-ce que la séparation des tâches est respectée ?	X	
Est –ce que la procédure d'achat est respectée ? -Demande d'achat . -Consultation. -Réception de la facture pro forma. -Etablissement de TCP.	X	
-Bon de Commande (BC). -Bon de Livraison(BL). -Bulletin de Réception(BR). -Réception de facture définitive	X	
Est-ce que les Bons de commande sont aux normes ?	X	
Est-ce que les BC sont validés au prix du fournisseur ?		X
Les Bons de Commande sont-ils établis systématiquement ?	X	
Est-ce que la sélection des fournisseurs est établie sur la base de : -Tableau Comparatif des Prix. - Qualité de la marchandise. - Prix et la qualité de la marchandise	X	
Est-ce que les factures sont conformes ?	X	
Les Bulletins de Réception (BR) sont-ils établis soigneusement?		X
Est-ce que la voie hiérarchique est respectée? -Demande d'achat ; -Approuvée par le service d'approvisionnement ; -Validation par DG.	X	

### La grille de séparation des tâches pour la fonction d'approvisionnement

C'est l'un des outils que l'auditeur utilise pour réaliser sa mission. Cette grille permet de retracer les fonctions, la nature et les personnes concernées.

**Tableau 13: la grille de séparation des tâches**

personne fonction	Responsable de structure (demandeur)	Responsable du service achat	Service réception (Magasinier)	Comptable et financier	Fondé du pouvoir DG
Demandeur d'achat	X				
Etablissement des commandes		X			
Signature de bon de commande		X			
Réception de la marchandise			X		
comparaison commande- facture				X	
Comparaison bulletin de réception- facture				X	
Bon à payer (caisse)				X	
Signature des chèques				X	X

**Source** : réalisé par nos soins

### 1.3 Identification et analyse des risques

Cette étape s'appuie sur le tableau des risques et en même temps de concevoir son programme et de l'élaborer de façon modulée en fonction des forces et faiblesses.

**Tableau 14: Tableau des forces et faiblesses apparentes ( TFFA)**

Tâches	Objectifs	Risques	Conséquences	Evaluation
Réception des marchandises Avec un bon de colportage	moyens de justification (permis de circulation).	Perte des données de la commande de la part de FRS.	Poursuites judiciaires ou bien saisis	Force
Vérification de la convention établie par l'entreprise et l'exploitant	Respecter les clauses du contrat entre les deux parties.	Modification sur le contenu de la convention.	Litige et risque de poursuite judiciaire.	Faiblesse
Sélection du fournisseur	Choix d'un fournisseur potentiel pour subvenir aux besoins de l'entreprise.	Risque de choisir des fournisseurs non qualifiés.	Les prix pratiqués sur le marché sont inférieurs à ceux du FRS.	Force
Envoi de BC au fournisseur	La conformité en quantité et en qualité.	Non conformité, erreur des références ou des quantités.	Retard dans le processus d'achat.	Force
- La date de mise en vigueur - Le prix d'achat unitaire en HT de la convention	-Le respect de l'échéance. -Définir le prix unitaire.	-L'échéance n'est pas claire (illisible). -Le prix n'est pas défini quand l'entreprise assure le transport.	-Retard dans la réception de la marchandise. - Litiges entre l'entreprise et les exploitants vis avis du prix	Faiblesse
Les Bulletins de Réception	Toutes les réceptions sont conformes à la commande.	BR raturé (barré) et sans la griffe de signataire.	Risque de modification. -Des achats non autorisés.	Faiblesse
Bulletin de Réception des fournitures de bureaux	La conformité du BR au BA.	BR est établis par des personnes non habilités.	L'ingérence et le non respect de répartition des tâches.	Faiblesse

Source : réalisé par nos soins

#### 1.4 Définition et objectif :

le rapport d'orientation sera réalisé dans cette étape .Il est comme un contrat passé avec l'audit et précisera les objectifs généraux, les objectif spécifiques et le champ d'application de la mission d'audit.

