

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES
DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ
CAMPUS UNIVERSITAIRE TAMDA II



Mémoire fin de Cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité*

Spécialité : Comptabilité et Audit

Thème

**Impact de l'audit interne sur
la réduction des risques
opérationnels
Cas : Algérie Télécom**

Réalisé par :

Melissa SIDI SAID

Dirigé par :

Dr. GUEMMADI Takoua

Jury composé de :

BENAMARA Karima, MCB, UMMTO, Présidente.

GUEMMADI TAKOUA, MCA, UMMTO, Rapporteur.

MAMERI Nardjessa, MCB, UMMTO, Examinatrice.

Année universitaire 2024-2025

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCE
DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ
CAMPUS UNIVERSITAIRE TAMDA II



Mémoire fin de Cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Financières et Comptabilité*

Spécialité : Comptabilité et Audit

Thème

**Impact de l'audit interne sur
la réduction des risques
opérationnels
Cas : Algérie Télécom**

Réalisé par :

Melissa SIDI SAID

Dirigé par :

Dr. GUEMMADI Takoua

Jury composé de :

BENAMARA Karima, MCB, UMMTO, Présidente.

GUEMMADI TAKOUA, MCA, UMMTO, Rapporteur.

MAMERI Nardjessa, MCB, UMMTO, Examinatrice.

Année universitaire 2024-2025

Remerciements

Je tiens à remercier le bon Dieu, de m'avoir donné la santé, la volonté et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Je remercie également mon encadrante Mme. GUEMMADI, pour sa bienveillance, ses conseils et son soutien.

Un grand merci à toute l'équipe de service audit interne d'Algérie Télécom pour leur accueil chaleureux ainsi que leurs précieux conseils.

Une pensée particulière à madame BOUZIANE Mounia pour sa disponibilité et son soutien. Je suis infiniment reconnaissante envers Madame Brahimí Malíka qui a été une véritable source de soutien, toujours présente pour répondre à mes questions, elle m'a guidé avec une grande patience.

Je remercie tout particulièrement mon papa chéri, celui qui a toujours cru en moi, qui a été mon pilier et ma source de courage. Son soutien inconditionnel m'a permis de surmonter les moments de doutes. Qu'Allah le garde pour moi.

Je ne peux pas oublier ma maman, mon âme, ma source de force. Elle a toujours été là à mes côtés, me soutenant par son amour, Doua et ses sacrifices. Je lui serai reconnaissante toute ma vie, et il n'existera jamais de mots suffisant pour exprimer ma gratitude.

Je tiens à exprimer également ma gratitude à mes frères et sœurs.

Je remercie également, mon fiancé pour son soutien constant et pour ses encouragements dans les moments difficile.

Enfin, mes sincères remerciements à tous le corps professionnel et administratif de SFC. Ainsi qu'à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicace

Je dédie ce travail

À mes chers parents que j'aime beaucoup et qui ont été toujours à mes côtés et m'ont soutenues durant toute ma vie.

À mes frères et sœurs, mes neveux et nièces.

À mon très cher fiancé.

À mes deux copines que j'aime énormément

Sara et Ferial.

 *Melissa. S. S*

Liste des abréviations

ATH	Association Techniques d'Harmonisation
AAGIA	Association Des Auditeurs Consultant Interne Algériens
AT	Algérie Telecom
AI	Audit Interne
BC	Bon de Commande
BS	Bon de Sortie
BE	Bon d'Entrée
CIA	Certified Internal Auditor
COSO	Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COCO	Criteria Of Contrôle
CRO	Chief Risk Officer
DG	Direction Générale
ECIIA	ConfédérationEuropéenne des Instituts d'Audit Interne
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IFACI	Institut Français de L'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut of Internal Auditors
PDG	Président directeur générale
QCI	Questionnaire du Contrôle Interne
SOX	Loi Sarbanes Oxely
TIR	Tableau d'Identification des Risques
UFAI	Union Francophone de l'Audit Interne

Liste des tableaux et figures

N° de tableau	Nom de tableau	Pages
01	Différences clés entre l'audit interne et l'audit externe	27
02	Comparaison avec le contrôle de gestion	28
03	Comparaison avec l'audit interne	30
04	Les sept règles pour réussir son interview	41
05	Dates historiques du développement de la gestion des risques.	64
06	Tableau récapitulatif de l'évolution d'AT	79
07	Les membres de la mission d'AI	88
08	Tableau d'Identification des Risques opérationnels	91
09	Echelle d'évaluation de la gravité des risques opérationnels	93
10	Echelle d'évaluation de la probabilité d'occurrence d'un risque	93
11	Echelle de classification des risques	94
12	Evaluation finale des risques opérationnels	94
13	Guide d'entretien	99
14	Plan de travail de la mission	101
15	Tableau des points forts et faibles du processus	104
16	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°1	105
17	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°2	106
18	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°3	106
19	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°4	107
20	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°5	107
21	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°6	108
22	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°7	108
23	Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°8	109

N° de figures	Nom de figure	Pages
01	La comparaison entre l'audit financier / audit opérationnel	12
02	Interconnexion des organismes professionnels de l'audit interne	19
03	Ordre de mission	34
04	Schéma regroupant les outils d'interrogation	43
05	Exemple d'organigramme fonctionnel d'un département ventes	44
06	Symboles de flow chart	45
07	Feuille de révélation et d'analyse de problèmes	46
08	Pyramide des risques	55
09	Processus d'élaboration d'une cartographie des risques.	58
10	Cartographie des risques	58
11	La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels	70
12	Organigramme de la direction générale AT	82
13	Processus de la mission d'Audit Interne au sein de l'entreprise Algérie Télécom	87
14	Matrice des risques opérationnels	96
15	Rapport d'orientation	98
16	Rapport d'audit interne	111

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Abréviation	
Liste des tableaux et Figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I Cadre conceptuel et réglementaire de l’audit interne.....	4
Introduction	5
Section 01 : Généralités sur l’audit interne.....	6
Section 02 : Cadre règlementaire de l’audit interne.....	17
Section 03 : Méthodologie et outils d’une mission d’audit interne	32
Conclusion	47
Chapitre II Identification et maîtrise des risques opérationnels	48
Introduction	49
Section 01 : Les risques d’entreprise.	50
Section 02 : Les risques opérationnels.....	60
Section 03 : Gestion des risques opérationnels.....	63
Conclusion.....	75
Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom	
Introduction	77
Section 01 : Présentation de la société Algérie Télécom.....	78
Section 02 : La conduite d’une mission d’Audit Interne au sein d’Algérie Télécom	87
Section 03 : Résultats et recommandations.....	114
Conclusion.....	118
Conclusion générale	120
Bibliographie	123
Annexes	126
Résumé.....	

Introduction

Générale

Dans un environnement économique complexe et incertain, l'entreprise quelle que soit sa taille petite ou grande, privé ou publique est confronté à une multitude de risques qui empêchent son développement et perturbe l'atteinte de ses objectifs. Ces risques sont classés en plusieurs catégories, tels que les risques financiers, les risques juridiques associés aux changements règlementaires, et les risques opérationnels ces dernier occupe une place cruciale au sein des entreprises car ils touchent toutes les activités quotidiennes de l'entreprise. En effet les risques opérationnels découlent souvent de défaillance interne comme les erreurs humaines, leur impact est néfaste pour l'organisation du moment où ils perturbent les processus, conduisant ainsi à une baisse dans la qualité des services et produits, des pertes financières significative. Cela portera atteinte à l'image de l'entreprise. Ce qui rend leurs identifications et leurs traitements très essentiels.

La gestion efficace de ces risques est devenue la priorité stratégique de toutes les organisations, pour ce faire tout un processus est mis place. La maitrise des risques opérationnels suppose une approche proactive, évolutive et le suivie d'une méthode systématique et rigoureuse, capable d'identifier, évaluer et traiter ces risques. C'est dans cette optique que le contrôle interne trouve sa légitimité en tant que dispositif permanent qui détecte les défaillances et préviens les erreurs en créant un climat de confiance propice à la prise des décisions. Mais il est impératif qu'un contrôle régulier contrôle ce dispositif dans le but de l'évaluer et d'assurer son efficacité.

C'est exactement à ce niveau que l'audit interne intervient comme un outil fondamental du contrôle, en fournissant des analyses et des évaluations objectives. A travers ses recommandations il vise non seulement à assurer son efficience et efficacité mais aussi assurer sa pertinence vis-à-vis des objectifs de l'organisation.

Actuellement, l'audit interne touche toutes les activités de l'organisation. Il devient un élément majeur de performance, toute entreprise doit intégrer cette fonction au sein de sa structure, afin de maitriser ses risques et préserver sa durabilité à long terme.

En Algérie, grâce à la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988, toutes les entreprises publiques sont obligées de mettre en place la fonction de l'audit interne au sein de leurs structures, dont Algérie Télécom, l'acteur majeur de télécommunication qui a pris conscience de l'importance

de cette fonction pour gérer ses risques et assurer sa pérennité. C'est pour cela que nous l'avons choisi comme lieu de stage.

Problématique de recherche

C'est dans cette perspective que nous avons choisi de nous pencher d'une façon approfondie sur cette thématique, en traitant la question suivante :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels dans une entreprise publique comme Algérie Télécom ?

De cette question découle ces trois sous questions :

- En quoi consiste l'audit interne ?
- Comment est-ce qu'une entreprise gère ses risques ?
- Quelle est la démarche à suivre pour effectuer une mission d'audit interne au sein d'Algérie Télécom ?

Pour répondre à ces questions et mieux cerner ce sujet, nous avons émis au préalable cette hypothèse qui guidera notre recherche :

- **Hypothèse 01** : la mise en œuvre effective des recommandations formulées par l'auditeur interne réduit les risques opérationnels dans une entreprise.

Objectifs :

A travers ce mémoire, notre objectif est d'approfondir nos connaissances sur la fonction d'audit interne et comprendre comment mener une mission d'audit au sein d'Algérie Télécom et quels sont les outils et méthodes utilisés pour détecter et limiter les risques opérationnels.

Motifs de choix du sujet :

Diverses raisons ont motivé le choix de ce thème, nous pouvons les présenter comme suit :

- Ce sujet est au cœur des préoccupations des entreprises moderne, donc il nécessite une étude.
- Ce sujet m'a particulièrement intéressée, car je m'intéresse à l'audit et j'ai souhaité approfondir mes connaissances dans ce domaine.

Méthodologie de la recherche :

Pour répondre à notre problématique et vérifier les hypothèses précédentes, nous avons opté pour deux méthodes à savoir :

- **Descriptive** : nous avons suivi une recherche documentaire basée sur la consultation des ouvrages, des textes officiels et autres documents qui résume les fondements de base les plus essentiels de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.
- **Analytique** : cette méthode consiste à analyser tous les documents de l'entreprise et ceux recueillie lors de la mission afin de ressortir l'impact d'audit interne sur la réduction des risques opérationnels.

Plan de travail :

Notre travail de recherche s'articule autour de trois chapitres notamment :

Le premier chapitre, traitera les concepts théoriques de l'audit interne : son historique et évolution, sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs, typologie et les missions et outils d'audit interne, ainsi que les organismes et les normes internationales régissant l'audit interne.

Le deuxième chapitre, portera sur l'aspect théorique du concept de risque où nous allons présenter quelques généralités sur les risques, telles que sa définition, ses caractéristiques et ses types, nous évoquerons aussi la cartographie des risques et ses étapes d'élaboration, de même nous parlerons sur les risques opérationnels et leurs gestions. Au final nous analyserons le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels.

Le troisième chapitre, ce dernier chapitre sera consacré au cas pratique commencerons par la présentation de lieu de stages qui est l'entreprise Algérie Télécom où nous avons effectué un stage de trois mois. Nous présenterons cette entreprise en parlant sur son historique, son forme juridique, ses objectifs et même ses activités. Puis décrirons l'organisation de cette organisation. En suite à la fin nous présenterons comment conduire une mission d'audit interne sur le processus de gestion des stocks au sein d'Algérie Télécom.

Finalement la conclusion générale clôtura notre travail.

Chapitre I

Cadre conceptuel et réglementaire de l'audit interne

Introduction

Face aux changements rapides du monde économique, les entreprises sont confrontées à une multitude de risques complexes qu'elles doivent surmonter pour assurer leur stabilité et atteindre leurs objectifs à long terme.

Dans ce contexte, l'audit interne s'impose comme une fonction indépendante et objective visant à identifier, évaluer et maîtriser ces risques. Il contribue également à l'amélioration de la gouvernance, au renforcement de la prise de décision et à une gestion optimale des ressources.

Ce chapitre propose une immersion dans l'audit interne en explorant, dans la première section, ses origines, son évolution, sa définition, ses caractéristiques et ses objectifs, ainsi que les différents types d'audit interne.

Dans la deuxième section, nous nous intéresserons aux organismes professionnels qui veillent au bon fonctionnement de cette fonction.

Ensuite, nous aborderons les normes qui encadrent et régissent la pratique de l'audit interne, ainsi que son rattachement au sein de l'entreprise. Nous examinerons également les fonctions connexes à l'audit interne.

Enfin, dans la dernière section, nous analyserons la mission de l'audit interne et la méthodologie à suivre pour la mener efficacement, en détaillant les différentes étapes du processus. Pour conclure, nous passerons en revue les outils mobilisés dans le cadre de cette mission.

Section 01 : Généralités sur l'audit interne

1.1. Origine et évolution de l'audit interne

1.1.1. Origine

Le terme "Audit " vient de la langue latine "audio" et "audire ", ce qui signifie "Entendre" ou "Écouter " ¹. Mais lorsqu'on parle d'audit interne, on fait référence à une fonction spécifique, dont on retrouve ses traces dans des pratiques anciennes, comme les Missi Dominici de Charlemagne et les auditeurs d'Édouard Ier d'Angleterre, cependant ces exemples ne reflètent pas vraiment la fonction d'audit interne tel qu'elle est aujourd'hui dans les entreprises. Puisqu'elle est devenue universelle pratiquée dans différents secteurs dans le monde entier, et non un simple contrôle comme auparavant.

C'est en 1929 en plein crises économique aux Etats-Unis que l'audit interne s'est véritablement structuré et définie en tant que fonction essentielle².

À cette époque, les entreprises faisaient déjà appel à l'audit externe pour certifier leurs comptes, bilans et états financiers, mais ces services représentaient un coût élevé. Dans un contexte de réduction des dépenses, un problème s'est posé : les auditeurs externes devaient accomplir de nombreuses tâches préparatoires, telles que les inventaires, les sondages et l'analyse des comptes. Afin d'alléger leur charge de travail et réduire les coûts pour les entreprises, ils ont accepté que certaines de ces missions soient réalisées par le personnel interne, à condition d'être supervisées. C'est ainsi qu'est né l'audit interne, son nom provenant du fait que ces tâches sont exécutées par des membres de l'entreprise elle-même.

1.1.2. Évolution de la fonction d'audit interne

La fonction d'audit interne a considérablement évolué au fil du temps, et sa professionnalisation a été marquée par la création de l'Institut des Auditeurs Interne "IIA" en 1941, qui a répondu à la nécessité de fournir un cadre normatif, des directives et des ressources pour les auditeurs du monde entier, tout en ayant pour objectifs de défendre et de mettre en avant la valeur ajoutée que les auditeurs internes apportent aux organisations. Contribuant ainsi à faire de l'audit interne une fonction clé de la gouvernance des entreprises, bien au-delà de sa simple mission de vérification comptable.

¹ Le Petit Robert de la langue française, *Dictionnaires Le Robert, Paris, 2022*

²Renard, J. « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^e édition, Éditions Eyrolles, Paris, 2010, p. 36.

Quelques années plus tard exactement en 1974, l'IIA a créé CIA (Certified Internal Auditor) qui est une certification qui prouve l'expertise d'un auditeur interne, et renforce son rôle stratégique dans l'organisation¹.

Ensuite les scandales financiers des années 2000, tels qu'Enron en 2001, WorldCom en 2002 ont mis en lumière les failles des systèmes de contrôle et exposé les manipulations comptables ainsi que la falsification des états financiers. Ces événements ont ainsi montré l'importance cruciale de l'audit interne, en le considérant comme un élément essentiel pour assurer la transparence, la gouvernance et la prévention des risques dans une entreprise.

En réponse à ces scandales financiers, la loi Sarbanes-Oxley (SOX) a été promulguée en 2002 et a repositionné l'audit interne en faisant de lui un pilier central de la gouvernance d'entreprise, elle impose aux dirigeants et auditeurs des entreprises cotées aux Etats-Unis de mettre en place des contrôles interne solides et de présenter un rapport public² détaillant l'évaluation de ses procédures et leur conformité aux exigences réglementaires. Dans ce cadre, les auditeurs internes jouent un rôle essentiel en veillant à l'efficacité des contrôles mis en place. Ils évaluent constamment les dispositifs existants, identifient les éventuelles faiblesses et formulent des recommandations pour améliorer la conformité. Donc cette loi a joué un rôle considérable dans la croissance de cette fonction.

En France, l'audit interne a émergé dès 1960, et en 1965, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) a été créé dans le but de le structurer, développer et professionnaliser.

En Algérie, il a été introduit grâce à la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, qui impose à toutes les entreprises publiques la mise en place de cette fonction en leur sein.

L'audit interne s'est ainsi répandu à l'échelle mondiale, et a connu une transformation majeure au fil des décennies. Il est aujourd'hui un allié stratégique de la direction exécutive, facilitant la prise de décision et renforçant le contrôle des opérations au sein des entreprises.

¹Litvak, G. et Allaire, S. *Guide de l'audit interne : défis et enjeux, théorie et pratique*, Vuibert, Paris, 2019, p. 13

²La loi Sarbanes-oxley disponible sur le site web : <https://www.sailpoint.com/fr/identity-library/sox>. Consulté le 02/02/2025.

1.2. Définition et objectifs de l'audit interne

1.2.1. Définitions de l'audit interne

- Selon Institute of Internal Auditors "IIA" : L'audit interne possède une définition unique reconnu comme officielle et universelle, toutefois cela n'exclut pas la validité d'autres définitions. Cette définition est publiée par l'IIA et voici sa traduction en français : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹.

A partir de cette définition nous constatons que :

- L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne garantit une évaluation neutre des opérations de l'organisation.
- L'audit interne ne se limite pas au contrôle, il apporte également des conseils.
- Son objectif final est la création de la valeur ajoutée.
- Selon Élisabeth Bertin : Elle définit l'audit interne comme une fonction essentielle de l'entreprise, apportant de la valeur en utilisant les moyens mis à sa disposition. Pour être efficace, il doit comprendre l'organisation, sa culture, ses objectifs et ses défis, tout en s'intégrant bien à son fonctionnement. D'après elle « L'audit interne est une fonction qui présente de grandes spécificités et ne peut être comparée à aucune autre. Elle dispose en fait des caractéristiques d'une profession normée à l'échelle internationale : même définition, mêmes standards professionnels, même code de déontologie ; un examen mondialement reconnu. Sa mission consiste à identifier et évaluer chaque risque que ce soit financier, de conformité ou même opérationnels susceptible d'affecter les objectifs fixés par l'entreprises auparavant, puis s'assurer de l'existence d'un dispositif de contrôle interne et son efficacité »².
- Selon Alberto Sillero : « On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-

¹The Institute of Internal Auditors, site officiel, disponible sur : <https://na.theiia.org/>, consulté le 02/02/2025

²Bertin, É. « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », Édition Eyrolles, Paris, 2007, p. 5

t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société »¹

D'après cette définition, on déduit que l'audit n'est plus limité au seul domaine financier, mais qu'il s'étend désormais à toutes les fonctions de l'entreprise. Autrefois perçu comme un simple outil de vérification comptable, l'audit interne est aujourd'hui une démarche globale d'évaluation et d'amélioration des performances. Qu'il s'agisse de la production, des ventes, de la qualité ou encore des ressources humaines, chaque domaine peut faire l'objet d'un audit afin d'identifier les points forts et les axes d'amélioration. Cette approche permet aux entreprises de mieux maîtriser leurs processus, d'optimiser leur organisation et de garantir leur conformité aux normes et réglementations en vigueur.

1.2.2. Objectifs de l'audit interne

Au départ, l'objectif d'audit interne était centré principalement sur la détection des fraude, erreur ou manipulation comptable et financière, mais avec le temps son évolution lui a permis d'acquérir d'autres objectifs tel que :

- Identifier les risques de l'entreprise et les réduire au minimum.
- Vérifier l'efficacité de contrôle interne.
- Apporter des recommandations pour rendre l'entreprise plus performante.
- S'assurer de l'application des politiques et directives de la direction.
- Vérifier le respect des lois, des règlements et des normes internes et externes.
- Assurer que les objectifs et buts opérationnel fixé par l'entreprise sont atteints.

1.3. Caractéristiques

A partir de la définition de l'audit interne selon l'IIA, on peut déduire ces caractéristiques, qui sont :

- **L'universalité :** L'audit interne est une fonction qui s'applique dans toutes les organisations, quel que soit leur taille, secteur d'activité et même leurs régions géographiques. Il concerne également toutes les fonctions de l'entreprise, car chaque domaine comporte des risques à gérer.

¹Sillero, A. « *Audit et révision légale* », 2^e édition, Édition Eska, 2000, p. 12

- **L'indépendance** : C'est un principe fondamental, selon lequel l'auditeur doit exercer son activité sans être influencé par des intérêts des personnels ou des pressions externes.
- **L'objectivité** : C'est la qualité qui permet à l'auditeur de porter un jugement neutre basé sur des preuves tangibles et vérifiables, sans laisser quiconque ou quoi que ce soit influencer sa décision.
- **Périodicité** : L'audit interne est une fonction périodique, réalisée d'une manière ponctuelle et discontinue dans le temps selon les risques liés aux activités auditées.

1.4. Typologie

Il existe de nombreux types d'audit interne, qui peuvent varier en fonction du domaine audité. On peut les classer selon :

- L'intervention de l'auditeur.
- La nature d'audit.
- Le domaine concerné.

1.4.1. Intervention de l'auditeur

Selon le domaine d'intervention de l'auditeur, on distingue deux types d'audit interne, l'audit financier et l'audit opérationnel.

1.4.1.1. Audit Financier

D'après l'Association Technique d'Harmonisation (ATH)¹ : « L'audit financier est une démarche entreprise par un professionnel indépendant dans le but d'émettre une opinion motivée sur la qualité de l'information financière publiée ».²

L'audit financier est un examen critique effectué par un professionnel compétent, dans le but de vérifier la fiabilité et la conformité des états financiers d'une entreprise.

Audit financier et audit opérationnel.