**Figure 9: rapport d'orientation**

Audit de la fonction d'approvisionnement	date.../.../...
Société auditée : supermarché dilya	
<b>Rapport d'orientation</b>	
<p>Dans le présent rapport, nous allons présenter les objectifs généraux se rapportant avec les objectifs du contrôle interne, les objectifs spécifiques de la mission d'audit de la fonction d'approvisionnement et enfin, le champ d'action.</p>	
<b>Objectifs généraux</b>	
<p>Ce sont les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente. Il s'agit de la protection et de la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, la qualité des informations, le respect des règles, instructions et procédures, l'efficacité et la bonne utilisation des ressources.</p> <p>Ainsi l'efficacité du contrôle interne mis en place par le responsable du service.</p> <p>Ainsi les objectifs généraux liés au service approvisionnement peuvent se résumer dans les points suivants :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que toutes les commandes d'achats sont faites dans les règles.</li> <li>• Evaluer le système de contrôle interne des achats.</li> <li>• Proposer des conseils à l'entreprise afin de prendre les bonnes décisions.</li> </ul>	
<b>Objectifs spécifiques</b>	
<p>Ces objectifs précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés, qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui se rapportent aux zones des risques antérieurement identifié à l'aide du Tableau de Forces et des Faiblesses Apparentes.</p> <p>Les objectifs spécifiques de cette mission d'audit du service approvisionnement au sein de dilya se résument en :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des procédures mises en place.</li> <li>• Formaliser les achats.</li> </ul>	
<b>Champ d'action</b>	
<p>Pour atteindre les objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service approvisionnement</li> <li>• Service finance et comptabilité.</li> <li>• Service moyens généraux.</li> </ul>	

**Source** : réalisé par nos soins

## 2 Phase de réalisation

La phase de réalisation contient les étapes suivantes :

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

### 2.1 Réunion d'ouverture :

la phase de réalisation débute par une réunion d'ouverture. La réunion d'ouverture avec le chef service approvisionnement et le chef de section. Nous avons commencé par nous présenter, ensuite une

présentation du service, objectif et du plan du travail a été faite. La réunion d'ouverture fut sanctionnée par un procès verbal qui se présente comme suit :

**Figure 10: procès verbal**

Mission d'audit de service approvisionnement	le . ./../.
Entreprise auditée : supermarché dilya	
<b>PROCÉS VERBAL</b>	
<b>Objet :</b> Réunion d'ouverture	
<b>Ordre de jour :</b> Examen du « rapport d'orientation »	
<b>Participants :</b>	
<b>- Les auditeurs :</b>	
A	
B	
<b>- Les audités :</b>	
Le responsable du service d'approvisionnement	
Le chef de section	
La réunion d'ouverture a eu lieu le jour/mois/année, (indiquer aussi l'heure) au siège social de l'entreprise	
<b>Les auditeurs</b>	<b>Les audités</b>

**Source :** réalisé par nos soins

### 2.2 Travail sur le terrain

Après la réunion d'ouverture qui nous a réuni avec les audités afin de marquer le début des opérations de réalisation de notre mission, nous avons procédé à des vérifications jugées nécessaires et avons décelé des dysfonctionnements ; ceux-ci sont analysés pour déterminer leurs causes et évaluer leurs conséquences avant de pouvoir formuler des recommandations pour les corriger.

A chaque dysfonctionnement, l'auditeur établit une feuille(FRAP) qui sert à consigner les problèmes relevés à guider les auditeurs dans leurs travaux. Elle se présente comme suit

Figure 11: feuille de révélation et analyse de problèmes N 1

**FRAP N° 1****Problème**

Les folios des conventions sont signés et ne sont pas parafés.

**Constats**

Négligence du l'assistant de direction.

**Causes**

Rapport de confiance entre l'entreprise et l'exploitant.

**Conséquences**

Risque de modification du contenu de la convention (prix, durée, article...).

**Recommandations**

Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction commerciale ou autre personne habilitée (assistant de direction).

**Etablie par:**

Remil  
yahiaoui

Source : Réalisé par nos soins

Figure 12:feuille de révélation et analyse de problème n2

**FRAP N° 2****Problème**

La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles.  
Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport

**Constats**

L'entreprise a l'habitude de fixer le prix unitaire en HT rendu (transport assuré par l'exploitant).  
Difficulté de respecter l'échéance à cause des conditions climatiques.

**Causes**

L'échéance n'est pas claire.

**Conséquences**

Risque de dépasser l'échéance.  
Risque de conflit entre l'entreprise et l'exploitant à cause du prix.