¹ Association Technique d'Harmonisation (ATH), créée en 1968 aux États-Unis, avec pour préoccupation de développer une communauté de normes applicables aux cabinets d'audit et de conseil.

² Bethous, R., Kremper, F., Poisson, M. « *L'audit dans le secteur public* », Édition CLET (Centre de Librairie et d'Édition Techniques), Paris, 1986, p.137

1.4.1.2. Audit Opérationnel

Est une démarche approfondie par laquelle l'auditeur examine un ou plusieurs processus d'une organisation, a fin déterminer leur efficacité qui est la capacité d'un processus à atteindre les résultats escomptés (exemple : respect des délais, qualité des produits). Et leur efficience c'est-à-dire la capacité d'un processus a utilisé le minimum de ressources. Pour atteindre les objectifs fixés.

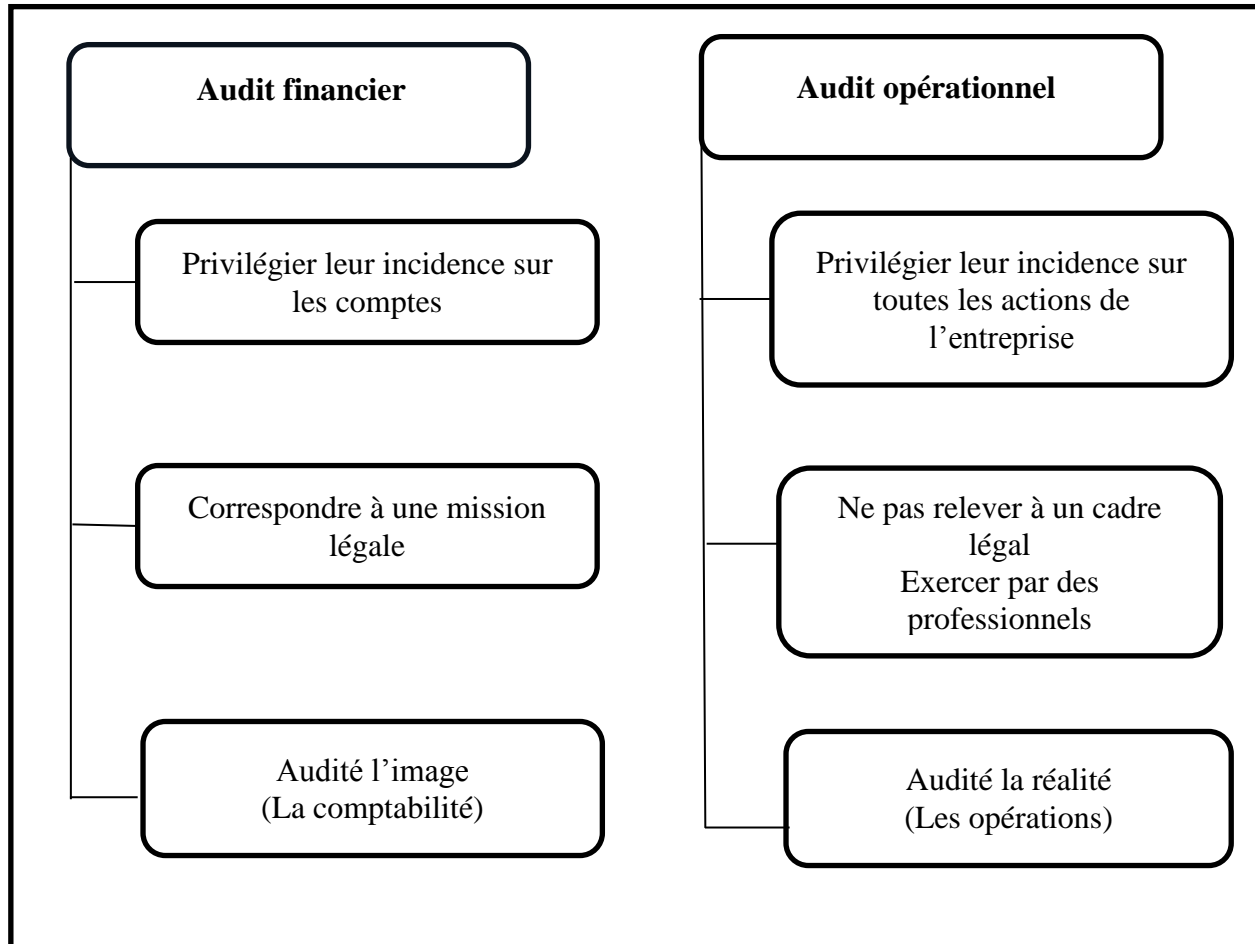
Ce type d'audit examine toutes les actions de l'entreprise, que ce soit la gestion des risques, la production, systèmes d'information et même les ressources humaines. Et évalue la façon dont les objectifs sont atteints. Plus encore, l'auditeur opérationnel s'attachera à obtenir la vision réelle du fonctionnement d'une entreprise.

Il existe différents types opérationnels :

- **Audit de performance opérationnelle** : examine l'efficacité et l'efficience des opérations, évalue les indicateurs de performance, identifie les opportunités d'amélioration et propose des initiatives pour optimiser les résultats opérationnels.
- **Audit de gestion des risques opérationnelle** : identifier et évalue les risques opérationnels aux quelle l'entreprise est exposée, et mis en place des mesures pour les diminué.
- **Audit des processus opérationnels** : Evaluate les processus opérationnels spécifiques dans le but d'identifié les inefficacités, et les points qui affecte la performance d'entreprise.
- **Audit de chaine d'approvisionnement** : analyse la coordination, la traçabilité, la gestion de stock, les relations avec fournisseurs et la satisfaction des clients. Cet audit examine le processus d'approvisionnement depuis l'acquisition des matières premières aux produits finies.

Le schéma présenté ci-dessous montre les différences entre audit opérationnel et audit financier :

Figure N°01 : La comparaison entre l'audit financier / audit opérationnel



Source : BOUQUIN.H, BÉCOUR.J-CH, « *Audit opérationnel* », 3^{ème} édition, Economica.

1.4.2. Nature de l'audit

Selon la nature d'audit, l'audit interne prend trois formes à savoir l'audit de régularité, l'audit d'efficacité et l'audit de management et aussi l'audit de stratégie.

1.4.2.1. Audit de Régularité / de Conformité

Cet audit vérifie si l'entreprise respecte les lois, réglementation et normes qui encadrent son secteur activités. Il garantit qu'elle agit d'une manière légale. Offrant ainsi aux parties prenantes, investisseurs, autorités de réglementation et grand public l'assurance que

l'entreprise est engagée dans une démarche de transparence, d'intégrité et de respect des exigences légales.

Les audits de conformité jouent un rôle primordial, puisqu'il est l'outil préventif qui détecte les écarts par rapport aux normes. En effet il protège contre les répercussions juridiques, les pénalités financières et les atteintes à la réputation.

L'audit de conformité, également appelé **audit de régularité**, suit une démarche similaire. La différence réside dans le référentiel utilisé :

- **L'audit de conformité** vérifie le respect des dispositions réglementaires et légales.
- **L'audit de régularité** se concentre plus sur les règles internes de l'entreprise pour vérifier la conformité.

1.4.2.2. Audit d'Efficacité

C'est un diagnostic par lequel on vérifie le bon fonctionnement au sein de l'entreprise, non seulement en termes de résultat mais aussi en analysant les moyens mis en place.

Le but ultime de l'audit d'efficacité c'est de vérifier l'efficacité et l'efficience, d'un processus, système ou même de l'organisation en générale et de proposer des améliorations. C'est-à-dire il a pour objectif d'évaluer la pertinence de l'entité¹.

1.4.2.3. Audit de Management

Il repose sur une analyse approfondie des décisions et actions prises par les managers, afin d'aligner les décisions de ces derniers avec les objectifs de l'entreprise. Toutefois, en aucun cas l'auditeur n'évalue la direction générale ni de porter un jugement sur sa stratégie et politiques, car il ne possède pas les compétences pour le faire. En conséquence sa mission lors d'un audit de management est d'observer la forme et non le fond.

Il s'agit donc² :

- D'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent.

¹Olivier, L. « *L'audit interne* », Édition E-Thèque, 2003, p. 18.

²Renard, J. « *théorie et pratique de l'audit interne* », Eyrolles, Paris, 2009, p. 51-52.

- D'audit le processus d'élaboration de la stratégie, il est souvent utilisé dans le cas des grands groupes internationaux, lorsque la direction générale locale établie un processus de stratégie.
- De la vérification de la mise en œuvre des politiques et stratégie sur le terrain. Est-ce que les employés ont informé, compris et appliqué concrètement ces politiques et stratégie.

L'audit de management nécessite un grand professionnalisme et une bonne connaissance d'entreprise.

1.4.2.4. Audit de Stratégie

La stratégie c'est l'ensemble des décisions et actions qui permettent de sélectionner les outils nécessaires et de coordonner les ressources pour réaliser un objectif. Pour cela, l'audit stratégique intervient afin d'identifier et de comprendre précisément cette stratégie, et de déterminer les principales faiblesses, pour se faire une idée des chances de succès de l'entreprise dans le futur.

L'audit stratégique analyse les performances de l'entreprise en les comparant à ses choix stratégiques définie en interne en prenant en considération tous les facteurs externes qui l'influence. L'objectif est de vérifier si les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs fixés. Dans ce type, les auditeurs doivent dépendre d'un organe de contrôle comme conseil d'administration, conseil de surveillance ou bien un comité d'audit.

1.4.3. Domaine concerné

Selon le domaine concerné en mentionne deux types d'audit interne.

1.4.3.1. Audit de Qualité

L'audit qualité est un examen méthodique, indépendant et documenté d'une organisation, permettant de déterminer si des exigences préétablies sont satisfaites, si les dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et si elles sont aptes à atteindre les objectifs.

Audit de qualité évalue un produit, un processus, service ou bien une organisation en termes de qualité, Il permet de s'assurer que la qualité actuelle est conforme aux normes établies. Cet audit se décline en 04 types :

- Audit de système qualité
- Audit qualité processus
- Audit de qualité produit
- Audit de qualité de service

1.4.3.2. Audit social

L'audit social est un processus appliqué aux fonctionnements des personnes dans l'organisation, et leur relation interne et externe¹, il s'applique aussi à la gestion et aux autres activités.

Selon l'institut international de l'audit social :² « L'Audit Social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité, etc... Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux » L'audit social a pour objectifs :

- Vérification de la conformité des pratiques interne aux normes et lois externe comme le droit de travail les conventions collectives...etc.
- Audités les problèmes sociaux comme les conflits, climat dégradé et les démissions.
- Apprécier les risques découlant d'une situation donnée et être ainsi un instrument de prévention.

L'audit social joue un rôle important dans la gestion de la diversité dans l'entreprise, car il permet de repérer les dysfonctionnements au début avant que la situation ne devienne critique et que cela nuit à l'ambiance de travail, relations sociales, conflits.

1.5. Principes d'audit interne

La fonction d'audit interne est l'une des fonctions les plus importantes dans l'organisation, car elle aide cette dernière à atteindre ses objectifs, en minimisant les risques et proposer des recommandations et des solutions aux problèmes. Pour qu'elle soit efficace elle doit se reposer sur des principes fondamentaux, à titre d'exemple³ :

¹Igalens, J. et Peretti, J.-M. « *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, pratiques* », Éditions Eyrolles, Paris, 2008, p. 10.

²Institut international de l'audit social, disponible sur : <https://auditsocial.world>, consulté le 07/02/2025.

³Global Internal Audit Standards (version française), disponible sur : www.theiia.org, consulté le 07/02/2025.

1.5.1. Intégrité

Ce principe est une valeur humaine, qui garantit que l'auditeur agit avec honnêteté et transparence lorsqu'il exerce sa mission. Ce qui assure la crédibilité de ses informations, et instaure un environnement de confiance.

1.5.2. Indépendance

L'auditeur doit être autonome de service audité, et ne doit entretenir aucunes relations ni amicale, ni familiale, pour qu'il puisse exercer en toute objectivité.

1.5.3. Objectivité

Ce principe oblige l'auditeur à porter ses jugements d'une manière neutre, et évaluer l'entreprise ou l'activité à audité avec une vision critique sans être influencé par qui que ce soit. Et aussi il ne doit pas laisser ses sentiments ou émotions affecter son opinion.

1.5.4. Conscience professionnelle

C'est l'intention de l'auditeur et la façon dont il exerce son travail. Il doit avoir le souci de bien travailler et de respecter les règles et non pas de faire un travail pour s'en débarrasser. L'auditeur doit exercer sa mission avec professionnalisme, rigueur et surtout éthique.

1.5.5. Compétence

L'auditeur doit mobiliser son savoir, son savoir-faire et toutes ses aptitudes et connaissances pour accomplir son travail. De plus, il doit se former en permanence afin de rester à jour dans son domaine.

Section 02 : Cadre réglementaire de l'audit interne.

2.1. Organismes professionnels de l'audit interne

Pour encadrer la fonction d'audit interne et garantir son efficacité au sein des entreprises, plusieurs organismes professionnels ont été créés à l'échelle nationale et internationale. A titre d'exemple, on peut mentionner :

2.1.1. Institut of Internal Auditors (IIA)

IIA est un institut fondé en 1941 aux Etats-Unis, regroupe plus de 170000 membres de 165 pays, directement ou via des chapitres affiliés. L'IIA veut être la voix de la profession d'audit interne.

L'IIA joue un rôle crucial dans le développement et la promotion de la profession d'auditeur interne à l'échelle mondiale. Son objectif principal est de renforcer la reconnaissance et l'importance de l'audit interne auprès des différentes parties prenantes. Pour cela, l'IIA s'efforce de positionner les auditeurs internes comme un pilier central de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne, tout en contribuant à l'amélioration¹.

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, l'IIA met l'accent sur plusieurs axes : renforcer les compétences des professionnels, élargir sa communauté en attirant de nouveaux membres, promouvoir de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de politiques publiques, valoriser ses certifications et adapter ses normes aux évolutions du métier. Grâce à ces actions, l'IIA continue d'apporter une réelle valeur ajoutée aux auditeurs internes et à l'ensemble des acteurs du secteur, garantissant ainsi un impact durable et positif.

2.1.2. Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne (IFACI)

IFACI est le chapitre français affilié à l'IIA, cet institut rassemble plus 5600 membres provenant de 900 organismes de secteur public et privée. Il est associé à plus de 100000 spécialistes d'audit dispersés dans 160 pays.

¹Ayache, S, « La fonction audit interne : levier d'amélioration de la valeur ajoutée ou dépense supplémentaire ? » 2022, IOSR Journal of business and management (IOSR-JBM), P55, Disponible sur : www.iosrjournals.org, consulté le 07/02/2025.

Il est l'organisme chargé de représenter la profession d'audit interne et, de promouvoir son développement et de servir les auditeurs internes. Comme il existe d'autres regroupements en Europe tels que¹ :

–Confédération européenne des instituts d'audit interne (ECIIA) :

Créer en 1982, regroupe aujourd'hui 29 instituts représentant 30 pays de l'Union européenne. Sa mission est de défendre la profession d'audit interne et promouvoir le rôle et la valeur de l'audit interne et d'une gouvernance d'entreprise solide auprès des régulateurs européens et des autres parties prenantes européennes. Et soutenir les Instituts nationaux dans leurs activités de plaidoyer et services connexes².

–Union francophone de l'audit interne (UFAI) :

Est une association fondée en 1988 sous l'impulsion de l'IFACI, son objectif est de développer et renforcer la pratique d'audit interne dans les pays français, qu'ils soient totalement ou partiellement.³

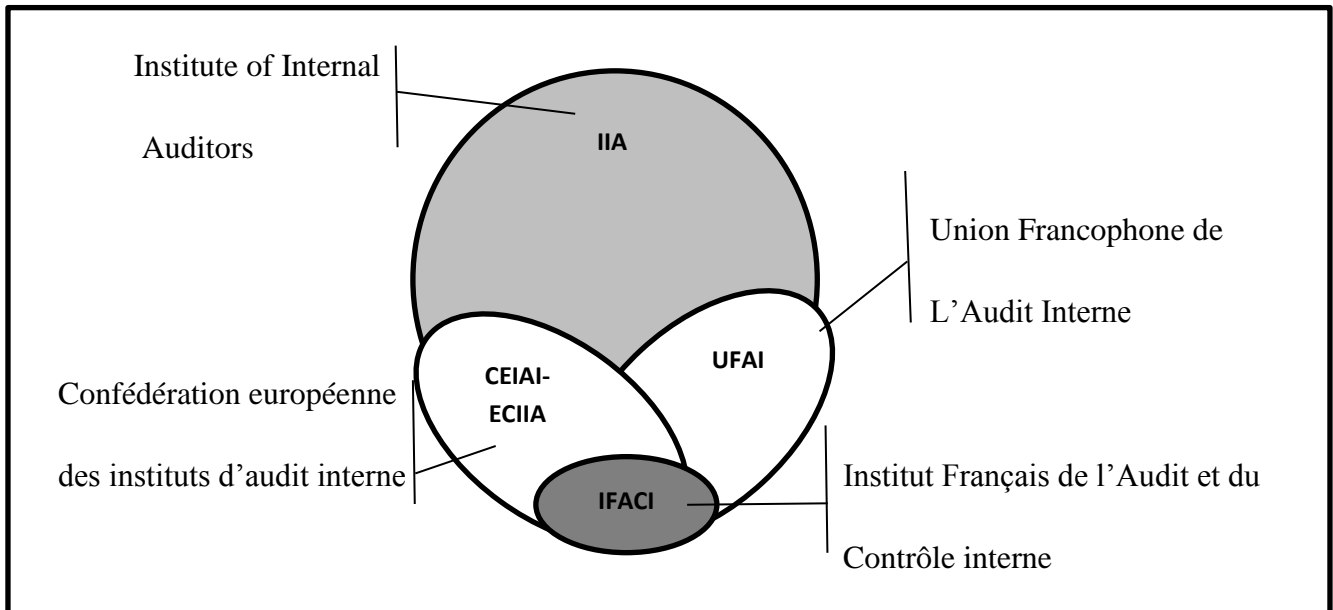
Pour mieux comprendre l'interconnexion de ces organismes qui encadrent l'audit interne, nous pouvons nous appuyer sur le schéma suivant :

¹Renard, J., op. cit 2009, p. 106.

²ECIIA, disponible sur : <https://www.eciia.eu>, consulté le 07/02/2025.

³UFAI, disponible sur : www.ufai.org/?page_id=42, consulté le 07/02/2025.

Figure N°02 : Interconnexion des organismes professionnels de l'audit interne



Source : Schick, P., Vera, J. et Bourrouilh-Parège, O. *Audit interne et référentiels de risques*, Édition Dunod, 2014.

Ce schéma représente l'ensemble des organismes qui encadrent l'audit interne à différents niveaux : international, européen et francophone.

D'abord on remarque que l'IIA occupe la place la plus grande en haut du schéma puisque c'est l'organisation de référence en audit interne. Et c'est elle qui définit les normes à l'échelle mondiale.

Ensuite, on retrouve la CEIAI-ECIIA et l'UFAI qui sont des organismes régionaux. Le premier agit en Europe c'est à dire il coordonne les pratiques des auditeurs internes en Europe, et le deuxième se concentre sur les entreprises qui se situent dans les pays francophones.

Enfin, au niveau régional, on a l'IFACI qui suit les règles de l'UFAI et de l'IIA et applique ces normes en France pour garantir une uniformité dans le monde.

En conclusion, chaque organisme est connecté aux autres, mais chacun d'entre eux a son propre rôle.

2.1.3. Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA)

En Algérie

AACIA est une personne morale de droit algérien à but non lucratif conformément aux dispositions de la loi N°12-06 du 12 janvier 2012 relative aux Associations, et ayant pleine capacité pour réaliser les objectifs qui lui incombent en vertu des présents statuts¹.

Elle a pour objet :

- De promouvoir et de développer la pratique professionnelle de l'Audit Interne.
- De créer et d'entretenir des liens entre les auditeurs pouvant favoriser la coopération et les échanges.
- De proposer des programmes de formation et de perfectionnement à l'Audit Interne et de délivrer des certifications professionnelles en audit interne.
- D'organiser des journées d'études, séminaires, colloques et toutes rencontres liées à son activité.
- De rassembler et diffuser une documentation sur l'audit interne.
- De rechercher et développer des principes et des règles méthodologiques.
- De créer et entretenir des relations avec les Associations nationales et internationales dans le but de la complémentarité et de l'échange d'expériences.
- De nouer des actions de partenariat avec les organismes et les institutions de contrôle et d'audit.
- De développer toutes autres activités se rapportant au domaine de l'audit interne.

2.2. Normes internationales de la profession audit interne

L'audit interne évolue dans un environnement varié, et il s'est répandu à l'échelle mondiale. De même chaque entreprise se distingue des autres par sa taille, sa structure, et sa culture. Certaines sont de grande taille et une structure complexe, tandis que d'autres sont de petite taille.

¹ *Colloque international de l'audit interne*, organisé par AACIA, 10^{ème} édition, URL <https://aacia-dz.org/ciai/aacia/>. Consulté le 08/02/2025.

De plus, chacune d'elles a sa propre culture et ses réglementations, qui influence la façon de pratiquer l'audit interne. Ce dernier peut être exercé par de différents professionnels soit des auditeurs interne à l'entreprise c'est-à-dire des salariés ou bien des fois par des auditeurs externe à l'organisation.

Pour faire face à ces défis, il est important de s'appuyer sur un cadre de référence solide. C'est dans cette optique que (IIA) a publié des normes internationales. Ces normes ont pour objectifs d'harmoniser la pratique dans le monde entier, définir ses principes fondamentaux, mettre en place des critères pour assurer la conformité du fonctionnement de l'audit interne et d'encourager et soutenir l'amélioration de cette fonction¹.

Les normes d'audit interne se déclinent en trois (03) catégories :

2.2.1. Normes de qualification

Ces normes définissent les caractéristiques que doivent présenter le service d'audit interne et les auditeurs internes. Dans cette série on trouve d'autres normes associées.

- **Norme 1000 : Mission, pouvoir et responsabilité**

Les Mission, pouvoir et responsabilité doivent être définie dans une charte d'audit interne. En gros c'est le document qui définit qui fais quoi et comment le faire.

- **Norme 1100 : Indépendance et objectivité**

L'audit interne se pratique d'une manière indépendante et les auditeurs doivent effectuer leurs missions en toute objectivité.

- 1110 Indépendance dans l'organisation :

Le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un bon niveau hiérarchique pour assurer l'indépendance et la crédibilité.

- 1111 Relation directe avec le conseil :

Le responsable doit communiquer et dialoguer directement avec le conseil.