**Recommandations**

Prendre soins dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veillez au respect de chaque article de la convention

**Etablie par:**

Remil chaima  
Yahiaoui chahira

Source : Réalisé par nos soin

Figure 13: feuille de révélation et analyse de problème n3

**FRAP N° 3****Problème**

- La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles.
- Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport

**Constats**

- L'entreprise a l'habitude de fixer le prix unitaire en HT rendu (transport assuré par l'exploitant).
- Difficulté de respecter l'échéance à cause des conditions climatiques.

**Causes**

L'échéance n'est pas claire.

**Conséquences**

- Risque de dépasser l'échéance.
- Risque de conflit entre l'entreprise et l'exploitant à cause du prix.

**Recommandations**

Prendre soins dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veillez au respect de chaque article de la convention

**Etablie par:**

Remil  
Yahiaoui

Source : Réalisé par nos soins

Figure 14: feuille de révélation et analyse de problème n4

**FRAP N° 4****Problème**

Le bulletin de Réception raturé et sans la griffe du signataire.

**Constats**

Négligence dans la tenue du BR par le magasinier.

**Causes**

Non respect des procédures et normes de réception de la marchandise.

**Conséquences**

Le bulletin de réception raturé est mal présenté ainsi il risque la modification de son contenu (quantité) et non respect des normes.

**Recommandations**

Les Bulletins de Réception doivent être établis par des personnes mandatées habilitées :

- La raison sociale du FRS.
- Désignation complète des produits réceptionnés.
- La signature et la griffe obligatoires du magasinier. Tous les BR raturés ou mal présentés seront automatiquement rejetés.

**Etablie par :**

Remil  
Yahiaoui

Source : Réalisé par nos soins

Figure 15: feuille de révélation et analyse de problème n5

**FRAP N° 5****Problème**

BR de fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.

**Constats**

Un manque dans la définition des responsabilités.

**Causes**

Non respect de la division des tâches.

**Conséquences**

Risque d'un double emploi.

**Recommandations**

- Tous les achats de fourniture de bureau doivent être réceptionnés exclusivement par le service des moyens généraux (magasinier, matière et fourniture)

**Etablie par :**

Remil

Yahiaoui

**Source :** Réalisé par nos soins

### 3 Phase de conclusion

Cette dernière phase commence par la réalisation d'un rapport d'audit qui sera transmis à la DG pour validation et un autre à la structure auditée (service d'approvisionnement) pour l'application des recommandations suggérées.

Nous avons essayé à travers notre évaluation de détecter les anomalies et les défaillances du service approvisionnement de l'entreprise, puis de proposer des solutions sous forme de recommandations.

La phase de conclusion contient les étapes suivantes :

Réunion de clôture

Rédaction du rapport d'audit.

#### 3.1 Réunion de clôture

Figure 16: procès verbal de la réunion de clôture

Mission d'audit de la fonction d'achat	le : n/n/n
Entreprise auditée : supermarché dilya	
<b>PROCÈS VERBAL</b>	
<b>Objet :</b> Réunion clôture	
<b>Ordre de jour :</b> Examen du « rapport d'orientation »	
<b>Participants :</b>	
<b>- Les auditeurs :</b>	
Remil yahiaoui.	
<b>- Les audités :</b>	
Le chef de service approvisionnement	
La réunion de clôture avec le chef de service approvisionnement afin de cerner les observations relatives à notre rapport de synthèse.	
A cet effet, nous avons procédé à la lecture de l'ensemble des observations susceptibles d'influer négativement sur le bon fonctionnement de cette structure. Pour permettre le contrôle et la vérification de cette activité jugée importante et sensible, il est nécessaire de prévoir des supports d'enregistrement et le suivi de l'ensemble des achats.	
<b>Les auditeurs</b>	<b>Les audités</b>

Source : Réalisé par nos soins

#### 3.2 Rédaction du rapport d'audit

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes

Figure 17: le rapport d'audit final

### Rapport d'audit

**Structure auditée :** Fonction Approvisionnement

**Mission d'audit :** Audit des approvisionnements.

**Date du rapport :** N/N/ N.

**Destinataires :**

- Direction Générale
- Direction Approvisionnement

**Rédigé par :**

remil chaima  
yahiaoui chahira

**Validé par :**

PDG

**Approuvé par**

Chef de mission

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder à l'audit du service approvisionnement, notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service approvisionnement. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure d'achat, à savoir le service gestion des stocks et le service finances et comptabilité ainsi que le service des moyens généraux. Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus. Durant notre mission nous avons évalué la procédure d'approvisionnement et relevé un certain nombre de faiblesses aux quelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous.