¹ IFACI, *Normes international pour la pratique professionnelles de l'audit interne (les normes)*, Edition 2017, URL :<https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>. Consulté le 12/02/2025.

- 1112 Rôle de responsable de l'audit interne en dehors d'audit interne :

Lorsque l'auditeur interne est chargé d'effectuer des tâches hors son champ d'action, il est tenu de mettre en place des mécanismes de contrôle, pour s'assurer de ne pas influencer son indépendance et son objectivité.

- 1120 Objectivité individuelle :

L'auditeur interne doit avoir une approche neutre, sans aucune influence externe, pour garantir la fiabilité de son travail.

- 1130 Atteint à l'indépendance ou à l'objectivité :

Dans le cas où l'auditeur se trouve dans une situation où il ne peut pas être totalement neutre. Les parties prenantes doivent en être informées d'une manière précise.

- **Norme 1200 : Compétence et conscience professionnel**

- 1210 Compétence :

Pour être un bon auditeur interne il faut avoir non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences en communication et d'autres compétences nécessaires.

- 1220 Conscience professionnelle :

L'auditeur doit exercer son travail avec rigueur, responsabilité et éthique.

- 1230 Formation professionnel continue :

Les auditeurs doivent améliorer leurs savoir-faire, en faisant souvent des formations.

- **Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer à jour un d'assurance et d'amélioration qualité sur tous les aspects d'audit interne.

- 1310 Évaluation du programme qualité.
- 1311 Évaluation interne.

- 1312 Évaluation externe.
- 1320 Rapports relatifs au programme qualité.
- 1330 Utilisation de la mention "conduit conformément aux normes".
- 1340 Indication de non-conformité.

2.2.2. Normes de fonctionnement

Décrivent la nature des activités d'audit interne, et définissent les critères de qualité. Cette série est subdivisée en sous normes.

- **Norme 2000 : Gestion de l'audit interne**

L'auditeur interne doit exercer ses activités d'une façon à apporter de la valeur ajoutée.

- 2010 Planification.
- 2020 Communication et approbation.
- 2030 Gestion des ressources.
- 2040 Règles et procédures.
- 2050 Coordination.
- 2060 Rapport au conseil et à la direction générale.

- **Norme 2100 : Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance de l'organisation, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration.

- 2110 Gouvernance.
- 2120 Management des risques.
- 2130 Contrôle.

- **Norme 2200 : Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission précise les objectifs, le périmètre d'intervention, le calendrier de la mission, ainsi que les ressources allouées.

- 2201 Considération relative 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.

- **Norme 2300 : Réalisation de la mission**

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

- 2310 Identification des informations.
- 2320 Analyse et évaluation.
- 2330 Documentation des informations.
- 2340 Supervision de la mission.

- **Norme 2400 : Communication des résultats**

L'auditeur interne a l'obligation de communiquer les résultats de la mission.

- 2410 Contenu de la communication.
- 2420 Qualité de la communication.
- 2421 Erreurs et omissions.
- 2430 Indication de non-conformité de la mission aux normes.
- 2440 Diffusion des résultats.

- **Norme 2500 : Surveillances des actions des progrès**

Le responsable de l'audit interne, doit mettre en place un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

- **Norme 2600 : Communication relative à l'acceptation des risques**

Lorsque le responsable de l'audit interne estime que la direction générale a accepté un niveau de risque élevé qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si le responsable d'audit interne suppose que le problème n'a pas été résolu, il doit soumettre la question au conseil.

2.2.3. Normes de mise en œuvre

C'est les normes qui complètent celle de qualité et de fonctionnement. Elles sont établies pour les activités d'assurance et de conseil. Chaque norme est suivie d'une lettre qui indique son domaine d'application, par exemple la lettre "A" pour audit ou assurance, "C" pour conseil. Voici quelques normes de mise en œuvre :

- 1000.A1 : La nature des missions d'assurance doit être définie dans la charte d'audit interne. S'il est prévu d'effectuer des missions d'assurance à l'extérieur de l'organisation, leur nature doit être également définie dans la charte d'audit interne.
- 1000.C1 : Si la mission est de nature conseil elle doit être mentionnée dans la charte d'audit interne. Cette norme concerne l'activité d'assurance.
- 1130.C2 : Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes sont susceptibles d'être compromises lors des missions de conseil qui leur sont proposées, ils doivent en informer le client donneur d'ordre avant de les accepter. Cette norme concerne l'activité de conseil
- 2010.A1 : Le plan d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques documentée et réalisée au moins une fois par an. Les points de vue de la direction générale et du Conseil doivent être pris en compte dans ce processus.

2.3. Rattachement de l'audit interne

L'audit interne est une fonction qui repose sur le principe d'indépendance afin d'évaluer l'entreprise d'une manière objective et impartiale. Pour qu'il puisse jouer son rôle pleinement, et éviter tout conflit d'intérêt il doit être rattaché à un niveau hiérarchique suffisamment élevé.

Le 1^{er} cas : le rattachement à la direction générale :

Le service d'audit interne peut être rattaché à la direction générale, cela contribue à assurer son indépendance et la fluidité de la transmission de l'information financière. Ce rattachement permet à l'auditeur « d'exercer pleinement leur rôle de conseillers du management, dialoguant avec la direction générale et tous les échelons de la hiérarchie » BERTIN in Renard (2006).

Le 2^{ème} cas : le rattachement au comité d'audit

« Le rattachement au comité d'audit a pour but de protéger l'organisation contre les irrégularités que les mandataires sociaux pourraient commettre ou promouvoir, et de rassurer les actionnaires »¹

¹Schick, P., Vera, J. et Bourrouilh-Parège, O. *op.cit.* 2021, p. 51

Xavier de Phily insiste sur le fait que « *L'auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties...* »¹

Il peut y avoir un double rattachement de l'audit interne à la direction générale et au comité d'audit dans ce cas le responsable est tenu de rendre compte fonctionnellement au comité d'audit et administrativement à la direction générale comme ça on assure un équilibre d'indépendance et de l'efficacité opérationnelle.

L'auditeur interne lors de sa mission doit avoir un accès libre aux informations, pour cela la direction générale assure cet accès illimité aux informations, et le comité d'audit veille à ce que l'auditeur ne rencontre aucune difficulté lorsqu'il collecte des informations.

En résumé, le double rattachement hiérarchique ce n'est pas une question de qui rend compte à qui, mais plutôt un moyen de garantir l'indépendance et la crédibilité de l'audit interne sans être bloqué ou influencer par des éléments interne à l'entreprise.

Le rattachement de l'audit interne au plus haut niveau hiérarchique, assure son indépendance et sa neutralité face au service audité. En outre, cela facilite à l'auditeur de formuler une opinion objective.

2.4. Fonctions voisine de l'audit interne

L'audit interne est une fonction importante au sein de l'entreprise, car il aide à améliorer sa performance en évaluant chaque partie dans l'organisation et identifie les risques potentiels et proposé des solutions avant qu'ils se transforment en problèmes, il vérifié également la fiabilité des processus. Il assure l'efficacité des contrôles, et assure que les risques sont bien gérés.

Pour cela l'audit interne ne fonctionne pas tout seul mais il collabore avec d'autres fonctions appelées fonctions voisines ou proches tels que l'audit externe, contrôle de gestion, contrôle interne et l'inspection. Afin d'éviter toute confusion avec ces dernières il est essentiel de définir le champ d'action de chacune et de préciser comment l'audit interne se situe par rapport à celle-ci.

¹Renard, J. « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 10^e édition, Éditions Eyrolles, Paris, 2017, p. 443

2.4.1. Audit interne et l'audit externe

Ces deux fonctions ont des origines communes, mais avec leurs évolutions sont devenues de disciplines différentes. L'audit externe est une activité indépendante de l'entreprise exercé par des cabinets indépendant commissaire aux comptes, ou grand cabinet nationaux ou internationaux. Dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultat et état financier. Tandis que l'audit interne est interne à l'entreprises exécuter par des salariés, dans le but de l'évaluer et d'améliorer sa performance.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous les spécificités de l'audit interne et externe.

Tableau N°01 : Différences clés entre l'audit interne et l'audit externe

	Audit interne	Audit externe
Objectif	Evaluer et améliorer les dispositifs de contrôle et la performance	Émettre une opinion sur la situation financière
Périmètre	Ensemble des activités de l'organisation	Données fiscales et financières
Compétence	Interdisciplinaire	Comptabilité, finances, fiscalité
Espace-temps, fréquence	Présent/avenir, périodique	Passé, périodique
Principaux destinataires	Conseil, direction générale	Investisseurs, public
Normes	Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA	Principes comptables généralement reconnus (GAAP) Normes comptables généralement reconnues (GAAS)
But	Protéger et augmenter la valeur de l'organisation	Représentation juste des états financiers
La relation contractuelle	Salarié de l'organisation	Tiers sous contrat

Source : *Perspectives internationales, L'audit interne et l'audit externe : Des rôles distincts dans la gouvernance organisationnelle*, disponible sur : <https://docs.ifaci.com>, consulté le 09/02/2025.

En résumé, on peut dire que malgré ces différences il existe une complémentarité entre eux. L'auditeur externe peut s'appuyer sur les travaux de l'auditeur interne, si ce dernier effectue un travail de qualité, et sa présence peut changer la façon dont l'auditeur externe apprécie la régularité et l'image fidèle des comptes, d'ailleurs la norme 2050 l'affirme « Le

responsable de l'audit interne devrait partager les informations... avec les autres prestataires »¹.

2.4.2. Contrôle de gestion

Malgré une évolution comparable entre l'audit interne et le contrôle de gestion, l'audit est passé d'une simple fonction de contrôle à un outil de management, de même le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise. Cela ne change pas le fait qu'elles présentent des différences essentielles. Le tableau ci-dessous présente ces différences.

Tableau N°02 : Comparaison avec le contrôle de gestion

	Audit interne Comment fonctionne ce qui existe ? Comment l'améliorer ?	Contrôle de gestion Où voulons-nous aller ? Par où passer ?
Objectifs	Photo périodique et détaillée.	Cinéma continu et global.
Démarche	Va des problèmes rencontrés en pratique à leurs causes et conséquences.	Va des indicateurs généraux aux paramètres particuliers.
Rôle	Contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : les processus, Les conditions d'obtention des résultats. Audit la fonction contrôle de gestion.	Planifier et suit les opérations et leurs résultats. Conçoit et met en place le system d'information pour ce faire. Analyse le budget du service d'audit interne.
Horizon	Investigue le passé seule réalité pour trouver ce qu'on aurait pu faire de mieux et l'appliquer à l'avenir : semble vouloir changer le passé !	Pour maitriser l'avenir (plan) ; analyse pourquoi le présent ne lui ressemble pas (écarts) : semble croire que réel se trompe et que la plan raison !
Mode	Découvre les moyens	Élabore (mais ne décide pas) mes

¹Renard, J. *op. cit* 2009, P. 83.

d'intervention	organisationnels pour atteindre les objectifs. Valide les objectifs (mode de détermination et faisabilité).	objectifs en s'appuyant sur des hypothèses explicites. Analyse coûts – bénéfiques.
Différences	Mécanicien de chaque secteur.	Navigateur de l'ensemble des secteurs.

Source : Schick, P., Vera, J. et Bourrouilh-Parège, O. *Audit interne et référentiels de risques*, Édition DUNOD, 2014, p. 40

Néanmoins, il existe des points de ressemblances entre les deux¹ :

- Les deux s'intéressent à toutes les activités de l'entreprise
- L'auditeur interne et le contrôleur de gestion ne sont pas opérationnels.
- Leur rôle est d'analyser, recommander et améliorer les processus.
- Les deux fonctions sont relativement récentes.

2.4.3. Contrôle interne

Le contrôle interne est un ensemble de dispositif mis en œuvre au sein de l'entreprise pour maîtriser ses risques afin d'atteindre ses objectifs. Il est réalisé d'une façon permanente sur toutes les activités de l'entreprise. Il s'appuyer sur un document qui s'appelle la cartographie des risques qui permet de les identifie.

Par contre l'audit interne vise à évaluer la qualité de maîtrise de ces risques. C'est-à-dire l'efficacité du système du contrôle interne. Et ainsi donc que nous déduisons qu'ils se distinct.

2.4.4. Inspection

L'inspection est une fonction de supervision exercée pas un inspecteur désigné par une autorité compétente, dont le rôle principal est de vérifier la conformité du travail des individus aux règles et normes.

La mission de l'inspecteur est réalisée de manière non planifiée, sans demander une autorisation préalable de l'inspecter. A la fin de celle-ci des sanctions peuvent être appliquées si des manquements ou des non-conformités sont identifiés.

Tableau N°03 : Comparaison avec l'audit interne

¹Renard, J. « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 9^e édition, Éditions Eyrolles, Paris, 2016, p. 82-83

	Audit interne	Inspection
Efficacité / Régularité	Contrôle le respect des règles et leur pertinence, caractère suffisant.	Contrôle le respect des règles sans les interpréter, ni les remettre en cause.
Méthodes et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable ou « le chef » est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes	Détermine les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois leurs compétences et qualités
Service / Police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/ Sélectivité	Répond aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigations approfondies et contrôles très exhaustifs, éventuellement sous son propre incitatif

Source : Schick, Vera & Bourrouilh-Parège, op. cit., 2014, p. 47

Le tableau ci-dessus montre que les deux fonctions se distinguent. Cependant il existe une grande confusion entre eux, « Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des inspecteurs qui font de l'audit interne, et on trouve aussi – last but not least – des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne en même temps »¹.

Au final faut pour éviter toute confusion entre ces deux fonctions, faut comprendre que l'audit interne identifie et évalue les risques encourus dans le champ couvert par sa lettre de mission alors que l'inspection intervient lorsque le risque est avéré ou qu'un risque non prévu se réalise².

¹Renard, J., op. cit., 2016, p. 82

²Charbonnier, Jean-François, Gaucher, Françoise, et Louisot, Jean-Paul. « *Comprendre ISO 31000 : Mettre en place une gestion globale et intégrée des risques* », Édition AFNOR, 2024, p. 83

Étant donné que nous avons pris connaissance des différences entre l'audit interne et quelques autres fonctions similaires, et nous avons clarifié son positionnement au sein de l'entreprise, nous pouvons conclure que son interaction avec ces fonctions aide à trouver des axes d'amélioration et de renforcer la maîtrise des risques ainsi que d'augmenter l'efficacité des processus internes.

Section 03 : Méthodologie et outils d'une mission d'audit interne

3.1. Mission d'audit interne

3.1.1. Définition

La mission est un ensemble de tâches confié à une personne afin d'atteindre des objectifs définis à l'avance. En latin le mot mission est "mittere " ce qui signifie "envoyer".

Dans le contexte de l'entreprise, la mission de l'auditeur interne est le travail temporaire qu'il accomplit durant une période donnée selon les directives de la direction générale, en vue d'atteindre ses objectifs fixés d'avance. Pour bien mener une mission il est nécessaire de s'appuyer sur deux critères clés :

- Champ d'application.
- Durée.

3.1.2. Champ d'application

Le champ d'application est l'étendue de la mission, plus exactement c'est où audité, un service, un département ou bien toute l'entreprise, sur quoi se concentre. Lorsque l'auditeur le définit il prend en considération deux principes l'objet et la fonction¹.

• L'objet :

Permet de différencier entre la mission spécifique et la mission générale. La mission spécifique dans ce cas l'auditeur met l'accent sur un point précis, c'est-à-dire il audite juste un endroit, sa mission est limitée. Par exemple dans une entreprise il y a plusieurs magasins, l'auditeur choisit un seul et l'audit. Par contre la mission générale est le contraire de la mission spécifique, le domaine d'intervention de l'auditeur ne connaît aucune limite. Dans ce cas l'auditeur audite tous les magasins à la fois.

• La fonction :

Selon ce critère on distingue entre la mission uni-fonctionnelle et plurifonctionnelle. La mission uni-fonctionnelle l'auditeur ici ne donne pas trop d'importance à ce qu'il est limité géographiquement ou non, donc si elle est spécifique ou générale n'a pas d'impact. Mais

¹Renard, J., op. cit., 2016, p. 196

plutôt il doit auditer une seule fonction. C'est-à-dire il fait l'audit des achats, audit de la sécurité...etc. En revanche la mission plurifonctionnelle implique que l'auditeur audite plusieurs fonctions dans une même mission.

3.1.3. La durée

Une mission peut durer 10 jours ou même 10 semaines, pour définir la durée il est impératif de prendre en compte l'ampleur du sujet à audité, et le nombre des auditeurs qui vont exercer cette mission. Afin de déterminer la mission si elle est courte ou longue.

- La mission courte : est limitée par le temps, l'auditeur va droit au but il audit ou il y-a un problème, c'est-à-dire il connaît très bien le sujet, sa méthodologie reste la même si c'était une mission longue (on la traitera dans le prochain paragraphe) mais il simplifie ses investigations.
- La mission longue : l'auditeur suit chaque étape de processus méthodologique, et utilise tous les outils lorsqu'il analyse, et collecte énormément d'information et au final il établit un rapport complet plein de recommandations.

3.2. Déroulement d'une mission d'audit interne (méthodologie)

Sans organisation, ni méthode, un projet est voué à l'échec, c'est pour cela faut noter qu'une mission d'audit peut être structurée selon le modèle de gestion et de la qualité de l'amélioration continue PDCA(Plan-Do-Check-Act)¹.

Pour mener efficacement une mission et arrivé à des résultats attendu, l'auditeur n'improvise pas mais plutôt il doit suivre une méthode rigoureuse. Cette mission est composée de trois grandes étapes très essentielles qui sont les suivantes² :

- La phase de préparation, suivant les normes 2200.
- La phase de réalisation, suivant les normes 2300.
- La phase de conclusion, suivant les normes 2400.

3.2.1. Phase de préparation

Appelé aussi phase d'étude, c'est la première phase par laquelle un auditeur débute sa mission, ici un auditeur doit avoir un maximum d'informations sur l'entreprise, et qu'il soit très compétent à fin savoir où trouver l'information et à qui la demander. C'est dans cette

¹Manfouo, Steve Orlin, « *L'audit interne : une fonction au cœur de la performance des organisations* », 2^{ème} édition Édition L'harmattan, Paris, P.34

²Lemant, Olivier. « *La conduite d'une mission d'audit interne* », 1ère édition, actualisée en 1991, Éditions Dunod, Paris, p. 34-35

étape que l'auditeur fait tous les travaux préalables avant de passer à l'action, il identifie son champ d'investigation, comprendra le contexte de sa mission, et les objectifs à atteindre.

Nous verrons par la suite deux étapes préliminaires que chaque auditeur doit faire dans le début de sa mission. Qui sont l'ordre de mission et la prise de connaissance de son entreprise.

3.2.1.1. Ordre de mission

Pour entamer cette phase, le premier élément à faire c'est l'ordre de mission qui définit officiellement le mandat (mission) donné par la direction générale à l'auditeur. Pour bien le faire il faut s'appuyer sur des principes,

Premièrement, l'auditeur ne peut pas décider seul qui auditer, pour qu'il reste objective et ne pas se concentrer sur des sujets qui l'intéressent ou bien qu'il évite des sujets sensibles. Deuxièmement, cet ordre est censé venir d'une autorité compétente soit par la direction générale ou parfois le comité d'audit. Troisièmement, l'ordre de mission sera communiqué à l'audit interne et toute partie concernée par la mission.

Voici un exemple illustrant ce que nous venons de dire :

Figure N°03 : Ordre de mission

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

Source : Renard, J., op. cit., 2016, p.219

Cette figure nous montre l'exemple d'un ordre de mission type court, puisqu'il contient juste quelques informations essentielles définissant d'où vient l'ordre, qui peut avoir une copie, qui auditer et qui sont habilité à consulter le document.

Par contre, des fois l'ordre peut être présenté sous une forme plus longue, et contenir des informations supplémentaires comme les moyens à utiliser, la durée, où auditer (déterminer tous les services et département à auditer) et même le budget à dépenser.

3.2.1.2. Prise de connaissances

L'auditeur est obligé d'acquérir des informations suffisantes pour comprendre le domaine qui vas auditer, afin de bien saisir les informations fournies par les audités et être crédible. La durée de cette étape est déterminée en fonction de :

- **La complexité de sujet :** c'est le facteur qui influence la durée de prise de connaissance, puisqu'une mission courte et simple ne nécessite pas une période longue pour la comprendre. A contrario une mission longue peut durer longtemps.
- **Le profil de l'auditeur :** lors de la selecte des membres de l'équipe d'audit faut choisir les auditeurs les plus expérimenté avec des compétences d'analyse et de communication, afin de réduire la durée de prise de connaissance. A l'inverse, si on choisit des auditeurs moins compétents, cela peut engendra des couts supplémentaires et une durée plus longue.
- **Qualité des dossiers d'audit :** pour gagner du temps l'auditeur peut se référer aux audits précédents, et utiliser les documents et informations collecter, à condition que ces documents soit complet et bien organiser.

Cette phase est importante et doit être réaliser avec soin, car c'est à ce moment que l'auditeur recueil toutes les informations nécessaires pour la suite de sa mission.

3.2.1.3. Identification des risques

Durant cette étape, l'auditeur croisera la notion risque, étant donné qu'il va identifier toutes zone ou endroit où il peut y avoir des risques, cela l'aidera à décider des mises en œuvre à mettre en place pour les gérer par la suite.

3.2.1.4. Rapport d'orientation

Est un document de référence, dans lequel l'auditeur décrit les objectifs généraux à titre d'exemple la protection du patrimoine, fiabilité et intégrité des informations, respect des lois, règlements et contrats et efficacité et efficience des opérations. Et spécifiques c'est-à-dire tout élément qui va être audité, chaque objectif spécifique est un dispositif du contrôle, et aide à la réalisation des objectifs généraux. Et champ d'action de la mission pour atteindre ces objectifs, dont lequel l'auditeur précise où quels services, quelles divisions vont être audités à l'occasion de cette mission ainsi qu'en quels lieux (quelle usine, quelle région...). Ce rapport sert de contrat entre l'auditeur et l'audités.¹

3.2.2. Phase de réalisation

Au cours de cette phase l'auditeur doit avoir des capacités d'observation, de dialogue et de communication. Car il sortira sur terrain pour collecter des preuves fiables en dialoguant avec les parties audités.

3.2.2.1. Réunion d'ouverture

C'est l'étape qui marque le début de la phase de réalisation, et se déroule où se passera la mission c'est-à-dire chez les audités. Elle doit contenir les informations suivantes² :

- La présentation la charte d'audit, le service d'audit et les auditeurs qui sont membres de l'équipe de la mission.
- Présentation du périmètre fonctionnel, géographique et temporelle de la mission.
- Les méthodes et procédures à utiliser afin d'assurer l'audit.
- Les conditions matérielles de la mission d'audit.
- La confirmation des questions relative à la confidentialité.