**Faiblesse n°1 :** Les folios des conventions sont signés et ne sont pas parafés.

**Recommandation :**

- Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction commerciale ou autre structure habilitée

**Faiblesse n°2 :**

- La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles.
- Le prix unitaire en HT de la convention reste ouvert quand l'entreprise assure le transport.

**Recommandation :**

- Prendre soin dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veuillez à l'application de chaque article de la convention.

**Faiblesse n°3 :**

Demande d'Achat modifiée après la signature.

**Recommandation :**

- Les D.A seront établies soigneusement par les personnes et services habilités tout en respectant la voie hiérarchique, aussi on interdit toute rature ou surcharge sur les demandes d'achat. Faiblesse n°4 : Le bon de réception raturé et sans la griffe du signataire.

**Recommandation :**

- Les bons de réception doivent être établis sans rature et avec griffe par des personnes habilitées : La raison sociale du FRS.

- Désignation complète des produits réceptionnés (nature et quantité).
- La signature et la griffe obligatoires du magasinier
- Rejet de tout B.R raturé ou surchargé par le service finance et comptabilité.

**Faiblesse n°5 :**

B.R de fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.

**Recommandation :**

- Tous les achats de fournitures de bureau doivent être réceptionnés exclusivement par le service habilité à savoir le service des moyens généraux (magasinier

### 3.3 Plan d'action

Un mois, après la clôture de la mission, nous avons effectué un plan d'action au service audité pour connaître les mesures correctives prises par le service audit vis-à-vis des recommandations suggérées et nous avons évalué le degré d'avancement dans l'application des recommandations. Le plan d'action est présenté comme suit :

**Figure 18: plan d'action**

La date : N/N/N
Mission d'audit de la fonction d'approvisionnement
Entreprise auditée : supermarché dilya
Plan d'action
Dans le cadre de la mission d'audit interne effectuer dans votre service approvisionnement. Veuillez transmettre à la cellule d'audit le plan d'action concernant les recommandations que nous avons proposées et cela conformément à la directive de la DG. A ce titre nous comptons beaucoup sur vous pour l'importance et le soin que vous accordez à la rédaction de ce rapport.
Copie pour : - DG -Département d'audit interne. -Service approvisionnement.
Les auditeurs : Remil yahiaoui

**Conclusion du chapitre :**

De cette mission d'audit interne menée au niveau de supermarché, nous avons pu mettre en œuvre quelques principes théoriques que nous avons acquis et présentés dans les chapitres théoriques précédents.

Au sein de la grande distribution, l'audit interne est mené suivant le programme d'audit élaboré chaque fin d'année. De ces audits supermarché, ressortent les points forts et les points faibles et les pistes d'amélioration possibles.

La concrétisation des recommandations formulées en fin de mission permettra d'assurer une amélioration continue du supermarché.

# *CONCLUSION GÉNÉRALE*

## Conclusion générale

---

Aujourd'hui, la gestion et la maîtrise des risques sont essentielles pour la pérennité de l'entreprise. Celle-ci fait en permanence face à des situations imprévisibles. A cet effet, il n'est pas toujours facile de maîtriser toutes ses activités dans une situation d'incertitude. C'est pourquoi le rôle de l'audit interne est particulièrement important à la maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise à travers sa recherche, sa reconnaissance et son évaluation en permanence des risques quelle que soit leur nature qui pourraient influencer et empêcher la réalisation des objectifs.

Ce travail nous a permis d'une part, de mieux comprendre la notion des risques de l'entreprise, la notion de l'audit interne, ainsi que le rôle qu'il joue dans la maîtrise du risque. D'autre part, de comprendre à quel point l'audit interne est important notamment dans l'évaluation du système de contrôle interne et l'assurance de la bonne application des procédures mises en place et l'efficacité de ces procédures, d'où sa contribution par ses conseils et recommandations à l'efficacité du système de contrôle interne.

Nous avons essayé à travers ce travail d'étudier les risques liée aux entreprises de la grande distribution et mettre en lumière l'importance et le rôle d'audit interne dans la maîtrise de ces risques au sein de l'entreprise, où nous nous sommes appuyés en premier lieu sur une revue de littérature en présentant les aspects conceptuels des risques de l'entreprise et la démarche de l'audit interne et les apports de ce dernier pour le contrôle interne et le management des risques.