3.2.2.2. Programme de travail

Ici l'auditeur réalise un découpage logique des opérations, nécessaire à l'identification des risques potentiels, à partir de cette identification il établit un programme de travail. Dans lequel les auditeurs sous la supervision du chef de mission vont déterminer, répartir, planifier

¹Renard, J., op. cit., 2016, p. 243

²IFACI. « *Les outils de l'audit interne : 40 fiches pour conduire une mission d'audit* », Eyrolles, 2013, p. 14

et suivre leurs travaux tout au long de la mission. En vue de connaître les tâches à effectuer et les investigations à mener et même les outils à utiliser.

Ce programme de travail autrement dit « programme de vérification », « planning de réalisation » constitue au sein d'une entreprise un document précieux qui sert comme référence pour les audits à venir.

3.2.2.3. Questionnaire du contrôle interne

Le QCI est un outil utilisé par l'auditeur par lequel il évalue l'efficacité des contrôles internes. Les questions établies permettent dans ce questionnaire de préciser les lieux, méthodes, processus de chaque point de contrôle interne.

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

- Qui ? : Question relative à l'opérateur.
- Quoi ? : Question relative à l'objet de l'opération.
- Où ? : Test de tous les endroits où l'opération se déroule.
- Quand ? : Regroupe les questions relatives au temps.
- Comment ? : Regroupe les questions relatives à la description du mode opératoire.

A l'aide de ces questions l'auditeur réalisera les feuilles de couvertures qui permet d'extraire les objectifs, méthodes, les tests à réaliser, les résultats et les conclusions qui ont été tirées de chaque tâche définie auparavant dans le programme de travail. Si l'auditeur déterminera un dysfonctionnement ou une anomalie, il est obligé d'établir une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) (on la traitera par la suite dans les outils de la mission).

3.2.3. Phase de clôture

L'auditeur revient à l'étape d'étude et d'analyse, mais cette fois-ci il se concentre sur l'analyse des FRAP et les documents établis lors de la phase de réalisation. Afin de conclure sa mission en élaborant un rapport d'audit. Et organise une réunion de clôture. Mais toujours suit son rapport et ses recommandations.

3.2.3.1. Projet de rapport d'audit interne

Est un document émis par les auditeurs interne, contenant des observations qui ne sont pas encore totalement validé, car elles ne sont pas acceptées par toutes les parties prenantes. Il contient aussi les recommandations des auditeurs mais sans la réponse des audités c'est pour cela on ne peut pas le nommer un rapport définitif. Quoiqu'il comporte des insuffisances, mais ce projet de rapport à un impact significatif lors de la réunion de clôture. Il sera l'ordre de jour de cette réunion.

3.2.3.2. Réunion de clôture

Comme son nom l'indique c'est la dernière réunion de la mission, elle se déroule en présence des mêmes membres que la réunion d'ouverture (auditeur, audité, leurs collaborateurs et sa hiérarchie) et chez la structure auditée.

L'ordre du jour est basé sur le projet de rapport d'audit, qui est distribué quelques jours avant la réunion, a fin de donné à tous les membres de cette réunion le temps de le lire et de le comprendre. Une fois la réunion est commencée les auditeurs présentent leur méthode suivie pour mener à bien cette mission et aussi leurs constats, avec toutes preuves et documents conçu durant les phases précédentes.

Ensuite, ils passent à la présentation des recommandations pour les audité, dans le but d'améliorer ce qui jugent nécessaire. Toutefois les audité ne doivent pas le prendre comme une offense, cependant ils peuvent proposer des modifications si cela ne leurs convient pas. Dans le cas où des contestations apparaissent, les auditeurs doivent présenter des preuves et le problème sera résolu, c'est l'auditeur qui précise à l'audité le délai pour envoyer les réponses des recommandations.

3.2.3.3. Rapport d'audit interne

C'est le rapport définitif, le dernier acte formel de la mission, qui est établie par les auditeurs interne, ils synthétisent leurs travaux effectués durant toute la mission. Ce document comporte les informations suivantes :

- Une page de garde comprenant le titre complet de la mission, la date, les auditeurs ayant participé à la mission.
- Le sommaire.

- La synthèse de deux à trois pages des constats et recommandations.
- Les annexes.

3.2.3.4. Suivi du rapport

Selon Jacque Renard le suivi des recommandations se fait selon trois méthodes :¹

- **La méthode orthodoxe** : selon cette méthode, les auditeurs internes sont chargés de suivre leurs recommandations.
- **La méthode interprétative** : D'après cette méthode le rôle de l'auditeur prend fin au moment de la diffusion du rapport. Ainsi le suivi des recommandations est le souci de la hiérarchie.
- **La méthode hors normes** : en suivant cette démarche, le suivi des recommandations sera confié à un service spécialisé dont la mission principale est de s'assurer du suivi des recommandations.

3.3. Outils de l'audit interne

Les outils d'audit interne correspondent à l'ensemble d'instruments, qui aident l'auditeur dans son travail. Il les choisit avec prudence selon le contexte de la mission, et réfléchit à l'outil qui l'aidera le plus. Ils possèdent les caractéristiques suivantes :

- Ils ne sont pas utilisés que par les auditeurs, c'est-à-dire même d'autres personnes comme auditeurs externe, consultant, informaticien...etc.
- On peut utiliser deux ou plusieurs outils dans une même mission.

Ces outils sont divisés en deux catégories :

- 1^{ère} catégorie : les outils d'interrogation.
- 2^{ème} catégorie : les outils de description.

¹ Renard, J., op.cit, 2009, p.332

3.3.1. Outils d'interrogation

Sont utilisés pour formuler ou répondre à des questions, parmi ces outils on retrouve :

3.3.1.1. Sondage statistique

Est une technique utilisée pour collecter des informations d'une population, en analysant un échantillon, choisit aléatoirement. A la fin l'auditeur extrapole les résultats de l'échantillon sur toute la population¹.

Avant de lancer un sondage, il faut comprendre la population, et faire l'étude sur une population complète et bien définie. En plus l'échantillon doit être sélectionné d'une façon aléatoire, c'est-à-dire chaque élément d'une population à une chance égale d'être apparue dans l'échantillon. Au final lorsque l'auditeur extrapole les résultats d'un échantillon sur la population il doit le faire d'une manière simple et rigoureuse.

3.3.1.2. Interviews

L'interview est l'outil utilisé par l'auditeur afin de collecter des informations d'une manière directe auprès des audité, mais à condition que l'auditeurs ne prend pas la position d'un journaliste, ou d'un policier qui fais son enquête devant un criminel.il peut utiliser cet outil dans les trois phases, il peut l'utilisé pour recueillir des information tout au début de la mission, comme il peut l'exploiter pour valider ses hypothèses comme un outil d'auto-contrôle et de confirmation des observations.

Pour conduire efficacement une interview, l'auditeur doit savoir ses objectifs, autrement dit sur quoi interviewé, quelles est le genre d'informations à recueillir. Et pendant l'interview il doit suivre une approche respectueuse, il doit faire preuve de clarté dans son interview en utilisant des questions simple et pertinentes et aussi il doit avoir la capacité d'écouter.²

Ci-dessous, on présente un tableau qui résume les 7 règles pour le réussir :

¹Renard, J., op. cit., 2009, p.332

²Hilmi, Yassine. « *Mise en place et développement d'une fonction d'audit interne adaptée aux entreprises* », Édition L'Harmattan, 2023, p. 75

Tableau N°04 : Les sept règles pour réussir son interview

1^{ère} règle	L'auditeur doit informer le supérieur de l'audité avant de commencer l'interview, dans la réunion d'ouverture.
2^{ème} règle	L'interlocuteur a le droit de savoir pourquoi cette interview a eu lieu et quelles sont les objectifs de l'auditeur.
3^{ème} règle	L'auditeur est tenu de présenter à l'interviewé chaque problème ou anomalie identifiée lors de sa mission.
4^{ème} règle	A la fin de l'interview l'auditeur résume les points clés qui ont pu conclure tout au long de l'interview, et les présente à l'interlocuteur avant de les communiquer à d'autres personnes.
5^{ème} règle	Le but de l'interview est la collecte d'informations sur les systèmes et processus, et non pas les personnes. C'est-à-dire l'auditeur évite toute question sur les personnes.
6^{ème} règle	La compétence la plus importante au moment de l'interview est de savoir écouter. C'est-à-dire il évite au maximum de trop parler, et laisse l'interlocuteur exprimer.
7^{ème} règle	L'auditeur discute avec l'interviewé avec respect, professionnalisme. Et surtout il faut qu'il le traite comme égal, sans se montrer supérieur ou inférieur.

Source :Renard, J., op. cit., 2009, p.337-338

3.3.2. Outils informatiques

Avec l'évolution rapide de la technologie, les auditeurs internes ont trouvé des outils qui leur permettent de gagner du temps. Ce sont des outils informatiques qui sont très nombreux aujourd'hui. Ces outils sont divisés en trois (03) catégories :

- Les outils de travail : Les outils de travail sont nombreux parmi lesquels on peut citer :
 - Logiciels de traitement de texte comme Microsoft Word.
 - Logiciels de présentation telle que Microsoft Power Point.
 - Des tableaux tels que Microsoft Excel.

- Les outils de réalisation de mission : C'est un mélange entre les logiciels du marché et les logiciels conçus par l'entreprise. Ces outils aident à la réalisation d'une mission, par exemple logiciels permettent l'établissement de cartographies des risques.
- Les outils de gestion du service : Ce sont des logiciels créés par le membre de service d'audit, pour qu'ils correspondent à leurs travaux, et s'adapter à leurs besoins. Voici quelques exemples de ces logiciels :
 - Les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation.
 - Les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs.
 - Les outils de mesures d'efficacité des missions d'audit.
 - Les bases de données répertorient constats et recommandations.

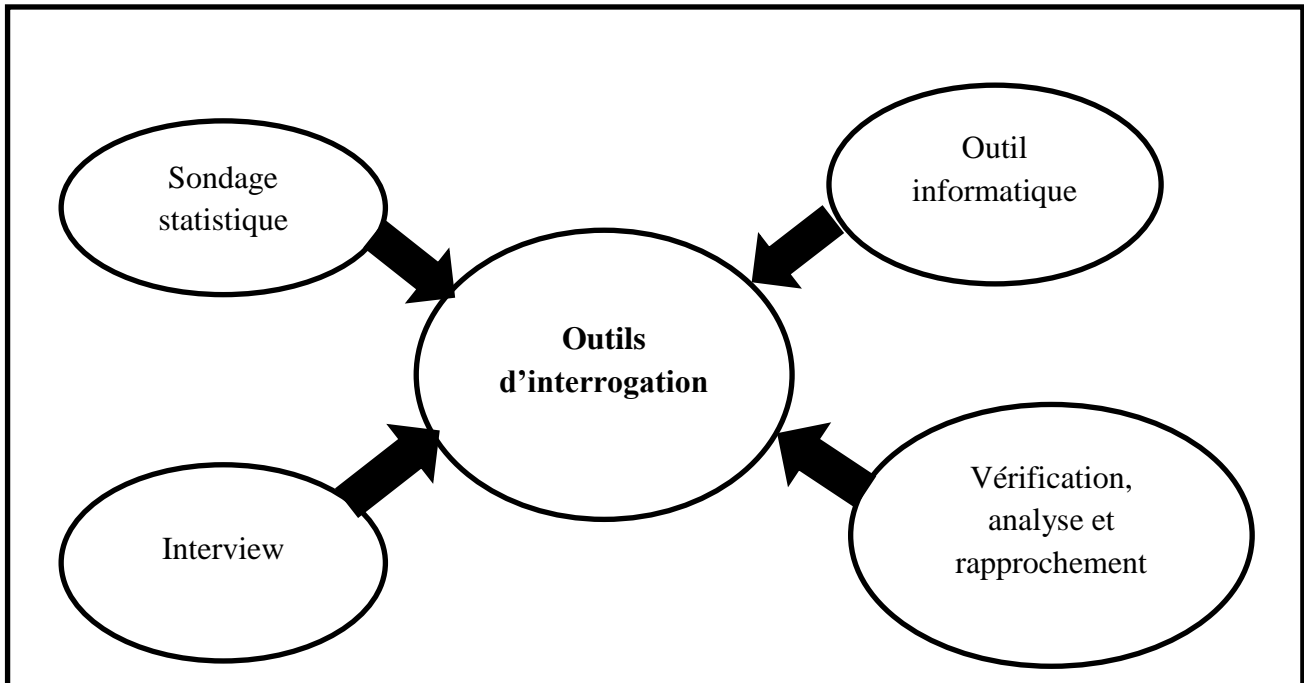
- **Vérification, analyse et rapprochement**

Ce sont des moyens déployés par les auditeurs internes afin de s'assurer de la validité des opérations effectués.

- Vérifications : c'est les méthodes qui aident les auditeurs, à s'assurer qu'il n'existe pas des erreurs. Les plus connues la vérification arithmétique, d'existence des documents.
- Analyse : Permet de détecter les dysfonctionnements, sans connaître la cause.
- Rapprochement : c'est la confirmation d'une information qui a pour origine deux sources différentes. Par exemple : quantités de stocks déterminé par les magasiniers et effectif stock déterminé par un logiciel.

Nous résumons dans cette figure ci-dessous les outils d'interrogation :

Figure N°04 : Schéma regroupant les outils d'interrogation



Source : Conception personnelle.

3.3.3. Outils de description

3.3.3.1. Observation physique

Est l'outil par lequel l'auditeur voit et analyse le fonctionnement des processus, cette observation se passe lors de la mission d'auditeurs sur le terrain. Pour qu'elle soit utile il faut de la transparence, et prend suffisamment du temps. Elle concerne les biens, document et comportement, soit d'une façon directe c'est-à-dire c'est l'auditeur qui observe, soit grâce aux informations fournies par d'autres personnes.

3.3.3.2. Narration

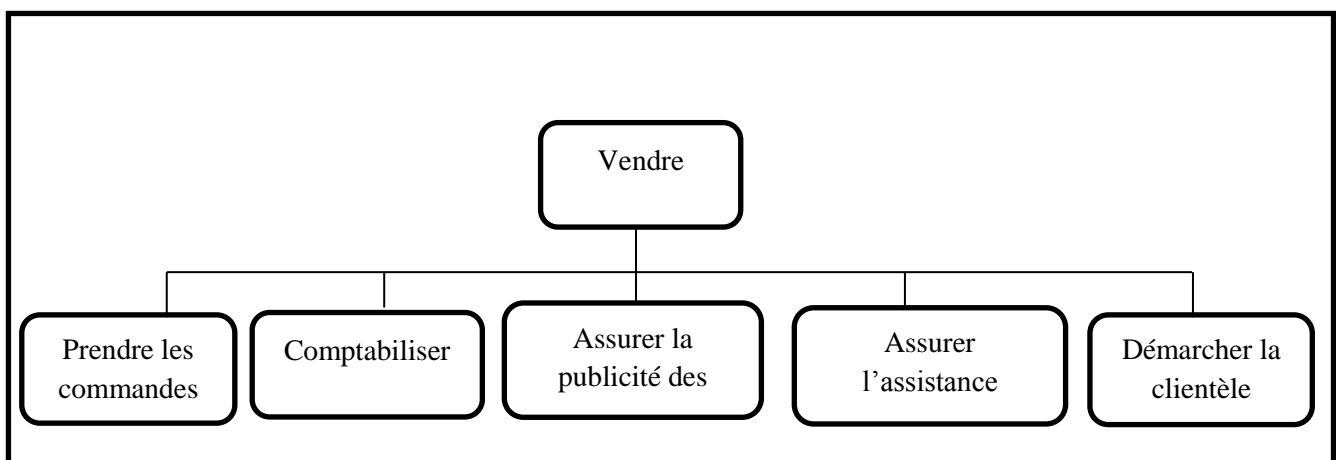
La narration est un outil qui permet à l'audité d'exprimer librement comment il travaille, et à l'auditeur d'écrire sur ses observations, interview...etc.

3.3.3.3. Organigramme fonctionnel

Est un organigramme construit par l'auditeur lui-même, à partir des informations recueillies lors des observations, interview et narrations au début de la phase de réalisation.

La caractéristique de cet organigramme, c'est que dans ces rebriques figurent les verbes désignant les fonctions, et non pas les noms des personnes comme dans l'organigramme hiérarchique. Voici un exemple sur l'organigramme fonctionnel :

Figure N°05 : Exemple d'organigramme fonctionnel d'un département ventes



Source :Renard, J., op. cit., 2009, p.357.

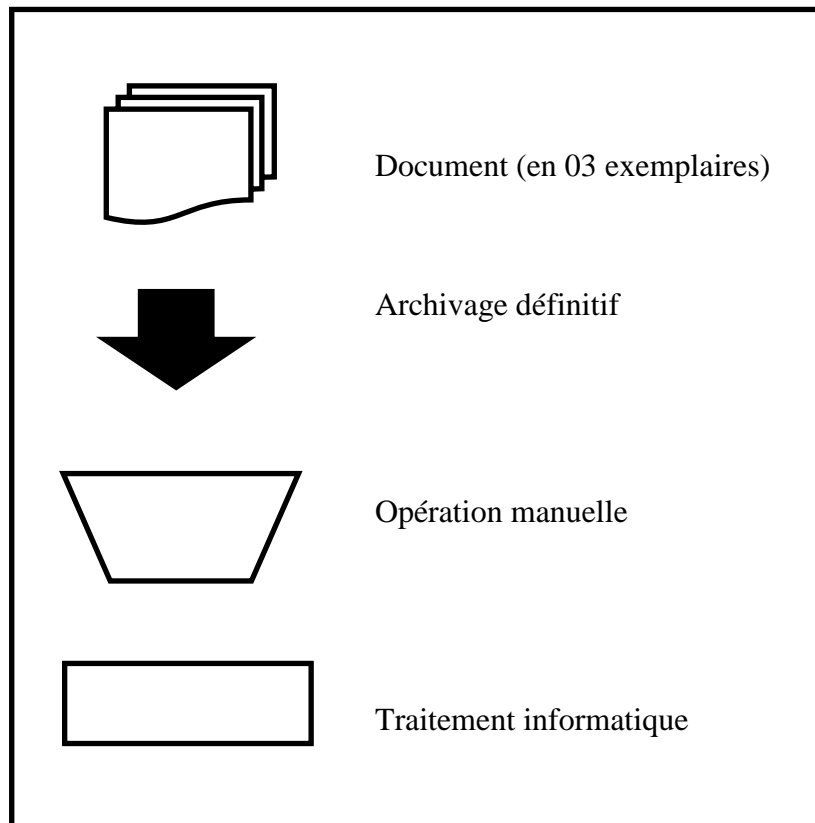
3.3.3.4. Grille d'analyse des tâches

Est l'outil qui permet à l'auditeur d'analyser les charges de chacun des employés, de décomposer une activité ou fonction complexe de chaque procédure en plusieurs tâches. Dans le but de détecter si y a des manquements à la séparation des tâches.

3.3.3.5. Diagramme de circulation (Flow chart)

Le flow chart est un schéma qui représente la circulation des documents et informations dans différents services et personnes. Il est conçu d'une manière claire et facile à comprendre. Chaque étape est symbolisée par des formes spécifiques. Tels que :

Figure N°06 : Symboles de flow chart



Source : Renard, J., op. cit., 2009, p.364

3.3.3.6. Feuilles de révélations et d'analyse des problèmes

Est un document élaborer par l'auditeur, dont lequel chaque dysfonctionnement ou anomalie enregistré doit être mentionné dans cette feuille de révélation des problèmes. Dans le but de relever les causes et conséquences qui en découle, et même les risques potentiels. A la fin l'auditeur établi des recommandations pour remédier à ces problèmes.

Voici donc un exemple de la structure d'une "FRAP" :

Figure N°07 : Feuille de révélation et d'analyse de problèmes

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes

FRAP N°.....

Problème :

Constat :

Causes :

Conséquence :

Recommandations :

Etablie par : (le nom de l'auditeur)

Source : Schick, P. *Mémento d'audit interne*, DUNOD, 2007, p. 108.

Conclusion

En conclusion, il apparaît que ce chapitre a permis de couvrir l'essentiel des aspects théoriques relatifs à l'audit interne. Cette première partie nous a ainsi permis d'acquérir une compréhension approfondie des fondements de cette fonction.

Dans un premier temps, nous avons retracé l'émergence de l'audit interne, en remontant jusqu'à l'année 1929, marquée par les premières manifestations de cette pratique. Son évolution progressive au fil des décennies a également été évoquée, notamment à travers les différents scandales financiers et les réformes législatives qui ont contribué à son développement.

Par ailleurs, ce chapitre a permis de clarifier les notions fondamentales nécessaires à la compréhension de l'audit interne : sa définition selon plusieurs auteurs, ses objectifs, ses caractéristiques principales, ainsi que les différentes formes qu'il peut revêtir.

Il ressort de cette étude que l'audit interne occupe désormais une place stratégique au sein des organisations. Il est considéré comme une fonction de conseil, contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise en évaluant, en améliorant et, surtout, en s'assurant de l'efficacité des processus internes, notamment les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

Enfin, le chapitre suivant portera sur l'identification des risques susceptibles d'affecter l'entreprise, les mécanismes de leur gestion, ainsi que le rôle que peut jouer l'auditeur interne dans ce cadre.

Chapitre II

Identification et maîtrise des risques opérationnels

Introduction

Pendant toute la durée de vie d'une entreprise, celle-ci est confrontée à une multitude de risques qui peuvent l'affecter, que ce soit de manière positive, ce qui l'aide à avoir des opportunités pour gagner de l'argent et se développer, ou bien de manière négative, c'est-à-dire que l'entreprise fera face à divers risques. Parmi les risques les plus importants, on trouve les risques opérationnels, car ils découlent directement des processus internes de l'entreprise et impactent le fonctionnement quotidien de l'organisation. C'est pour cela que leur gestion proactive s'impose comme un élément indispensable afin d'éviter des conséquences graves, telles que des pertes financières colossales, voire même des atteintes à la réputation de l'entreprise.

La gestion des risques opérationnels est l'affaire de tout le monde, en commençant par les opérationnels jusqu'au plus haut niveau de l'organisation, car elle est la composante essentielle de la stratégie de l'entreprise. Elle vise à identifier, évaluer et maîtriser les risques susceptibles de perturber les activités quotidiennes de l'organisation. Pour bien comprendre le pourquoi et le comment, nous allons consacrer tout un chapitre à la gestion des risques opérationnels.

Ce chapitre sera divisé en trois sections :

- La première traitera de manière générale des risques qui existent au sein de l'entreprise.
- La seconde section s'intéressera aux risques opérationnels.
- La troisième et dernière section abordera la gestion des risques, ainsi que les risques opérationnels.

Section 01 : Les risques d'entreprise.

1.1. Notion du risque

1.1.1. Historique de la notion risque

La notion de risque est apparue depuis très longtemps et a évolué avec le développement de l'Homme, afin de toucher à tous les aspects de sa vie. On remonte jusqu'au XIII^e siècle, où le risque était connu dans le cadre maritime¹ pour désigner le danger qui menaçait les marchandises transportées par les tempêtes, lesquelles pouvaient causer des naufrages et, ainsi, entraîner des pertes de marchandises. Avec le temps, les marchands italiens l'ont introduit en Europe. Puis, elle s'est intégrée dans le domaine des assurances, et au fil du temps, cette notion est entrée dans les entreprises du monde entier, grâce aux évolutions historiques, économiques et technologiques.

1.1.2. Définition du risque

La notion du risque existe depuis toujours, c'est l'un des aspects indissociables de l'activité économique de l'entreprise. Puisqu'une entreprise crée déjà du risque, sa pérennité n'est jamais assurée.² À partir de là, on peut dire que cette notion est très complexe, et les risques varient d'une entreprise à une autre en fonction de plusieurs facteurs, comme sa taille, son secteur d'activités, etc. Ce qui a fait l'objet de multiples définitions par plusieurs auteurs et spécialistes dans le domaine. Voici quelques définitions de différents auteurs :

- Selon Dominique Vincenti :³ « Le risque, c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès».
- Selon l'IFACI :⁴ « Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles 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 ».

¹ Laurant Magne, « *histoire sémantique du risque et de ses corrélats* », 2010, disponible sur le site : <https://shs.hal.science/halshs-00465954v1.2010>. Consulter le 01/03/2025.

² Olivier, H. « *La gestion des risques* », Dunod, Paris, 2005, p. 15

³ Vincenti, Dominique. « *Dresser une cartographie des risques* », *Revue Audit*, n° 144, p. 19

⁴ Renard, J., op. cit., 2009, p. 155

- Selon Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PARÈGE :¹ « Il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif, ou plus précisément, par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif. »

Si l'on combine ces trois définitions différentes, on peut conclure que le risque est un élément d'incertitude qui affecte l'activité économique de manière défavorable et empêche l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Autrement dit, le risque est un événement dont on n'est pas sûr qu'il se produise, mais s'il se produit, il aura des conséquences négatives sur l'entreprise.

1.2. Catégories des risques

Chaque entreprise est confrontée à une variété de risques qui peuvent affecter sa stabilité, sa performance et sa pérennité. Ces risques influencent différents aspects, qu'ils soient financiers, opérationnels, stratégiques, et même humains. C'est pourquoi plusieurs auteurs les ont classés en différentes catégories. Nous citons ces différentes catégories ci-après :

Les deux chercheurs anglais, GERRY Johnson et HEVAN Scholes, ont synthétisé les risques de l'entreprise dans un modèle PEST :²

- **P** : Le risque politique.
 - **E** : Le risque économique.
 - **S** : Le risque socioculturel.
 - **T** : Le risque technologique.
- **Le risque politique** : autrement dit, les risques géopolitiques. Il s'agit du risque résultant de l'instabilité politique d'un pays, par exemple la guerre, lorsque l'État manifeste des pratiques illégales, la spoliation par l'État ou par le crime organisé, et aussi lorsqu'un État ne peut pas assurer un minimum de sécurité pour ses citoyens ou

¹Schick et al., *op. cit.*, 2014, P. 10

²Olivier H., *op.cit.*,2005., P.17

leur fournir des services publics. Ce risque affecte la rentabilité des entreprises et même les échanges internationaux.

- **Le risque économique** : c'est celui auquel l'entreprise est le plus souvent confrontée et qui influence directement sa performance. Il peut même impacter la macroéconomie. Ce risque est lié à l'économie globale d'un pays, comme l'inflation ou l'évolution du PNB (Produit National Brut).
- **Le risque socioculturel** : comme son nom l'indique, il regroupe tous les risques liés à la culture, par exemple un conflit entre des personnes travaillant dans la même entreprise mais issues de cultures différentes. Il comprend aussi les risques sociaux comme l'évolution démographique.
- **Le risque technologique** : il concerne surtout les entreprises opérant dans des secteurs sensibles comme l'industrie chimique, l'élevage intensif ou les activités de traitement des déchets. Par exemple, une fuite de gaz toxique ou l'explosion d'une usine sont des manifestations de ce risque.

En plus de ces risques, on peut citer quelques autres comme :

- **Les risques financiers** : il s'agit d'événements dont les conséquences peuvent entraîner des pertes financières importantes ou empêcher l'entreprise d'atteindre les objectifs financiers qu'elle s'est fixés. Ce risque affecte directement la stabilité financière de l'entreprise. Il se décline en plusieurs formes que l'entreprise doit bien gérer, notamment : la variation des taux de change, le risque de crédit, le risque de marché, le risque boursier, le risque de liquidité et le risque lié aux cours des matières premières¹.
- **Les risques opérationnels** : ce sont des risques liés aux défaillances des opérations quotidiennes, comme les erreurs humaines. Nous les traiterons en détail dans la section deux (02).
- **Les risques stratégiques** : Ces risques apparaissent notamment dans la fameuse analyse stratégique Forces, faiblesses, opportunité et menaces. C'est tout événement qui affecte les décisions et les orientations d'une organisation. Ils menacent sa capacité à atteindre les objectifs à long terme. Ces risques peuvent aussi avoir des conséquences graves, comme la perte de clients si, par exemple, l'entreprise choisit de

¹Tanzi, T., D'Argenlieu, P., et Favennec, P. N. « *Gestion des risques et création de valeur* », Éditions Hermès Science, 2013, p. 49

lancer un produit qui ne correspond pas aux besoins des clients, ou même de prendre des décisions inefficaces. Donc, ils peuvent mettre en péril le développement de l'organisation, son positionnement sur le marché, et même son existence.

- **Les risques industriels** : ils sont rencontrés dans les activités de fabrication et de production des biens. C'est-à-dire les accidents qui peuvent survenir et entraîner des conséquences immédiates sur le personnel ou l'entreprise en général. Parmi ces risques, on trouve les risques technologiques cités auparavant.
- **Les risques juridiques** : ce sont des risques liés au droit, c'est-à-dire la non-conformité aux lois et réglementations, que ce soit intentionnellement ou par négligence. Cela entraîne des pertes financières comme des amendes et peut même porter atteinte à la réputation de l'entreprise.
- **Les risques informatiques** : ils représentent les menaces liées aux technologies, aux systèmes d'information et aux données d'une entreprise, et peuvent compromettre la confidentialité et même la sécurité des données d'une organisation. Parmi eux, on trouve le piratage, les virus et les logiciels malveillants. Toute entreprise doit mettre en place des mesures de sécurité afin de les éviter ou de les réduire au minimum.
- **Les risques liés aux ressources humaines** : c'est l'événement qui impacte la fonction RH au sein de l'entreprise, c'est-à-dire tous les problèmes liés au recrutement, au turnover (le taux de remplacement des employés), etc. D'après l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), l'étude sur la gestion des risques liés aux ressources humaines a permis d'identifier trois grandes familles de risques RH :
 - 52 % de risques internes, incluant les risques psychosociaux (harcèlement, stress, tout ce qui impacte le bien-être des salariés) ainsi que les risques liés au recrutement et au turn-over.
 - 34 % de risques périphériques, c'est-à-dire tout ce qui a trait aux conditions de travail et à la sécurité.
 - 14 % de risques externes, c'est-à-dire liés à l'environnement social et à l'image de l'entreprise.¹
- **Les risques d'image et de réputation** : concernent l'image de l'entreprise et sa réputation détériorée vis-à-vis du public extérieur, des clients, des fournisseurs et

¹ Atlays, « Comment identifier les risques RH », disponible sur : <https://atlays.com/comment-identifier-les-risques-rh/>, consulté le 09/03/2025.

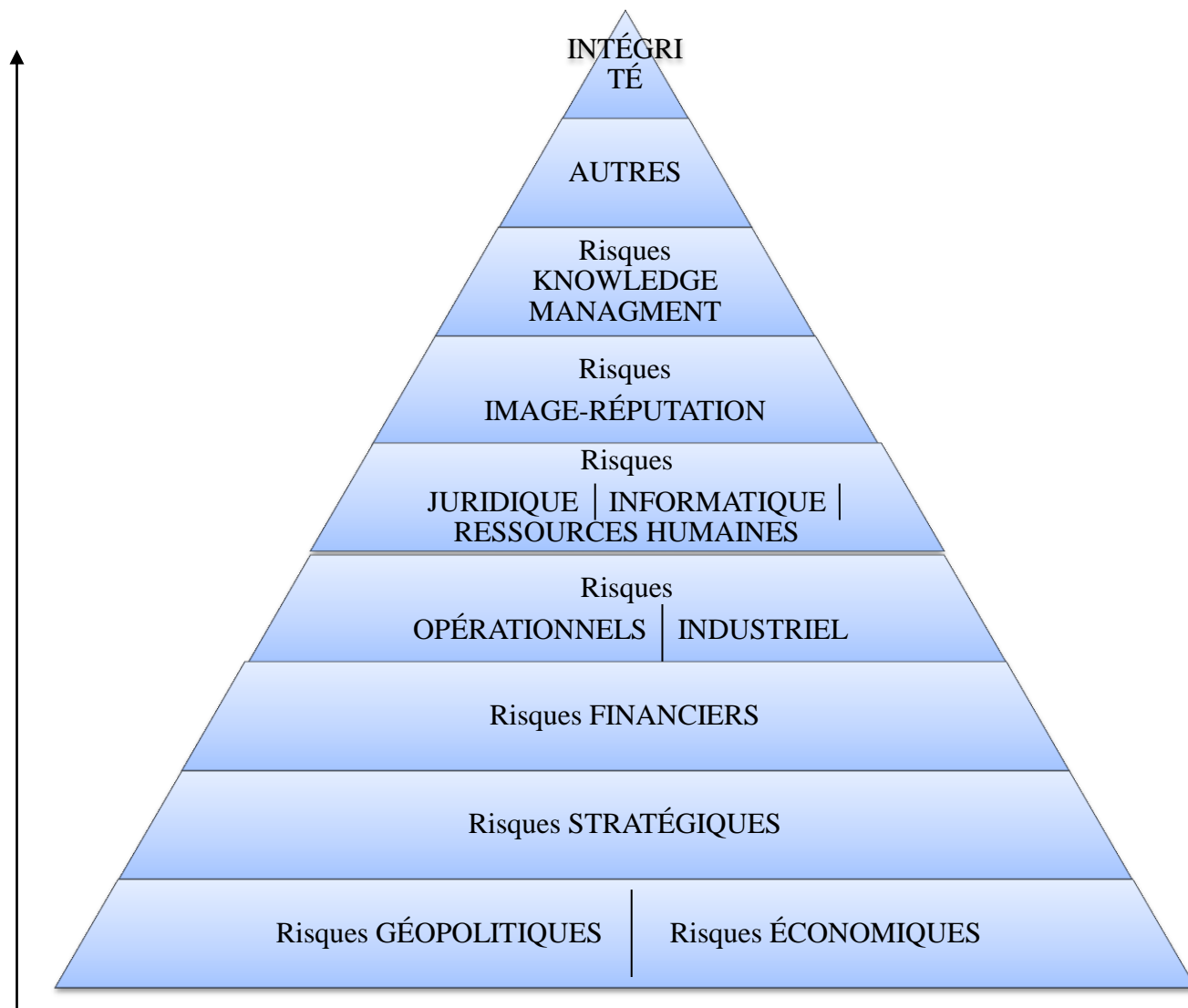
même des investisseurs potentiels. Cela peut être causé par divers facteurs comme des scandales financiers, des problèmes éthiques (par exemple la corruption), etc. Ces risques peuvent entraîner la perte de clients, des difficultés à attirer des employés et même remettre en cause la crédibilité de l'entreprise.

- **Les risques liés à la gestion des connaissances** : en anglais *knowledge management*, ce sont tous les risques qui concernent les connaissances des employés et des personnes au sein de l'entreprise, ainsi que leur savoir-faire. Ces risques peuvent gravement nuire à l'entreprise, notamment en cas de diffusion d'informations confidentielles ou lorsque des employés non compétents ne savent pas comment gérer certaines situations ou transmettent des informations erronées.
- **Les risques d'intégrité** : ils peuvent impacter l'ensemble des autres risques mentionnés précédemment. On peut les analyser sous deux angles :¹
 - du point de vue individuel, ils concernent les actions ou comportements des individus, comme le vol, la fraude, la discrimination, etc. ;
 - du point de vue de la conformité ou de la déontologie, ils concernent le respect (ou non) des règles, des lois et des normes, que ce soit par les acteurs de l'entreprise ou par l'entreprise elle-même.

L'expert en gestion des risques en entreprise, Jean-David Darsa, a représenté les risques auxquels fait face une entreprise sous forme de pyramide, que nous présentons ci-dessous.

¹Darsa, J.-D. « *Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué ?* », Éditions Gerso, 2013, p. 43

Figure N°08 : Pyramide des risques



Source :Darsa, J.-D., op. cit 2013, p. 43.

De cette pyramide, on peut voir que les risques sont classés d'une manière structurée en assurant une cohérence entre les individus et les groupes, afin de toucher à tous les niveaux de l'entreprise d'une façon micro et macro. En bas de la pyramide se situent les risques de nature macroéconomique qui sont fondamentaux. Puis on remarque que les risques financiers sont positionnés au centre de la pyramide, en effet chaque risque va avoir un impact sur la performance financière de l'entreprise. Et en haut, on trouve les risques individuels, ce qui veut dire la microéconomie de l'entreprise.

1.3. Cartographie des risques

Toute entreprise, en premier lieu, doit identifier les risques qui affectent son activité, ressortir les conséquences négatives qui peuvent en découler et les classer par ordre d'importance. Autrement dit, chaque entreprise est tenue de réaliser une cartographie des risques, c'est-à-dire de schématiser ses risques.

1.3.1. Définition

La cartographie des risques est un outil qui permet aux organisations d'identifier, analyser et représenter les risques auxquels elles sont confrontées d'une manière graphique, afin de les comprendre et de les prévenir avant qu'il ne soit trop tard.

Selon Catherine Véret et Richard Mekouar : « La cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. C'est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé : une série de risques identifiés ; leurs causes ; leurs impacts ; les leviers d'actions possibles ; les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs. »¹.

Lors de sa réalisation, il faut prendre en considération deux critères : la fréquence, qui est la probabilité qu'un risque se produise, et la gravité des risques, c'est-à-dire son impact sur l'entreprise, tout cela afin de déterminer la catégorie du risque. Selon Olivier H., il existe quatre (04) catégories qui sont les suivantes :²

- **Première catégorie : Les risques de fréquence et de gravité faibles**

Ce sont des risques mineurs, c'est-à-dire qu'ils apparaissent fréquemment, mais n'ont pas un impact significatif. Les entreprises peuvent les gérer facilement. Exemple : une coupure d'électricité pendant une heure. Ici, la fréquence correspond à la coupure d'électricité, qui peut survenir fréquemment, et la gravité correspond à l'ampleur de l'impact sur l'entreprise, qui est mineur ici, puisqu'il n'y a pas de perte de données ou de grande perturbation.

¹Lehad, R., et Belaidi, A. « Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériennes : cas ENIEM », *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, vol. 11, n° 01, 2018, pp. 443-454

²Hassid, O. « *La gestion des risques* », Dunod, Paris, 2005, p. 65

- **Deuxième catégorie : Les risques de fréquence faible et de gravité élevée**

Dans ce cas, il s'agit de risques qui surviennent rarement, sans qu'on puisse prévoir exactement quand, mais qui ont un impact significatif, voire catastrophique, pouvant causer des pertes colossales pour l'organisation.

- **Troisième catégorie : Les risques de fréquence élevée et de gravité faible**

Ici, les risques se produisent assez régulièrement, mais sans causer de dégâts. On parle des risques opérationnels.

- **Quatrième catégorie : Les risques de fréquence et gravités élevées**

Cette catégorie regroupe les risques qui arrivent souvent et qui ont un impact négatif sur l'entreprise. C'est la plus dangereuse et qui pousse très souvent les décideurs d'abandonner le projet.

1.3.2. Objectifs

La cartographie des risques a pour objectifs :

- Identifier, analyser et classer les risques, ce qui permet d'anticiper avant que le risque devienne un problème majeur.
- S'assurer que les processus de contrôles interne utilisés sont adaptés aux risques identifiés.
- Aider les auditeurs internes à trouver les zones à risques élevés.¹
- Instaurer une culture de management des risques.
- Servir comme un outil de dialogue entre les acteurs concernés au sein d'une entreprise.

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

Il existe différentes méthodes pour élaborer une cartographie, et celle-ci peut se complexifier en fonction de la gravité du risque. Mais généralement on suit quatre étapes.

Voici un résumé de processus d'élaboration :

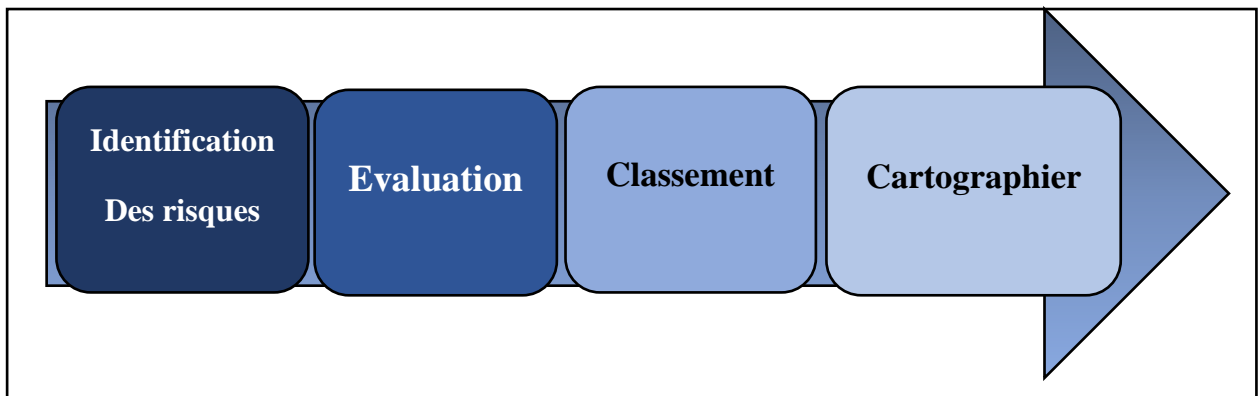
1. Élaborer une nomenclature des risques, identifier chaque risque ainsi que chaque activité et processus au sein de l'organisation.

¹Renard, J., op. cit., 2010, p. 157

2. Évaluer chaque risque en termes de gravité et de fréquence.
3. Classer les risques selon le degré de gravité : faible, moyen, élevé.
4. Schématiser tout le processus sous forme d'une carte ou d'une matrice.

On résume ci-dessous ce processus dans un schéma pour mieux le saisir :

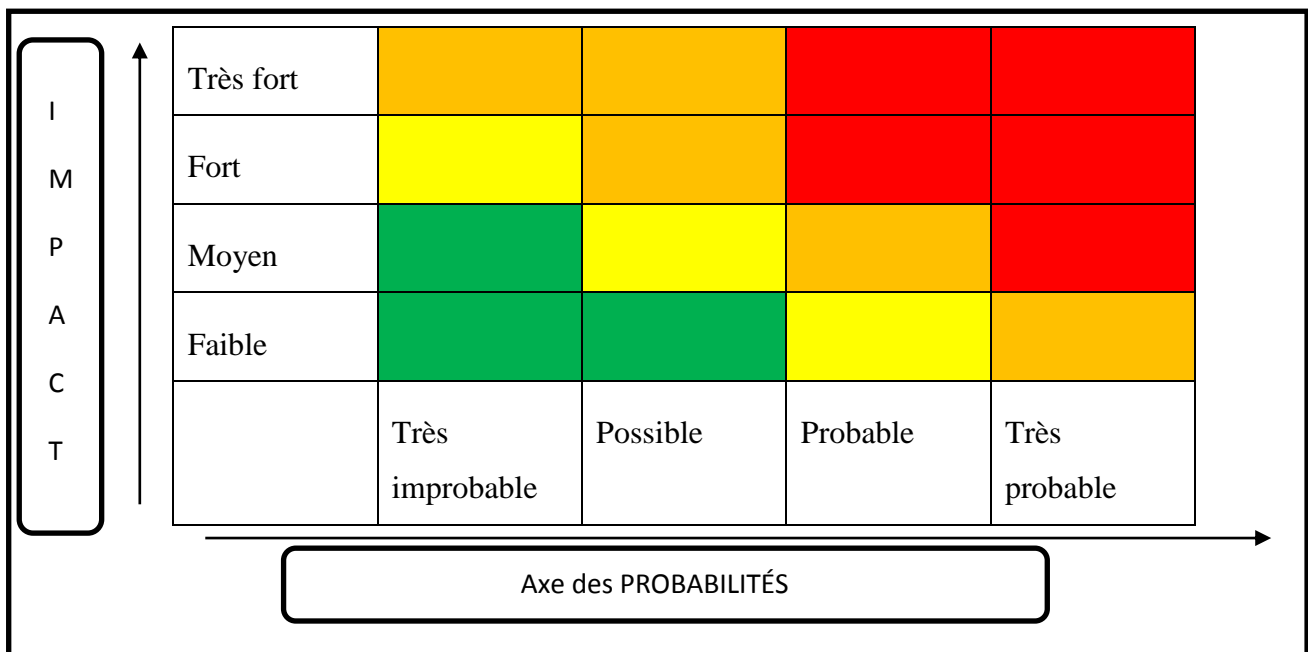
Figure N°09 : Processus d'élaboration d'une cartographie des risques.



Source : Préparé par l'étudiante.

Afin de comprendre la cartographie, nous vous proposons un exemple ci-dessous :

Figure N°10 : Cartographie des risques



Source : Galland, Jean-Pierre, *La gestion des risques : origines, succès et limites du risk management*, L'Harmattan, Paris, 2022, p. 143

Cette figure montre une matrice des risques indiquant leurs niveaux de criticité. Les zones vertes correspondent aux risques les plus faibles, qui nécessitent un traitement simple, puis juste à côté, on trouve les zones jaune et orange indiquant des niveaux de risques modéré et élevé, importants mais gérables. Ensuite viennent les zones rouges, qui représentent les niveaux de risques les plus critiques pour l'entreprise, pouvant l'affecter de manière significative ; pour cela, il faut intervenir immédiatement pour les gérer.