En deuxième lieu, nous avons confronté notre étude à la réalité du terrain dans le but d'approfondir nos connaissances en étudiant le cas de supermarché dylia. Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une mission d'audit interne du risque d'approvisionnement pour l'évaluation des procédures internes de la gestion des risques.

A travers notre mission d'audit, nous avons effectué des entretiens avec le personnel de la direction commerciale du supermarché dylia, nous avons également réalisé un questionnaire de prise de connaissance et un questionnaire de contrôle interne ainsi qu'une grille de séparation des tâches afin de mieux comprendre le fonctionnement du service approvisionnement du supermarché. Pour l'identification et l'évaluation des risques relatifs à l'ensemble des tâches examinées au sein de l'entreprise, nous avons élaboré un tableau des risques, cela nous a permis d'évaluer leurs procédures et de proposer des recommandations pour chaque dysfonctionnement à travers l'élaboration des feuilles de révélations et d'analyse de problèmes (FRAP).

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise, malheureusement nous avons rencontré une multitude de difficultés dans la collecte d'informations, malgré les questionnaires et les entretiens

## Conclusion générale

effectués, nous nous sommes retrouvés avec un manque d'informations et cela à cause de la confidentialité des documents au sein de direction commercial.

Durant notre mission d'audit réalisée au sein de l'entreprise, nous avons constaté quelques points faibles, nous avons formulé des recommandations pour le but de l'améliorer.

### Points faibles :

- Les folios des conventions sont signés et ne sont pas parafés.
- La date de la mise en vigueur des conventions inexistantes ou illisibles.
- Demande d'Achat modifiée après la signature.
- Le bon de réception raturé et sans la griffe du signataire
- B.R de fourniture de bureau est établi par des personnes non habilitées.

### Recommandations :

- Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction commerciale ou autre structure habilitée.
- Prendre soin dans la formalisation des clauses des conventions d'exploitation et veuillez à l'application de chaque article de la convention.
- Les D.A seront établies soigneusement par les personnes et services habilités tout en respectant la voie hiérarchique, aussi on interdit toute rature ou surcharge sur les demandes d'achat.
- Les bons de réception doivent être établis sans rature et avec griffe par des personnes habilitées : La raison sociale du FRS.
- Tous les achats de fournitures de bureau doivent être réceptionnés exclusivement par le service habilité à savoir le service des moyens généraux (magasinier).

Pour terminer, ce travail nous a permis également de savoir que l'audit interne est un outil indispensable pour l'entreprise. Il apporte sa contribution à l'ensemble de ses activités et assure un bon fonctionnement de ses services et une bonne application des procédures mises en place par la direction générale. A cet effet, l'audit doit être employé avec pertinence, son utilisation impose une déontologie rigoureuse reposant sur l'indépendance, l'objectivité, la loyauté et la confidentialité.

# *Bibliographique*

## Ouvrages :

- André Fady, Guy Basset et Gérard Cliquet, Management de la distribution, 2eed, Ed.Dunod, Paris, 2006.
- Bruno le Prat et Sylvie Gaigniot., Guide des métiers de la grande distribution, Ed. Jeunes éditions, Paris, 1998.
- Benoît Pigé;« Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations », édition Paris Economica;2008,
- Bernard Barthelemy, Phillip Courrèges, Gestion des risques : Méthode d'optimisation globale , Broché, 2004.
- COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
- Claude Demeure, Marketing, Ed. Sirey et Dalloz, Paris, 1997.
- Jean-luc - Koehl, Les centres commerciaux, PUF, Paris, 1990.
- Jean le ray, « de la gestion des risques au management des risques, pourquoi ? Comment ? », Édition Afnor, 2015.
- Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation paris, 2004 .
- Jean-Marie PIRRITI, « Dictionnaire des ressources humaines », édition Velbert, Paris, 1998.
- Jean David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition Mans GERESO, 2015
- Jean-David Darsa, Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », édition GERESO, Paris, 2014.
- Khelassi Réda ; « Les applications de l'audit interne » ; Houma édition. Alger, 2010
- LANDWELL, « Le management des risques de l'entreprise », Edition d'organisation, Paris, 2005
- Laurent PIERANDEREI, « Risk Management », Edition DUNOD, Paris, 2015.
- Lionel COLLINS., Gérard VALIN, « Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérations et stratégiques », 4eme Edition Dalloz, Paris, 1992.
- M. Abdellaoui, Le commerce de détail en Algérie par les chiffres, 1er colloque international sur le commerce de détail et les centres commerciaux en Algérie, Alger, 16 décembre 2012.
- Mohamed HAMZAoui, « Audit : Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », 2eme Edition Pearson, Orléans, 2008.
- P.Schick ; J.Vera ; O.Bourrouilh.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ; édition Dunod, paris 2002.
- Vander cammene-M, Jospin-Pernet-N « la distribution » 3<sup>ème</sup> Édition, 2010.