Cette cartographie n'est pas conçue seulement pour visualiser rapidement les risques, mais elle est aussi utilisée comme un outil qui facilite la prise de décision par rapport aux mesures d'intervention pour le traitement des risques.

1.5. Caractéristiques de la cartographie des risques

Pour qu'une cartographie soit bien structurée et efficace, elle doit se caractériser par :

- **L'exhaustivité et la précision** : c'est-à-dire elle doit couvrir l'ensemble des risques de l'entreprise, et les identifier de manière claire et précise.
- **L'évolution** : une cartographie doit évoluer avec le temps et être mise à jour. C'est-à-dire à chaque fois qu'un nouveau risque apparaît, la cartographie doit être utile pour faire face.
- **L'accessibilité** : toute personne ayant besoin d'utiliser cette cartographie dans l'intérêt de l'entreprise doit pouvoir y accéder facilement. Cela signifie qu'elle doit être disponible à tout moment et à la portée de toute personne concernée.
- **La documentation** : elle prend la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique.

Section 02 : Les risques opérationnels

2.1. Définition des risques opérationnels

Pour qu'une entreprise assure un bon fonctionnement et atteigne ses objectifs, elle doit travailler constamment sur ce qu'on appelle les activités opérationnelles, c'est-à-dire les activités quotidiennes qui génèrent des revenus, comme la production, la fabrication, la gestion de stock, le processus logistique, etc.

Ces activités exposent l'entreprise à des risques opérationnels, qui sont tout dommage ou perte d'argent créés lors de la réalisation de ces activités.

Le risque opérationnel provient lorsque les processus, systèmes et même les méthodes de travail adoptés par les employés ne fonctionnent pas correctement, ou font suite à des événements externes comme les catastrophes naturelles, des problèmes avec les fournisseurs ou même avec les clients.¹

Selon JEAN-DAVID DARSA, « un risque opérationnel est un risque susceptible d'engendrer un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de la réalisation de ses cycles d'exploitation, de manière directe ou indirecte, subie ou causée, à court ou long terme, ou dont le client ressentira les effets induits à plus ou moins longue échéance ». ²

Les risques opérationnels varient dans une entreprise et peuvent apparaître de différentes sources, telles que les erreurs humaines, des fraudes comme le vol ou le détournement d'argent, des problèmes de qualité des produits, des problèmes techniques comme la panne des outils informatiques ou bien de réseaux, ce qui ralentit les opérations quotidiennes. Ce sont alors les risques liés aux grandes directions opérationnelles, commerciale, production. Ici, le risque reste théorique, mais ce qui le pousse à se réaliser concrètement dépend de la fragilité du processus mis en place au sein d'une organisation, c'est-à-dire qu'un processus non sécurisé, peu contrôlé et mal organisé aide à la réalisation du risque d'une façon évidente, ce qui engendre des pertes ou peut même toucher à la réputation de l'entreprise et remettre en cause sa pérennité en quelques heures.

¹Stryker, C., « *Qu'est-ce que le risque opérationnel ?* » IBM, disponible sur : <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/operational-risk>, consulté le 17 mars 2025.

²Darsa, J.-D., « *Les risques opérationnels de l'entreprise : un environnement toujours plus risqué* », Édition Gerso, 2013, p. 58

2.2. Classement des risques opérationnels

Il existe sept catégories de risques opérationnels, c'est-à-dire qu'un risque opérationnel peut être causé par :¹

- **Fraude interne** : des pertes résultant d'un acte frauduleux, détournement de biens ou violation des lois internes à l'entreprise. Ces pertes sont engendrées par des acteurs internes comme les salariés, stagiaires... etc.
- **Fraude externe** : il s'agit de frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers, tels que les braquages, piratages informatiques... etc.
- **Pratiques d'emploi et de sécurité au travail** : des pertes provoquées par tout acte qui ne respecte pas les codes et conventions relatives à l'emploi ou à la sécurité du travail.
- **Pratiques liées aux clients, aux produits et aux activités commerciales** : pertes causées par un manquement à une obligation professionnelle envers un client et lors de la conception des produits, comme la vente de produits non autorisés, incluant le blanchiment d'argent.
- **Domage aux actifs physiques** : détérioration d'un bien matériel causée par une catastrophe naturelle ou par des personnes de manière intentionnelle.
- **Arrêt d'activité et échec des systèmes** : dysfonctionnement des systèmes qui peut causer des pertes financières pour l'entreprise ; il peut même y avoir une interruption de l'activité due à la défaillance de l'outil informatique.
- **Gestion de l'exécution des opérations, des livraisons et des processus** : défaillance dans les processus de transaction ou de gestion et des relations avec les parties prenantes. Les pertes causées peuvent inclure des erreurs de saisie, des erreurs d'affectation, une mauvaise gestion des données de référence, un non-respect des délais.

¹Diallo, A., « *Le risque opérationnel comme levier d'efficacité opérationnelle dans le contexte de crises pour les entreprises* », disponible sur : <https://www.adma.qc.ca>, publié le 15 février 2022, consulté le 5 avril 2025.

2.3. Types des risques opérationnels

Il existe des risques opérationnels spécifiques, important à considérer de manière dédiée et à traiter de façon particulière dans l'entreprise. Ces risques sont les suivant :

- **Risques juridiques** : ils constituent la première classe des risques opérationnels. Ils apparaissent au moment où une action ou un comportement est inadapté aux lois de l'entreprise. Ils peuvent affecter une entreprise et lui causer des pertes colossales de manière directe ou indirecte.
- **Risques informatiques** : Ce sont des risques permanents, récurrents et coûteux pour l'entreprise. Ce type de risque est composé de plusieurs éléments, tels que les fraudes informatiques, l'utilisation d'outils nouveaux ou peu maîtrisés, ainsi que l'insécurité informatique, entre autres.
- **Risques sociaux et psychosociaux** : Ces risques peuvent affecter l'entreprise, étant donné qu'ils sont liés aux ressources humaines. Le risque social est soit directement, soit indirectement lié à la qualité du climat social, ce qui signifie un environnement humain propice à la réalisation sereine des activités. Quant au risque psychosocial, il concerne les personnes au sein de l'entreprise, que ce soit à cause de leur métier ou de leur positionnement.

2.4. Caractéristiques des risques opérationnels

Un risque opérationnel se caractérise en premier lieu par son apparition à tous les niveaux de l'entreprise, c'est-à-dire que toutes les activités sont concernées, ce qui rend leur gestion un peu complexe.

Voici quelques autres caractéristiques à mentionner :

- L'imprévisibilité : ces risques surviennent de manière inattendue.
- Ils entraînent des pertes financières de manière directe, ou bien ils affectent la réputation de l'entreprise.
- Une insuffisance des historiques des données : les données historiques disponibles sont souvent insuffisantes pour anticiper ou comprendre ces risques de manière précise.

Section 03 : Gestion des risques opérationnels

3.1. Définition de la gestion des risques

La gestion des risques, autrement dit le management des risques, est une discipline qui repose sur une méthode précise et claire permettant d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques auxquels s'expose l'entreprise, quelle que soit leur nature ou origine. La gestion des risques est une fonction autonome au sein de l'entreprise, dotée de ses propres comités de surveillance et de pilotage, de ses responsables directs, ainsi que de ses procédures et contrôles internes.¹

Le management des risques, en anglais "risk management", est un système flexible qui s'adapte aux changements, c'est-à-dire qu'il peut évoluer en fonction des risques qui surviennent dans une entreprise. Certes, la gestion des risques est mise en place et pilotée par l'entreprise, mais elle reste l'affaire de toute personne au sein de l'entreprise et doit englober et couvrir toutes les activités, processus et même les actifs d'une organisation. Il faut mentionner que cette fonction n'est jamais une préoccupation récente. Si l'on remonte aux années 70 et 80, on constate que la gestion des risques était une question cruciale. À cette époque, la fonction de risk-manager est apparue, en même temps que le secteur d'assurance se développait. Donc, pour que les assureurs acceptent d'assurer les actifs des entreprises, ils exigeaient de ces dernières qu'elles aient une stratégie visant à réduire les risques potentiels. C'est ainsi que l'assurance et les entreprises ont collaboré ensemble dans le but de créer une politique de gestion des risques.²

Au fil du temps, la gestion des risques s'est éloignée de l'assurance, et les grandes entreprises qui disposaient d'un portefeuille d'actifs physiques diversifiés ont opté pour l'auto-assurance, c'est-à-dire que c'est l'entreprise elle-même qui gère certains risques, comme les pertes dues à un accident, etc. Afin de bien comprendre la gestion des risques, voici un tableau qui reprend les grandes dates de son évolution :

Tableau N°05 : Dates historiques du développement de la gestion des risques.

¹Laurent, P., « *Risk Management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance* », Édition Dunod, 2015, p. XIII.

²Olivier, H., *op.cit.*, p. 05

Dates	Évènements
1730	Premiers contrats futurs sur le prix de riz au Japon
1864	Premiers contrats futurs sur les produits agricoles au Chicago. Board of Trade.
1900	Thèse de Louis Bachelier « théorie de la spéculation ».
1932	Premier numéro du Journal of Risk and Insurance.
1946	Premier numéro Journal of Finance.
1952	Parution de l'article « portfolio selection » de Markowitz.
1961-1966	Treynor, Sharpe, Lintner et Mossin développent le modèle "CAPM".
1972	Contrats futurs sur les devises pas le Chicago Mercantile Exchange.
1973	Formules d'évaluation d'une option de Black et Scholes et de Merton.
1974	Modèle de risque de défaut de Merton.
1980-1982	Premiers contrats OTC sous forme de swaps : swap de devises et swap de taux d'intérêt.
1985	Création de la Swap Dealers Association, qui a établi des normes d'échange OTC
1987	Premier département de gestion des risques dans une banque (Merrill Lynch).
1988	Bale I.
Fin années 1980	Valeur à risques (VaR) et calcul du capital optimal.
1992	Gestion intégrée des risques (Integrated Risk Management).
2001	Faillite Enron.
2004	Bale II.
2009	Solvency II (mise en place en janvier 2016).
2010	Bale III.
2013	Comité des risques différent du comité de vérification au conseil d'administration des institutions financières.

Source : Dionne, G., *Gestion des risques, théorie et application*, Édition Economica, 2017, p.26

3.2. Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un facteur clé de la réussite d'une entreprise, elle contribue à :

- **Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société** : la gestion des risques identifie, analyse et maîtrise les risques, ce qui permet d'éviter les problèmes et les crises. Cela aide à protéger la réputation de la société et à préserver sa valeur ainsi que ses actifs.
- **Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs** : la gestion des risques joue un rôle crucial dans une entreprise, en identifiant et évaluant les risques potentiels. Cela aide les dirigeants à mieux comprendre leur entreprise et à saisir les opportunités, tout en prenant des décisions claires et bien réfléchies pour atteindre leurs objectifs.
- **Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société** : aligner ce que l'entreprise fait, c'est-à-dire toutes ses actions, avec ses valeurs pour éviter les risques qui affecteraient sa crédibilité.
- **Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques** : le risque est l'affaire de tout le monde au sein d'une entreprise. Il est donc important de créer une culture du risque, où chacun est responsable et concerné, et comprend comment faire face à ces risques.

3.3. Caractéristiques de la gestion des risques

L'approche de maîtrise des risques est marquée par un ensemble de caractéristiques, afin d'assurer son efficacité. Parmi celles-ci, on trouve :

- **Dynamisme** : c'est la capacité de s'adapter aux changements internes et externes qui touchent l'entreprise.
- **Interactivité** : c'est l'échange d'informations, de documents et de tout ce qui concerne la gestion des risques entre les différents acteurs concernés.

¹AUT. MARCHÉS FINANCIERS, « *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne* », disponible sur : <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03>, consulté le 27 mars 2025.

²Lacolare, V. ; Burin, C., « *Optimiser les risques de l'entreprise* », Édition AFNOR, 2010, p. 52

- **Réactivité** : c'est la capacité d'agir rapidement et de manière appropriée face à un risque.
- **Systématisation et structuration** : l'adoption d'une méthode logique et bien structurée dans la maîtrise des risques
- **Transparence** : la circulation de l'information d'une façon claire entre les acteurs, et elle doit être disponible à tout moment.
- **Participation** : la contribution de tous les acteurs, que ce soit gestionnaires, experts, opérationnels et responsables, dans la démarche de gestion des risques.

3.4. Gestionnaire des risques

Le gestionnaire des risques, en anglais "risk manager", est un responsable chargé de faciliter et de mettre en œuvre une gestion des risques efficace au sein de l'entreprise. Cette fonction est autonome, bien qu'elle reste rattachée à la direction financière, et entretient des liens significatifs avec d'autres disciplines connexes telles que l'audit, le contrôle interne, la sécurité des systèmes d'information.

La gestion des risques est impliquée d'une manière globale dans l'entreprise, elle repose sur la collaboration et l'échange d'information, c'est-à-dire qu'elle ne se limite pas à un seul département ou une seule personne. Le Chief Risk Officer (CRO) est le responsable principal ; sous son autorité, il y a une équipe réduite de risk managers qui assurent la liaison avec les opérationnels, lesquels sont responsables d'identifier et de gérer leurs propres risques, bien sûr avec l'aide du gestionnaire des risques.

Le risk manager contribue à :

- Accompagner et superviser les opérationnels dans les différentes phases de la mise en œuvre du programme de gestion des risques, en expliquant le processus et en répondant à toutes les questions des personnels.
- Définir les risques, évaluer leur probabilité et leurs impacts, et établir une méthodologie pour les classer.

- Valider les plans (actions et budgets), assurer l'intégrité et la cohérence du système, évaluer le programme dans son intégralité et aussi communiqué les résultats à la direction générale.
- Partager les informations et collaborer avec les auditeurs, consultants et évaluateurs externes.
- Identifier, en concertation avec les directeurs opérationnels et l'audit interne, les risques majeurs de l'entreprise et anticiper les nouveaux risques émergents.

3.5. Cadres référentiels de la gestion des risques : ISO 31000, FERMA, COSO II

Etant donné que la gestion des risques est une discipline en développement rapide et que les risques varient d'une entreprise à une autre, il est impératif de disposer d'un cadre de référence afin d'unifier et de renforcer la gestion des risques. Ces cadres permettent également de préciser :¹

- La terminologie.
- Le processus de déploiement de la gestion des risques.
- L'organisation de la gestion des risques.
- L'objectif de la gestion des risques.

Nous allons voir juste ci-dessous les trois cadres de référence les plus utilisés dans les entreprises, à savoir COSO II, ISO 31000 et FERMA.

3.5.1. COSO II

En 1922, le Committee Of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission "COSO" a publié son premier document intitulé COSO I, basé sur le principe que le contrôle interne est un processus qui nécessite l'implication de tous, à chaque niveau de l'organisation,

¹ FERMA, « *Cadre de référence de la gestion des risques* », disponible sur : <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf>, consulté le 28 mars 2025.

afin de fournir une assurance raisonnable (et non absolue) d'un management conforme aux règlements et de la réalisation effective des objectifs.¹ COSO I propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne.

En 2004, le Committee Of Sponsoring Organizations on the Treadway Commission a publié COSO II comme cadre de référence pour la gestion des risques appelé Enterprise Risk Management Framework, ce cadre complète COSO I et vise à répondre aux besoins des entreprises en matière de contrôle interne tout en leur permettant d'évoluer vers un processus de management des risques plus développé.

3.5.2. ISO 31000

La norme internationale publiée en 2009 fournit des lignes directrices et les principes sur lesquels repose le management des risques. Elle détaille également la mise en œuvre du processus de gestion des risques aux niveaux stratégique et opérationnel dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. Cette norme définit le management des risques comme un créateur de valeur et un facteur clé pour assurer la pérennité de l'entreprise. Elle propose une approche pour développer un cadre permettant aux entreprises d'intégrer efficacement le management des risques, avec pour objectif d'aligner les objectifs organisationnels, la politique de management des risques et les responsabilités légales et contractuelles.

3.5.3. FERMA

La Fédération des associations européennes de gestion des risques (FERMA) est l'organisation représentative de la profession de gestion des risques au niveau européen. Elle regroupe 23 associations de gestion des risques dans 22 pays européens, représentant près de 5 000 professionnels actifs dans divers secteurs d'activité. Sa mission principale est de défendre les intérêts des associations membres auprès des institutions européennes. Ce cadre de référence insiste sur le fait que la gestion des risques doit être intégrée à la culture de l'entreprise, accompagnée d'une politique efficace et d'un programme d'actions soutenu et supervisé par la direction au plus haut niveau. Il souligne également que les risques doivent

¹Pierandrei, L., « *Risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance* », Dunod, Paris, 2015, p. 33

être régulièrement évalués et traités, couvrant à la fois les risques passés, présents et, surtout, futurs.

3.6. Processus de gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels est un processus continu et en constante évolution. Elle comprend l'évaluation des risques, la prise de décision concernant ces risques, ainsi que la mise en œuvre de contrôles visant à accepter, atténuer ou éviter les risques. L'objectif principal est de prévenir les problèmes pouvant nuire à l'entreprise, voire la conduire à sa fermeture.

Pour mettre en place un dispositif de gestion des risques opérationnels, le gestionnaire doit posséder un certain niveau de connaissances et de compétences, notamment en ce qui concerne la compréhension des risques opérationnels, la méthodologie à suivre pour identifier et analyser ces risques, ainsi que l'utilisation des outils et technologies associés à la gestion des risques.

Le gestionnaire des risques opérationnels suit cinq étapes clés lors de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques opérationnels :¹

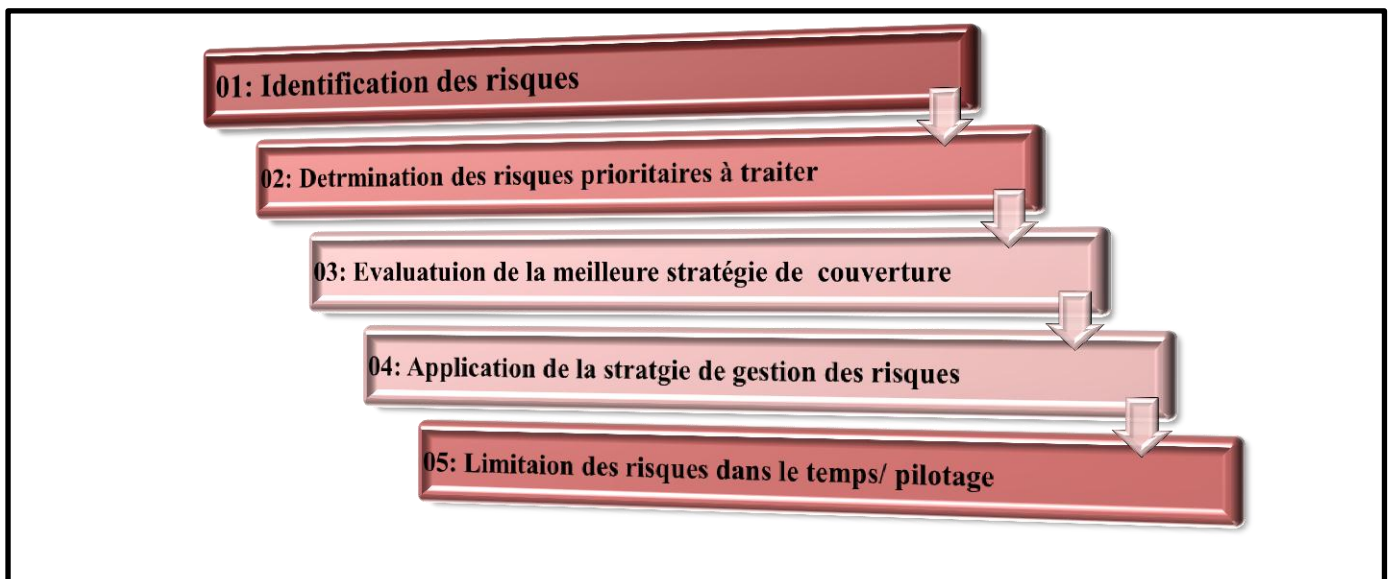
- La connaissance des zones à risques opérationnels.
- Approfondir la connaissance des activités opérationnelles et identifier des processus critiques.
- S'assurer de bon fonctionnement des dispositifs mis en place par l'auto-évaluation, et l'évaluation de la pertinence des plans d'actions...etc.
- Faire évoluer le processus : Améliorer la performance opérationnelle, mettre à jour les procédures et intégrer des indicateurs de performance pour suivre l'évolution des risques.
- Optimisation du dispositif de gestion des risques et veiller à son intégration dans toute l'entreprise.

¹Pierandrei, L., *op. cit.*, p. 76.

3.7. Démarche d'un processus de gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels implique un processus en trois phases. Pour mieux comprendre comment gérer ces risques dans une entreprise, voici un schéma présenté par Jean-David Darsa, qui suit le modèle "IDEAL" :

Figure N°11 : La démarche IDEAL de la gestion des risques opérationnels



Source : DARSA, J.-D., op. cit., p. 58

Ce schéma présent les différentes étapes qu'un **risk manager** suit pour identifier les risques opérationnels.

D'abord, il doit repérer tous les risques potentiels qui peuvent affecter les activités quotidiennes de l'entreprise, comme les pannes, les erreurs de saisie, le non-respect des normes, etc. Ensuite, une fois les risques repérés, il doit déterminer ceux qui représentent une menace pour l'organisation en examinant leur fréquence et leur impact. Ensuite, l'entreprise cherche la stratégie la plus adéquate pour gérer ces risques et les réduire au minimum, puis la met en œuvre. Enfin, il faut effectuer un suivi régulier de ces risques afin d'éviter qu'ils se reproduisent à nouveau.

Le processus de gestion des risques se réalise en quatre étapes importantes, qui sont les suivantes : Identification des risques, évaluation, traitement et pilotage.

- **Identification des risques** :L'identification des risques constitue la phase clé de ce processus. Elle a pour but de repérer tous les événements susceptibles d'affecter l'organisation, que ce soit positivement, c'est-à-dire des opportunités pour l'entreprise, ou bien négativement, ce qui signifie les événements qui pourraient nuire à la capacité de l'entité à atteindre ses objectifs fixés auparavant, et entraîner des pertes financières. Cette étape se réalise par une analyse approfondie des zones de vulnérabilité et l'étude des possibilités de survenance des risques qui peuvent affecter le déroulement des activités quotidiennes de l'entreprise.