## Sites internet :

- site : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_risques..](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques..)
- site: <H:/a-risk-management-standard-french-version.PDF>
- <http://www.CNRC.org.dz/fr/services/index3/html>. Consulté le 22/04/2013.
- <https://www.etudier.com/dissertations/La-Grande-Distribution/48168621.html>. Consulté le 25-06-2021.
- Abderrazek SOUEI, « Comment mettre en place et dynamiser le rôle de l'audit interne », IMAC Audit & Conseil, Consulté le 15/11/2018, disponible sur : [www.imacaudit.net](http://www.imacaudit.net).

## *Tableau des matières*

<i>Remerciement</i> .....	2
<i>Dédicaces</i> .....	3
<i>Dédicaces</i> .....	4
<i>Liste des figures</i> .....	10
<i>Index des tableaux</i> .....	11
<i>Index des sigles et abréviations</i> : .....	12
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	14
<b>CHAPITRE I</b> .....	16
<b>GRANDE DISTRIBUTION ET GESTION DES RISQUES</b> .....	16
<b>Introduction du chapitre</b> : .....	17
<b>SECTION 01 : CONCEPT DE LA GRANDE DISTRIBUTION</b> .....	18
1 Définition de la grande distribution : .....	18
2 Structure de la grande distribution .....	18
2.1 Les magasins à dominante alimentaire : .....	18
2.2 Les magasins à dominante non alimentaire.....	19
3 Spécificités de la grande distribution : .....	21
3.1 le commerce indépendant : .....	21
3.2 Le commerce associé : .....	21
3.3 le commerce intégré (ou concentré) : .....	21
<b>SECTION 2 : LES RISQUES LIÉS AUX ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION</b> .....	23
1 Définition du risque de l'entreprise .....	23
1.1 Définition du risque.....	23
1.2 Définition de danger.....	23
2 Les composantes du risque de l'entreprise.....	23
3 Les différentes classes des risques de l'entreprise .....	24
4 La cartographie des risques .....	27
4.1 Définition de la cartographie des risques .....	27
4.2 L'élaboration d'une cartographie des risques.....	27
4.3 Objectif de la cartographie des risques.....	27
<b>SECTION 03 : LA GESTION DES RISQUES DES L'ENTREPRISES</b> .....	28
1 Définition de la gestion des risques de l'entreprise.....	28
2 Les référentiels de la gestion des risques de l'entreprise .....	28
3 L'objectif de la gestion des risques .....	29
4 Les processus de la gestion des risques.....	30
4.1 Identification et quantification des risques.....	30
4.2 Réduction, Prévention et Protection.....	31
4.3 Financement .....	32
4.3.1 Financement par rétention.....	33
4.3.2 Financement par transfert.....	33

<b>Conclusion du chapitre</b> .....	35
CHAPITRE II .....	36
<b>Introduction du chapitre</b> .....	37
<b>SECTION 01 : LE CONTRÔLE INTERNE ET L'AUDIT INTERNE AU SIEN D'UNE ENTREPRISE</b> .....	38
1 le contrôle interne au sien d'une entreprise : .....	38
1.1 Définition du contrôle interne .....	38
1.2 Les objectifs du contrôle interne .....	39
1.3 Les limites du contrôle interne .....	40
2 l'audit interne .....	41
2.1 Définition d'audit interne .....	41
2.2 Les objectifs de l'audit interne .....	41
2.3 Les normes de l'audit interne .....	42
2.3.1 Les normes de qualification .....	42
2.3.2 Les normes de fonctionnement .....	43
2.3.3 Les normes de mise en œuvre .....	43
2.4 Les risque d'audit .....	44
2.4.1 Le risque inhérent .....	44
2.4.2 Le risque lié au contrôle .....	45
2.4.3 Le risque combiné .....	45
3 L'audit interne et le contrôle de gestion .....	45
3.1 Les ressemblances .....	45
3.2 Les différences .....	45
<b>SECTION 02 : LE MANAGEMENT DES RISQUES ET L'AUDIT INTERNE</b> .....	47
1 Définition et les objectifs du management des risques .....	47
1.1 Définition du management des risques .....	47
1.2 Les objectifs du management des risques .....	47
2 Les éléments du dispositif de management des risques .....	48
3 Les limites de management des risques .....	49
4 La relation entre l'audit interne et le management des risques .....	49
<b>SECTION 3 : LA DÉMARCHE DE DÉROULEMENT D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE</b> .....	50
1 Définition de la mission .....	50
2 les phases fondamentale d'une mission d'audit .....	51
2.1 La phase de préparation .....	51
2.1.1 L'ordre de la mission .....	51
2.1.2 la prise de connaissance .....	52
2.1.3 L'évaluation du contrôle interne et identification des risques .....	54
2.1.4 Plan de mission .....	55
2.2 La phase de réalisation .....	56
2.2.1 La réunion d'ouverture .....	56
2.2.2 Le programme de vérification ou programme de travail .....	57

2.2.3	Le travail sur terrain .....	57
2.3	La phase de conclusion .....	58
2.3.1	Rédaction du projet de rapport .....	59
2.3.2	La réunion de clôture.....	59
2.3.3	le rapport final .....	59
2.3.4	Le plan d'action.....	60
	<b>Conclusion du chapitre :</b> .....	62
	CHAPITRE III.....	39
	AUDIT DES RISQUES LIÉS AUX ENTREPRISES DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	39
	<i>SECTION 1 : LA DISTRIBUTION EN ALGÉRIE</i> .....	64
1	Le tissu économique sur le commerce de détail en Algérie : .....	64
2	Le commerce multiple et la grandes surfaces en Algérie : .....	65
3	L'apport de la grande distribution dans l'économie algérienne : .....	66
	<i>SECTION 02 : LES PROCÉDURES D'AUDIT INTERNE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION</i> .....	67
1	les procédures d'audit interne.....	67
1.1	Le but (objectif) de procédure de l'audit interne.....	67
1.2	Responsabilité sur l'application et le respect de la procédure.....	67
1.3	Les références de la procédure d'audit interne.....	67
2	Structuration et maîtrise des risques.....	67
2.1	Comité d'audit interne.....	67
2.2	cartographie des risques .....	68
3	Fonctionnement et organisation de l'audit interne .....	69
3.1	Préparation des missions d'audit.....	69
3.1.1	Constitution de l'équipe d'audit .....	69
3.2	Plan d'audit .....	69
3.3	Déroulement des audits .....	69
3.3.1	Préparation du fonds documentaire.....	69
3.3.2	Notification d'audit .....	69
3.3.3	Recueil et vérification des informations.....	70
3.4	Réunion de clôture .....	70
	Résultats d'audit, formalisation et diffusion du rapport d'audit.....	70
3.5	Plan d'action.....	70
3.6	Enregistrements.....	70
	<i>SECTION 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE SUPERMARCHÉ DYLLIA</i> .....	71
1	Phase de préparation.....	71
1.1	Ordre de mission .....	71
1.2	La prise de connaissance du domaine audité (service approvisionnement). .....	71
1.3	Identification et analyse des risques .....	74
1.4	Définition et objectif : .....	75
2	Phase de réalisation .....	76

2.1	Réunion d'ouverture :.....	76
2.2	Travail sur le terrain .....	76
3	Phase de conclusion .....	80
3.1	Réunion de clôture .....	80
3.2	Rédaction du rapport d'audit.....	80
3.3	Plan d'action.....	82
	<b>Conclusion du chapitre :</b> .....	83
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	84
	<b>Bibliographique</b> .....	87

**Résumé :**

L'objectif du mémoire est : d'effectuer la recherche de l'ensemble des éléments pouvant avoir une incidence significative sur les ventes détail , appliquée au secteur de la grande distribution alimentaire et des supermarchés en particulier ; de proposer des outils pratiques d'audit et synthétiser l'ensemble de la documentation applicable aux supermarchés .

**Mots-clés :**

Risque, distribution, supermarché, contrôle interne, audit, mission d'audit,l'auditeur,gestion des risques, les achats, merchandise, stock