L'identification du risque opérationnel se base sur l'analyse de plusieurs éléments clés, notamment :

La définition du champ à étudier.

- Évaluation des risques opérationnels.
- La réalisation d'une cartographie des risques.
- **Évaluation des risques** :Cette phase consiste à analyser un événement indésirable afin de mesurer sa probabilité d'apparition et ses impacts. Cette probabilité d'apparition, autrement dit l'occurrence, est soit :
 - Calculée en se basant sur la fréquence, c'est-à-dire combien de fois un événement peut survenir dans le temps.
 - Mesurée en prenant en considération les délais d'apparition des risques.

Quant à leurs effets, ils sont mesurés de façon quantitative, comme un coût, soit de façon directe (c'est-à-dire un coût financier), soit indirectement (c'est-à-dire en considérant l'impact humain ou environnemental).

Selon COCO, « Pour évaluer les risques, il convient d'estimer les probabilités que survienne un fait ainsi que l'importance de ses conséquences, afin que les politiques et processus appropriés puissent être mis en place pour les contrôler ».¹

¹BERTIN, E., « *Audit interne, enjeux et pratiques à l'international* », Eyrolles, Paris, 2007, p. 75

- **Traitement des risques** : Après avoir identifié, analysé et évalué les risques opérationnels, vient l'étape de leur traitement dans le but de réduire leur gravité et leur fréquence. COSO propose différentes modalités pour traiter un risque :
 - **L'évitement** : Il s'agit de prendre la décision de ne pas s'engager dans l'activité qui génère le risque et de le supprimer directement. Cependant, ce choix est un type de traitement particulier parmi un ensemble de solutions possibles. Il est souvent la moins bonne solution, car il prive l'entreprise des gains économiques que l'activité aurait pu générer.
 - **La réduction** : Il s'agit de prendre un ensemble de mesures, comme la mise en place d'un contrôle efficace, afin de réduire la probabilité d'un risque et d'atténuer sa gravité, ou les deux à la fois.
 - **Le partage** : Dans ce cas, l'entreprise accepte le risque, mais pas seule ; elle le transfère à une autre partie, comme une compagnie d'assurance, afin de répartir le poids du risque avec elle. L'entreprise ne porte donc pas seul le risque.
 - **L'acceptation** : L'entreprise décide de ne rien faire, de ne prendre aucune mesure pour éviter ou réduire l'effet du risque. Elle choisit de le laisser tel qu'il est, sans dépenser d'argent pour le traiter, si le coût de son traitement est plus élevé que le risque lui-même.
- **Pilotage des risques** : Le pilotage est un concept utilisé dans le contrôle interne. Ici, le pilotage des risques consiste à surveiller en continu la gestion des risques afin de s'assurer qu'elle reste efficace dans le temps et à déclencher des mesures correctives supplémentaires si nécessaire au bon moment. Le pilotage est la responsabilité des opérationnels, qui sont dans l'obligation de suivre le processus de gestion des risques opérationnels avec précision et de prêter une très grande attention à toutes les informations qu'ils reçoivent. Cette phase a une importance cruciale durant ce processus, elle permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements, comme l'apparition soudaine de nouveaux risques. Elle peut se faire de manière continue, c'est-à-dire chaque jour, en suivant le déroulement des activités, ou de manière spécifique, c'est-à-dire en effectuant des contrôles à des moments précis.

3.8. Relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels d'une entreprise

L'audit interne s'impose comme un outil efficace dans la maîtrise des risques. L'auditeur doit planifier et exécuter sa mission de manière à réduire les risques qui touchent l'entreprise à un niveau acceptable faible et s'assurer que le système de contrôle interne fonctionne correctement. On peut ainsi considérer que l'audit interne et la gestion des risques ont des rôles complémentaires.

L'auditeur a comme rôle dans le processus de gestion des risques de :

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

Dans le but d'améliorer la gestion des risques opérationnels, et sans compromettre l'indépendance et l'objectivité de l'auditeur, il peut aussi :

- Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques.
- Actualiser et développer le cadre de gestion des risques opérationnels.
- Promouvoir la mise en œuvre du management des risques.
- Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

Cependant, il ne faut pas confondre son rôle avec celui du gestionnaire des risques. En effet, l'auditeur ne doit ni définir, par sa propre appréciation, le niveau de risque que l'entreprise accepte, ni décider de la manière de réagir face aux risques, ni mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.

En résumé, l'évaluation du risque opérationnel par l'auditeur interne doit couvrir les aspects suivants :

- Fiabilité et exhaustivité des informations financières et opérationnelles.
- Efficacité et efficience opérationnelles.

- Protection du patrimoine et respect des lois et réglementations.

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques opérationnel, il a pour objectif d'évaluer tout le processus de manière objective et indépendante. Pour qu'un audit de gestion des risques soit efficace, il est essentiel de combiner entre l'expérience de l'auditeur interne avec celle d'un risk manager. L'auditeur interne doit évaluer la conformité aux référentiels et la mise en œuvre des mesures prévues, pour réduire les risques opérationnels d'une entreprise.

Ces deux fonctions sont étroitement liées : l'audit interne évalue l'efficacité de la gestion des risques dans l'entreprise, tandis que c'est au risk manager de mettre en œuvre les actions correctives proposées par l'auditeur interne, le tout dans le but de garantir la résilience et de favoriser le développement de l'organisation.¹

¹Louisot, J.-P., « *Management des risques : 100 questions pour comprendre et agir* », Édition AFNOR, 2022, p. 246-247

Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que les risques opérationnels représentent une catégorie majeure dans une entreprise, étant donné qu'ils affectent directement les activités quotidiennes, peuvent entraîner des pertes financières et nuire à sa réputation. C'est dans ce cadre qu'intervient l'audit interne pour identifier, évaluer ces risques et proposer des recommandations pour les réduire et éviter tout danger.

C'est pour cela que nous avons dédié tout un chapitre à l'étude de la gestion des risques. Ce chapitre a été divisé en trois sections :

- La première parle des risques de façon générale, en présentant tous ses aspects théoriques, que ce soit sa définition, ses différents types, et même la cartographie des risques et son processus d'élaboration.
- La deuxième section a été destinée à une approche théorique, traitant spécifiquement des risques opérationnels.
- Troisièmement, nous avons évoqué la gestion des risques opérationnels, en expliquant comment identifier, évaluer et traiter ces risques dans une entreprise. Enfin, nous avons établi un lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, ce qui nous a permis de déduire une relation de complémentarité entre eux.

Le prochain chapitre portera sur une étude pratique de toutes ces connaissances théoriques acquises auparavant dans les deux chapitres précédents.

Chapitre III

**Mission d'audit interne
appliquée à la gestion des
stocks : contribution à la
réduction des risques
opérationnels au sein
d'Algérie Télécom**

Introduction

Toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine d’activité, a pour finalité de réaliser un profit. Pour y parvenir, elle se développe, évolue et s’adapte aux changements, ce qui l’expose à une multitude de risques. Elle doit à tout prix les maîtriser et les gérer pour assurer l’atteinte de ses objectifs.

Afin de finaliser notre projet, nous avons jugé nécessaire de réaliser une étude pratique et d’appliquer nos connaissances théoriques développées dans les deux chapitres précédents sur le terrain, afin de comprendre la contribution de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels, notamment dans le cadre du processus de gestion des stocks, qui représente une activité sensible et stratégique au sein des entreprises.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage pratique au niveau de la direction générale de l’entreprise Algérie Télécom, plus précisément au sein de la division Audit interne.

À cet effet, nous avons réparti notre cas pratique en trois sections :

- **La première section** vise à fournir une présentation générale de l’entreprise d’accueil. Ainsi que sur l’organisation de l’entreprise et le service où nous avons effectué notre mission, à savoir le service d’audit interne.
- **La deuxième section** Concerne la conduite d’une mission d’audit interne au niveau du service gestion de stock.
- **La troisième section** sera consacrée à la synthèse des résultats de la mission d’audit sur le processus gestion de stock. Et la formulation de quelques recommandations pour l’entreprise Algérie Télécom.

Section 01 : Présentation de la société Algérie Télécom

1.1. Présentation d’Algérie Télécom (AT)

1.1.1. Présentation

Algérie Télécom, opérateur historique des télécommunications en Algérie, est une Entreprise Publique Économique sous la forme juridique d’une société par actions (SPA), qui offre une gamme complète de services de téléphonie fixe et d’internet aux clients résidentiels. AT est constituée avec un capital social de 115 milliards de DA. L’entreprise couvre l’ensemble du territoire national à travers 60 directions opérationnelles et emploie plus de 22 000 salariés. Son siège social se trouve route Nationale n° 5, Cinq Maisons, Mohammedia.

Le groupe Algérie Télécom est régi par la loi 2000/03 du 5 août 2000 relative à la restructuration du secteur des postes et télécommunications, qui séparent les activités postales de celles de télécommunication. La loi a défini les conditions de développement des services de la poste et des télécommunications et a fixé les principes selon lesquels ces services doivent être assurés dans des conditions objectives. Elle est entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003.

Algérie Télécom fut constituée par acte notarié le 19/02/2002, acte n° 73/2002 signé chez le notaire REZIGE Bara. Elle fut inscrite au Centre National du Registre de Commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083. Le 10 avril 2003, Algérie Télécom a officiellement démarré ses activités commerciales.

1.1.2. Historique d’Algérie Télécom

AT a connu des transformations majeures depuis les années 2000, passant d’une entreprise contrôlée par l’Etat, sans concurrence privée, à un leader dynamique.

Nous présentons ci-dessous un tableau récapitulatif de cette évolution :¹

¹<https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/presentation-algerie-telecom-p2>, consulté le 11 avril 2025.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Tableau N°06 : Tableau récapitulatif de l’évolution d’AT

Dates	Evènements
2003	130.000 abonnés GSM / 1,9 million de clients fixe
30 Mars 2014	Lancement « Idoom ADSL » (1-8 Mbit/s)
28 Mai 2014	Offre « Idoom Fixe » (téléphonie fixe illimitée)
25 Avril 2016	Offre ADSL illimitée (jusqu’à 20 Mbit/s)
31 Juillet 2016	Commercialisation du 1^{er} service VoLTE en Algérie
2017	Intégration au groupe Télécom Algérie (avec Mobilis & ATS)
Février 2018	Lancement de la technologie FTTH « Fiber To The Home »
6 Juin 2018	Fin du monopole sur l’accès internet.
21 Novembre 2019	Lancement de l’application « E-Paiement espace client »
Octobre 2021	Augmentation de débit d’internet à 10 Mbit/s
30 Juillet 2022	Lancement du Store Virtuel (boutique en ligne)
Novembre 2022	<ul style="list-style-type: none"> – Offres VDSL – Nouvelle gamme de FTTH jusqu’à 300 Mbit/s – Augmentation de la capacité bande passante internationale à 7,8 Tbit/s
5 Décembre 2022	Lancement de « Dzair Play » (VOD algérienne)

Source : Préparé par l’étudiante en se référant aux informations de l’entreprise

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Ce tableau nous a permis d’identifier les évènements majeurs ayant marqué l’entreprise AT, confirmant son ambition d’atteindre un niveau élevé de performance technique, à travers les innovations technologiques comme FTTH et VoLTE. Elle se distingue également par la diversité de ses services, tels que Dzair Play et E-Paiement.

Grâce à ces évolutions, Algérie Télécom renforce sa position dans un marché de plus en plus concurrentiel, affirmant ainsi sa capacité à maintenir une croissance dans un environnement en constante évolution.

1.2. Missions et objectifs d’Algérie Télécom

1.2.1. Missions de l’entreprise

En tant qu’entreprise historique de télécommunication en Algérie, AT a pour mission d’optimiser l’utilisation de ses infrastructures et son réseau afin qu’ils fonctionnent de manière très efficace. Parallèlement, elle suit une démarche de modernisation des méthodes de gestion dans le but d’offrir de meilleurs services et produits à ses clients.

Parmi ses autres missions, on peut citer :

- Le développement des relations avec des professionnels et des acteurs économiques intéressés par le domaine des télécommunications et des médias.
- La recherche des partenaires internationaux pour exploiter les opportunités dans le domaine des technologies de l’information et de la communication et élargir l’accès aux marchés mondiaux.
- La promotion d’une société algérienne connectée et numérique, facilitant ainsi l’accès aux technologies de l’information et de la communication.

1.2.2. Objectifs de l’entreprise

Chaque entreprise fixe des objectifs à atteindre lors de sa création, c’est pourquoi AT a été créée dans le but de réaliser trois principaux objectifs : rentabilité, efficacité et qualité de service. Elle existe pour :

- Rester le leader du marché des télécommunications.

Chapitre III	Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom
---------------------	--

- Améliorer la qualité des produits de télécommunication et offrir des services de qualités.
- Permettre un accès plus facile aux services de télécommunication aux plus grands nombres de clients.
- Déployer la 5G et développer de nouveaux services numériques comme le paiement électronique et l’éducation à distance « e-learning ».

1.3. Activités d’Algérie Télécom

Les activités d’AT sont variées et couvrent plusieurs domaines :

- La fourniture de services de télécommunications permettant le transport de la voix, des messages écrits, des données numériques, et des informations audiovisuelles, via les services de téléphonie fixe et d’internet fixe bas débit (par modem), haut débit (par ADSL) ou très haut débit (par Fibre optique).
- Le développement, l’exploitation et la gestion des réseaux publics et privés de télécommunications.
- L’établissement, l’exploitation et la gestion des interconnexions avec tous les opérateurs de réseaux de télécommunications.

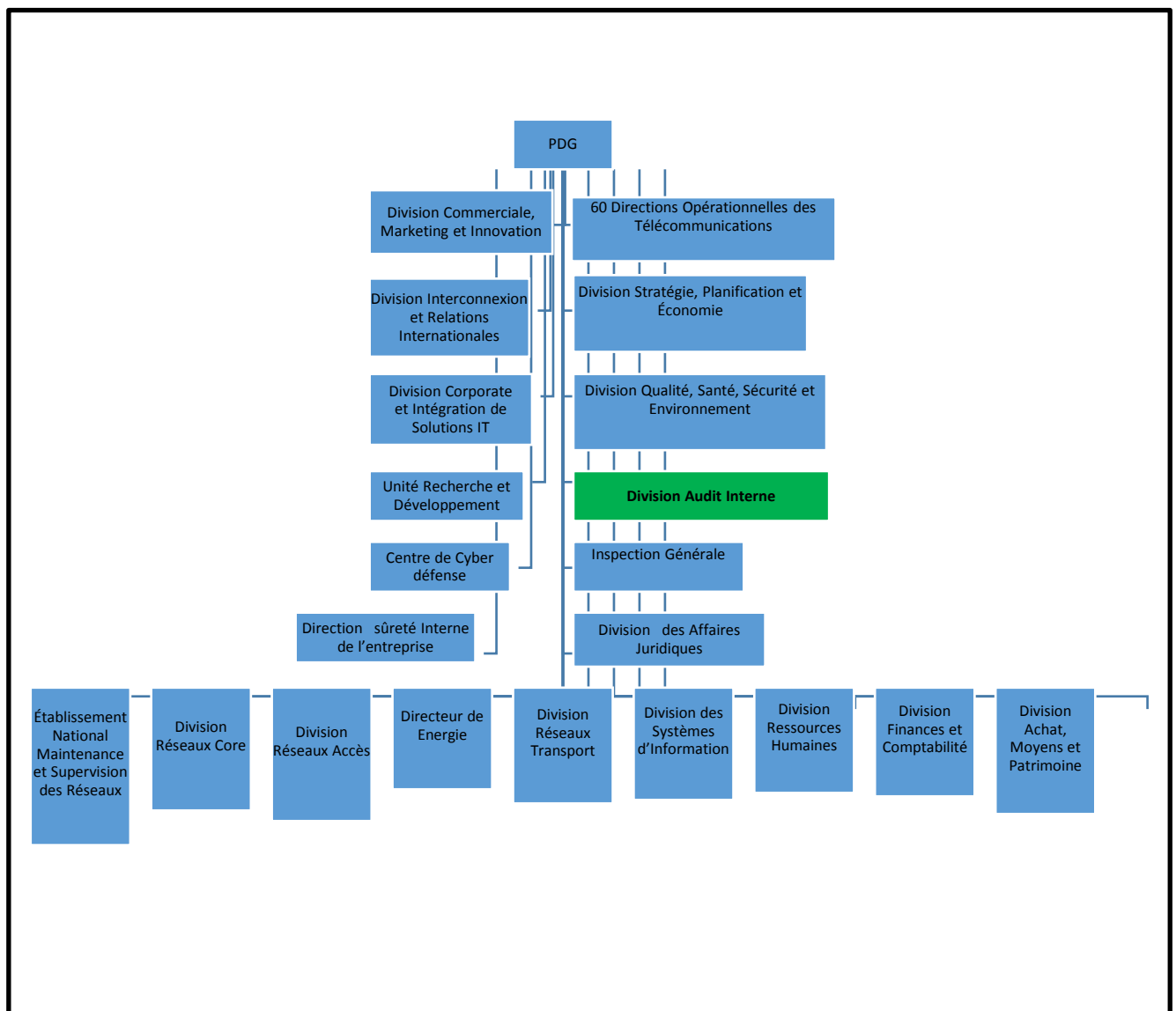
En plus de la téléphonie fixe, qui constitue l’activité principale et pour laquelle elle est actuellement en position de monopole, Algérie Télécom intervient également dans le secteur mobile via sa filiale Mobilis.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

1.4. Organisation de la direction générale

Afin de mieux comprendre la structure d’Algérie Télécom, il est pertinent de présenter son organigramme, lequel permet de visualiser la répartition des différents services ainsi que les principales divisions de l’entreprise.

Figure N°12 : Organigramme de la direction générale AT



Source : Document fourni par l’entreprise.

Cet organigramme s’explique comme suit :

1. Présidence :

- **Président Directeur Général (PDG) :**

- Responsable de la présidence du conseil d’administration et de la direction générale d’AT.

2. Cellules et Organes de Contrôle

- **Cellule Reporting et Analyse :**

- Assure le contrôle de gestion et la gestion du tableau de bord.

- **Inspection Générale :**

- Organe de contrôle rattaché directement au PDG.
- Effectue les enquêtes demandées par le PDG.
- Supervise les services d’inspection au niveau des directions opérationnelles.

- **Direction Audit Interne :**

- Supervise l’audit de l’administration générale, du secteur technique, du commercial, des finances et de la comptabilité.
- Effectue des audits sur l’ensemble de l’entreprise.

3. Divisions Stratégiques

- **Division Commerciale, Communication et Marketing :**

- Recense les besoins du marché et conçoit les offres commerciales.

- **Division Interconnexion et Relations Internationales :**

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

- Assure l'interconnexion entre AT et les opérateurs nationaux (Mobilis, Djezzy, Ooredoo).
- Gère les relations avec les opérateurs internationaux (environ 170 contrats).

- **Division Systèmes d'Information :**

- Fournit un support informatique aux structures commerciales et techniques.

4. Divisions Fonctionnelles

- **Division Ressources Humaines :**

- Met à disposition un personnel compétent et assure leur formation.

- **Division Finances et Comptabilité :**

- Gère la finance, la comptabilité et le budget de l'entreprise.

- **Direction Affaires Juridiques :**

- Gère les dossiers contentieux et les relations avec les avocats.

- **Division Achats, Moyens et Patrimoine :**

- Gère les marchés, les achats, la logistique, et le patrimoine de l'entreprise.

- **Division Sécurité Interne de l'Entreprise :**

- Responsable de la sécurité interne et de l'environnement.

5. Pôle Infrastructures et Réseaux

- **Division Réseaux de Transport :**

- Assure les services de transport de la voix et des données à travers tout le pays.

- **Division Réseaux Core :**

- Gère les réseaux de base et les centrales télécoms nationales.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

- **Division Réseaux Accès :**

- Assure le raccordement des clients et la gestion des dérangements téléphoniques.

6. Directions Opérationnelles

- **Directions Opérationnelles (58 wilayas) :**

- Reproduisent la même organisation que celle de la Direction Générale, avec des sous-directions, départements et services.
- À l'exception de la Cellule Reporting et Analyse, de la Division Interconnexion et Relations Internationales et de la Direction Audit Interne qui n'existent qu'au niveau de la Direction Générale.

1.5. Structure de direction Audit Interne

La Direction Audit Interne joue un rôle important au sein de l'entreprise en assurant une mission de vérification et de contrôle indépendante et objective. Selon la charte d'audit d'Algérie Télécom, l'Audit Interne a pour mission de vérifier si :

- Les opérations sont menées de manière régulière.
- Les organisations sont structurées de façon claire, efficace et en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.
- Les risques sont correctement identifiés et gérés d'une façon efficace.
- Les informations financières, de gestion et d'exploitation importantes sont exactes, sincères, fiables et produites en temps opportun.
- Les ressources sont utilisées efficacement et protégées de manière appropriée ;
- Les programmes, plans et objectifs fixés sont atteints.
- La qualité et l'amélioration continue du contrôle interne.

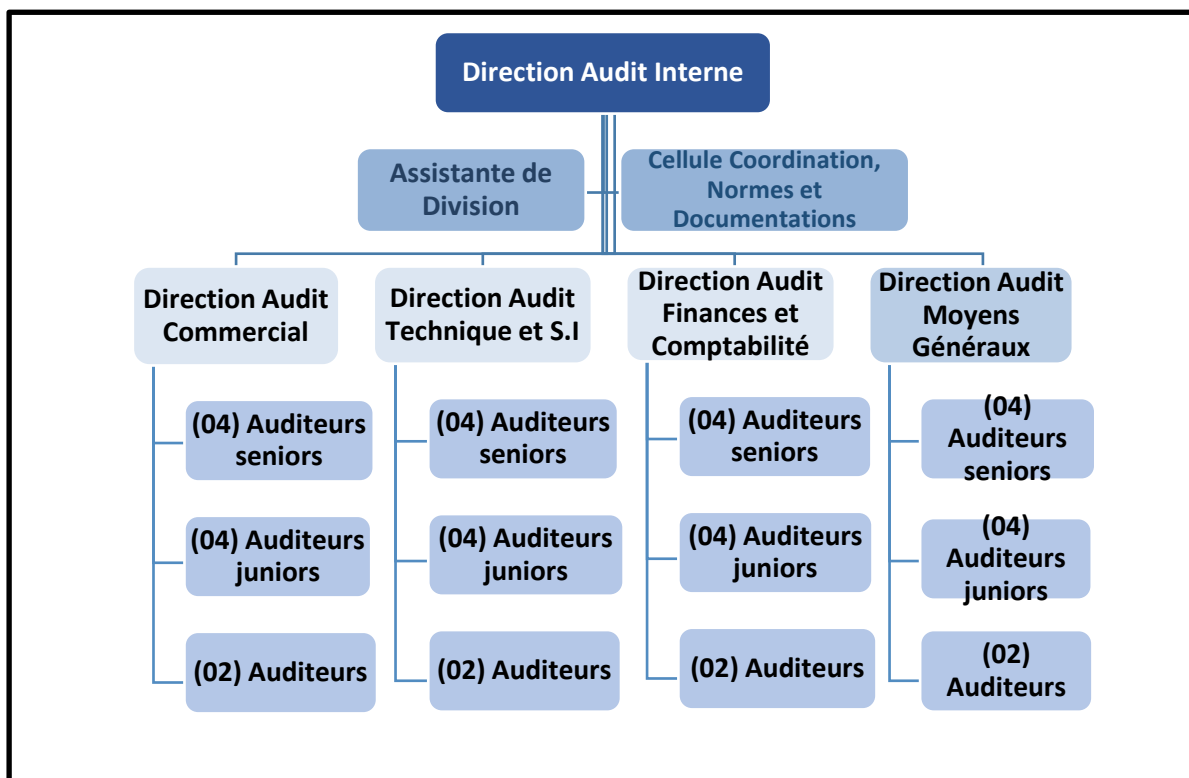
Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

- La sécurité des systèmes d'information, du matériel informatique et des actifs de l'entreprise.

La direction Audit Interne est composée de :

- La Direction de l'Audit des Moyens Généraux.
- La Direction de l'Audit Technique.
- La Direction de l'Audit Finance et Comptabilité.
- La Direction de l'Audit Commercial

Figure N°12 : L'organigramme de la direction Audit Interne



Source : Document fourni par le service d'accueil.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

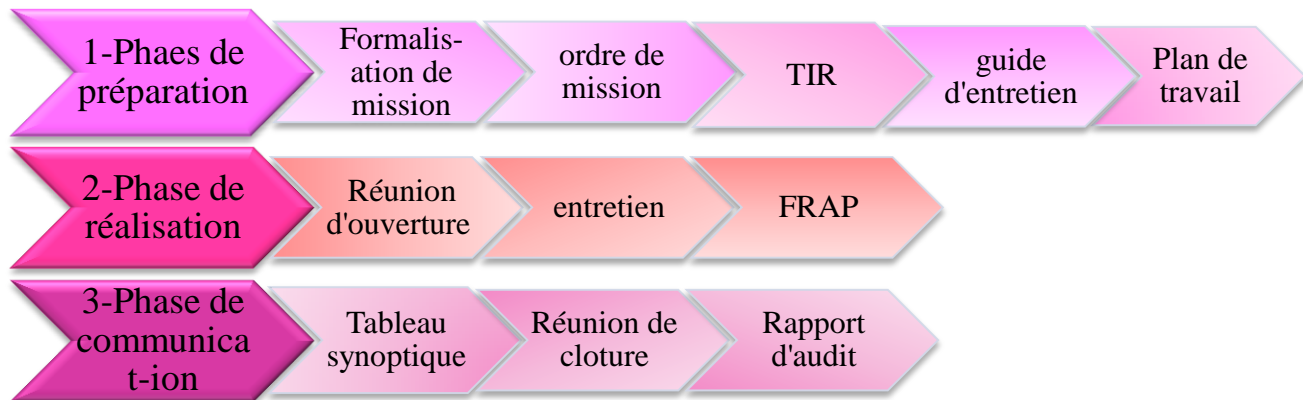
Section 02 : La conduite d'une mission d'Audit Interne au sein d'Algérie Télécom

Au cours de notre stage pratique au niveau d'Algérie Télécom, nous avons eu l'occasion d'assister à une mission d'Audit Interne conduite dans le Service des Moyens Généraux.

Pour mener à bien cette mission, nous avons suivi une procédure devisée en trois phases importantes : la première est la phase de préparation, phase de réalisation (accomplissement), et enfin, la phase de conclusion (communication).

Nous présentons ici un schéma résumant le déroulement de ces trois phases selon la procédure suivie par Algérie Télécom :

Figure N°13 : Processus de la mission d'Audit Interne au sein de l'entreprise Algérie



Télécom

Source : Établi sur la base des informations fournies par le service d'accueil.

Le Président Directeur Générale a jugé nécessaire de réaliser une mission d'audit interne au niveau du service des moyens généraux afin d'évaluer le processus de gestion des stocks, et d'identifier les risques opérationnels afin de les maîtriser et les réduire.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Après avoir reçu l'ordre d'effectuer cette mission, le directeur de la division audit interne a désigné l'équipe d'audit, constituée de 5 membres :

Tableau N°06 : Les membres de la mission d'AI

Equipe	Rôle
Mme BOUZIANE Mounia	Chef de mission
Mme Brahimi Malika	Auditrice principale chargée des Moyens Généraux
Mr KADA Lotfi	Auditeur Opérationnel
Mme SIDI SAID Melissa	Stagiaire

Source : Conception personnelle.

2.1. Phase de préparation

Comme nous l'avons déjà mentionné, la mission a débuté par la phase de préparation, qui s'est déroulée comme suit :

2.1.1. Lettre de mission

Afin de formaliser le lancement des travaux, une lettre de mission est adressée au premier responsable de l'entité à auditée, qui est chargé de la transmettre à tous ses services concernés, afin de les informer et qu'ils se préparent à accompagner les auditeurs durant leur mission et à leur fournir toutes les informations nécessaires.

Cette lettre comporte les éléments suivants :

- La référence.
- N° de courrier de départ DG.
- Destinataires.
- Lieu et date.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

- Signature du PDG.

Voir l'exemplaire de la lettre de mission (**Voir Annexe N°01**).


La mission a été codifiée par le code suivant : 25-P-023-DMG-SGS

- 25 : C'est l'année de la réalisation de la mission
- P : Mission planifiée au début de l'année dans plan d'action
- 023 : Numéro de la mission.
- DMG : Division Moyens Généraux
- SGS : Service de Gestion de Stocks

2.1.2. Ordre de mission

Les auditeurs, membres de l'équipe, reçoivent un ordre de mission qui leur permet de débiter leurs tâches et d'accéder à toute la documentation nécessaire. Voici un exemplaire de l'ordre de mission reçu :

Figure N°14 : Ordre de mission relatif à la mission d'audit à AT


Direction Générale
Direction Audit Interne
Réf : AT/DG/DAI
Ordre de mission
Nom : BOUZIANE
Prénom : Mounia
Fonction : chef de mission
Organisme employeur : Algérie Télécom
Siege de l'employeur : Complexe Aïssat Idir, Place 1er Mai, Sidi M'hamed, 16000, Alger, Algérie.
Destination : service moyen généraux
Motif de déplacement : mission d'audit
Date de départ : 23/03/2025
Date de retour : jusqu'à fin de mission
Fait à Alger le 20 /03 /2025
Signer par le chef division AI

Source : Document fourni par le service d’accueil.

2.1.3. Prise de connaissances

Après avoir reçu l’ordre de mission, nous avons immédiatement entamé l’étape de prise de connaissances, au cours de laquelle nous avons collecté les informations nécessaires sur le processus de gestion des stocks.

Dans le cadre de la réalisation d’un référentiel pour le domaine à auditer, nous avons recueilli des informations sur :

- La structure organisationnelle.
- Le processus global de gestion des stocks.
- Les méthodes de valorisations des stocks.
- Les types de stocks.
- Les lieux de stockage.
- Les procédures mise en place et les documents utilisés.

2.1.4. Tableau d’Identification des Risques opérationnels TIR

Une fois que les informations sont recueillies, nous avons commencé à faire un tableau dont lequel on a identifié les risques opérationnels potentiels liés au processus gestion de stocks. Pour mieux cerner notre travail, nous vous proposons ci-dessous un TIR : (**Voir Annexe N°06**)

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Tableau N°08 : Tableau d'Identification des Risques opérationnels

Audit du processus Gestion de Stock Tableau d'Identification des Risques TIR Avec construction du dispositif de contrôle interne					
Sous-processus	Tache élémentaire	Objectifs (A quoi sert cette tache ?)	Risques opérationnels (Exposition, environnement, menaces)	Niveau de risque Important(I) Moyen (M) Faible (F)	Dispositif de contrôle interne prévu pour maîtriser le risque
Suivie de la commande	Appréciation des délais	Respecter les délais de livraison prévus, pour la satisfaction des clients	R01 : Retard de livraison R02 : Non-respect des conditions contractuelles	M	Système de suivi de la commande automatisé avec alerte.
Réception des marchandises	Vérification quantitative et qualitatives des articles reçu	Assurer la conformité des objets reçus avec la commande	R03 : Erreurs dans les quantités R04 : Non-conformité aux besoins	I	Procédure de vérification des stocks Procédure de contrôle qualité
	Mise à jour des stocks	Améliorer la traçabilité	R05 : Vol R06 : Détournement de stock R07 : Péremption de stocks	I	Système de gestion informatisé
	Suivie des niveaux de stocks	Eviter la rupture de stocks ou le surstockage	R08 : surstockage R09 : rupture de stock	M	Procédure de gestion de stocks

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

	Sortie de stocks	Distribution des articles selon la demande	R10 : Sortie non autoriser	I	Ordre de sortie avec signature obligatoire
Inventaire	Préparer l’inventaire. Compter les articles. Analyse des écarts.	S’assurer de l’alignements entre stock théorique et physique	R11 : Erreur de saisie R12 : Écart d’inventaire	I	Contrôle physique. Utilisation de logiciel fiable.
Documentation	Rédaction de tous les bons nécessaires Perte de documents et bons	Assurer la traçabilité et facilité l’accès aux informations	R13 : Perte de données R14 : Fraude	M I	Archivage dans des bases de données sécuriser.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

2.1.5. Evaluation des risques opérationnels

Après l’étape d’identification des risques opérationnels, nous avons procédé à l’évaluation de chaque risque identifié dans le tableau ci-dessus.

Pour ce faire nous avons suivi une méthode qualitative par laquelle nous avons évalué l’impact et la probabilité de chaque risque et, à la fin, ces risques ont été classé dans une matrice selon leurs criticités afin de prioriser les actions de traitement.

Tableau N°09 : Echelle d’évaluation de la gravité des risques opérationnels

Chapitre III **Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom**

Gravité du risque	
Numéro	Niveau de gravité
1	Mineur
2	Moyen
3	Majeur

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Tableau N°10 : Echelle d’évaluation de la probabilité d’occurrence d’un risque

Probabilité d’occurrence d’un risque	
Numéro	Niveau de probabilité
1	Faible
2	Moyenne
3	Elevée

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Pour dire qu'un risque est mineur, moyen ou élevée, il faut calculer sa criticité en multipliant sa probabilité d'occurrence par son impact :

$$C = P \times I$$

C : Criticité

P : Probabilité d'occurrence

I : Impact

Voici un tableau qui représente l'échelle de classification de risque :

Tableau N°11: Echelle de classification des risques

Classification des risques	
Criticité	Niveau de risque
1-3	Faible
4-6	Moyen
7-9	Elevée

Source : Préparer par l'étudiante sur la base des informations fournies par le service d'accueil.

Tableau N°12 : Evaluation finale des risques opérationnels

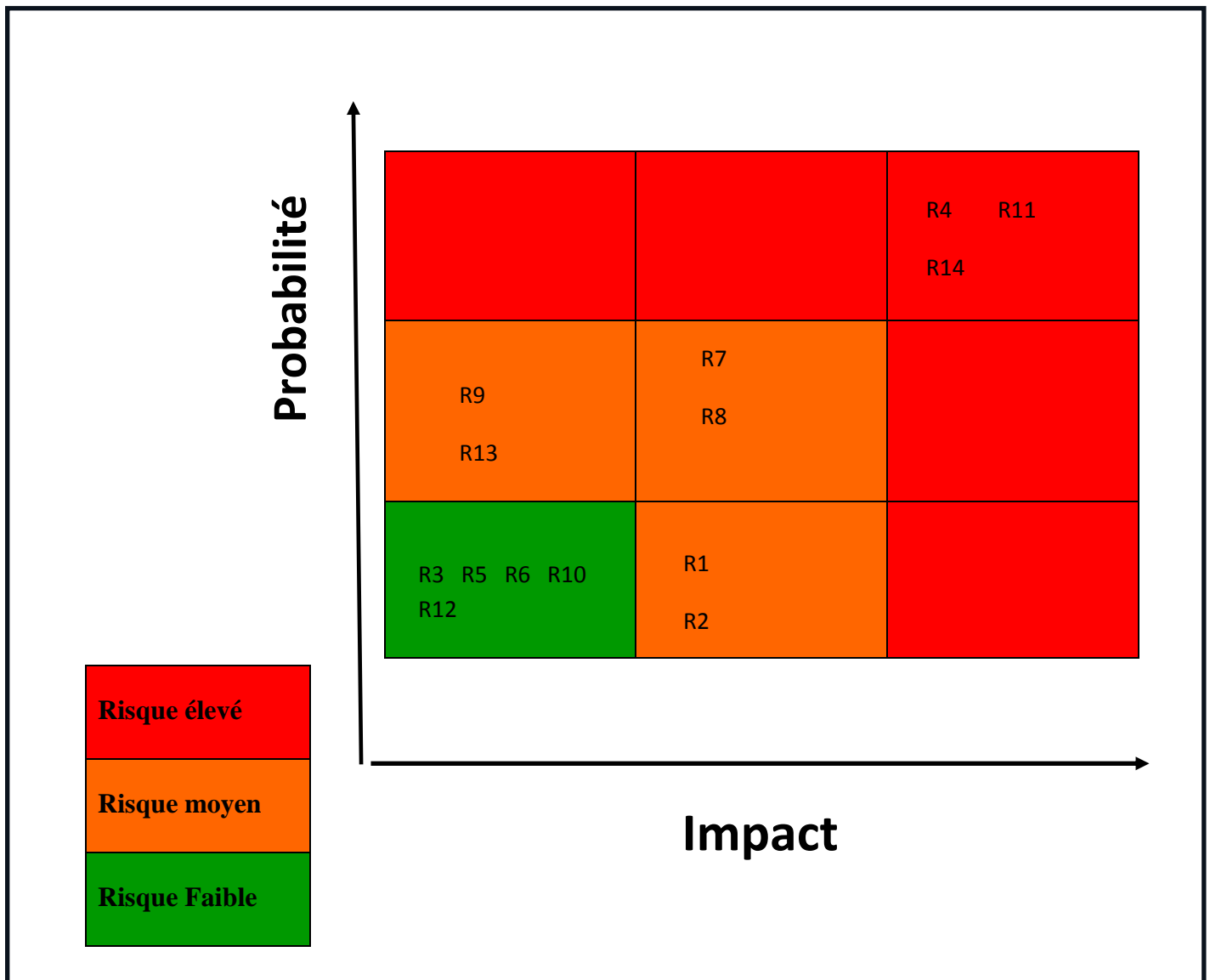
Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Numéro	Risque Opérationnel	Gravité	Cote	Probabilité	Cote	Criticité
R 01	Retard de livraison	Moyen	2	Elevée	3	6
R 02	Non-respect des conditions contractuelles	Moyen	2	Moyen	2	4
R 03	Erreurs dans les quantités	Majeur	3	Faible	1	3
R 04	Non-conformité aux besoins	Majeur	3	Elevée	3	9
R 05	Vol	Majeur	3	Faible	1	3
R 06	Détournement de stock	Majeur	3	Faible	1	3
R 07	Péréemption de stocks	Majeur	3	Moyen	2	6
R 08	Surstockage	Moyen	2	Elevée	3	6
R 09	Rupture de stocks	Moyen	2	Moyen	2	4
R 10	Sortie non autoriser	Majeur	3	Faible	1	3
R 11	Erreur de saisie	Majeur	3	Majeur	3	9
R 12	Écart d’inventaire	Majeur	3	Faible	1	3
R 13	Perte de données	Moyen	2	Moyen	2	4
R 14	Fraude	Majeur	3	Elevée	3	9

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

En suivant ce tableau, nous avons pu réaliser une cartographie des risques pour simplifier notre étude par la suite.

Figure N°14 : Matrice des risques opérationnels



Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III

Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

D'après cette cartographie, nous pouvons évaluer les risques opérationnels selon leurs niveaux de gravité et de probabilité. On constate que les risques R3, R5, R6, R10, R12 se situent dans les zones vertes, ce qui signifie que ce sont des risques faibles, avec un impact non significatif pour l'entreprise. Cela veut dire qu'ils peuvent être surveillés de manière simple. Ensuite, les risques R1, R2, R7, R8, R9 et R13 doivent être considérés comme prioritaires et traités, car leurs impacts pourraient être lourds pour l'entreprise. Enfin, les risques R4, R14 et R11 sont situés dans les zones rouges, sont la principale préoccupation. Ils ont un impact très significatif et surviennent fréquemment, nécessitant ainsi une attention immédiate.

2.1.6. Note d'orientation

Suite à l'étape durant laquelle nous avons élaboré le TIR, nous avons rédigé une note d'orientation dans laquelle nous avons défini les objectifs généraux de la mission ainsi que les zones de risques à auditer. Nous avons également précisé le calendrier et le périmètre de la mission.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Figure N°15 : Rapport d’orientation



Destinataire : Directeur Audit Interne

Date : 24/03/2025

Code de la mission : 25-P-023-SMG-Stock

Note d’orientation : Dans le cadre d’exécution de plan annuel d’audit interne pour l’années 2025, la présente note est destinée à vous informer des objectifs et champ d’action de cette mission

Mission : Audit Interne du processus Gestion de Stock

Objectifs généraux :

- Vérification de la conformité des systèmes de gestion de stocks à la réglementation de l’entreprise et aux normes internationales applicables.
- S’assurer de l’existence d’un plan de réapprovisionnement et un seuil de sécurité.
- Analyser le degré d’intégration des technologies dans le suivi des stocks.
- Garantir la bonne organisation, la sécurité des stocks et des endroits de stockage adaptés.

Objectifs spécifiques :

- S’assurer que les bons de réception sont établis à chaque livraison.
- S’assurer que les dates sont mentionnées dans les bons de commande.
- Examiner les responsabilités et la séparation des tâches des gestionnaires de stocks.
- S’assurer de l’autorisation d’accès des personnes aux magasins.
- Vérification si les bons d’entrées sont validés par le magasinier, acheteur et livreur.

Champ d’action :

Le périmètre retenu est le suivant :

Service stock

Du **23/03/2025** pour une durée de 30J.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

2.1.7. Guide d’entretien

Pour bien structurer nos entretiens qui seront réalisés durant la phase de mise en œuvre, nous avons préparé un guide d’entretien composé des éléments suivants :

- Questions
- Réponses
- Observations

Ce guide a été transmis en amont à l’entité auditée afin de les prévenir et de leur demander de préparer les documents nécessaires. Il est important de préciser que ce document n’est pas figé : il pourra être modifié pendant les entretiens si les auditeurs sur place estiment qu’il est utile d’approfondir certains points spécifiques.

Voici le guide établi :

Tableau N°13 : Guide d’entretien

Questions	Réponses		Observations
	OUI	NON	
Existe-il des documents formels qui décrivent les procédures de gestion de stocks ?			
Si-oui, ces documents sont-ils accessibles et facile à comprendre ?			
Y a-t-il suffisamment d’employés ?			
Existe-il une séparation des tâches ?			
Est-ce que le personnel bénéficie des formations régulière sur la gestion de stocks ?			
Y a-t-il une communication fluide entre les magasiniers et le personnel de service achat ?			
Existe-t-il une politique de sélection des fournisseurs stricte ?			
Les endroits de stockage sont-ils bien adaptés aux types de stocks entreposé ?			

Chapitre III	Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom
---------------------	--

Y a-t-il un contrôleur de qualité des marchandises lors de la réception ?			
Si les BR sont établis, sont-ils : signés, datés et vérifiés ?			
Les BC sont-ils exigés à toute sortie de stock ?			
En cas d’une anomalie significative informer vous la hiérarchie ?			
Existe-il une personne qui contrôle et autorise les sorties ?			
Y a-t-il des situations où le stock sort sans autorisation ?			
Les inventaires sont-ils réalisés au bon moment ?			
Y a-t-il une séparation entre ceux qui gèrent les stocks et ceux qui font l’inventaire ?			
Est-ce que vous avez un logiciel de gestion de stocks ?			
Si oui, est-il mis à jour ?			
Avez-vous déjà été confronté à des ruptures de stock critique ?			

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil..

Nous aurons toutes les réponses à ces questions lorsque nous réaliserons les entretiens face à face avec les audités.

2.1.8. Plan de travail

Sur la base de la note d’orientation nous avons réalisé un plan de travail, ce plan nous l’avons utilisé pour définir et suivre nos tâches par la suite.

Chapitre III **Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom**

Tableau N°14 : Plan de travail de la mission

Taches	Personne concernée	Outils	Délai
Vérification de la conformité des systèmes de gestion de stock aux normes ISO	Auditeur : Mme BRAHIMI	Analyse documentaire	29/03/2025 02/04/2025
Répartition des tâches	Auditeur : Mr KADA Lotfi	Entretien	01/04/2025 04/04/2025
Vérification de l’établissement des BR a toutes les livraisons	Auditeur Mm BRAHIMI	Observation Vérification des documents	05/04/2025 09/04/2025
Vérification des lieux de stockage	Mm SIDI SAID Melissa	Observation	12/04/2025 14/04/2025
Suivi de la commande	Mm BOUZIANE	Observation Vérification des documents	09/04/2025 16/04/2025
Evaluation de l’efficacité des contrôles interne prévus pour la maîtrise des risques opérationnels	Mr KADA Lotfi	Entretien Observation Vérification	09/04/2025 17/04/2025
Suivi de l’inventaire	Mm BRAHIMI	Observation physique Entretien Vérification des documents	10/04/2025 20/04/2025

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Ce plan a permis à chacun des membres de l'équipe de savoir sa tâche, ce qui nous a aidés à avancer rapidement sans obstacles.

2.2. Phase de réalisation

Lorsque nous sommes arrivés à cette phase, nous avons dû nous déplacer au sein de l'entité auditée pour effectuer la suite de nos travaux, cette fois directement sur le terrain.

Avant de commencer, nous avons organisé une réunion d'ouverture.

2.2.1. Réunion d'ouverture

La réunion s'est tenue le 22/04/2025 à 9h00 au sein de l'entité auditée (service de gestion de stock), en présence des :

- Les auditeurs concernés par la mission.
- Les responsables de la structure, à savoir le directeur des moyens généraux, le chef du département gestion de stock et les chefs de division réception et stockage.

Au début de cette réunion le chef du département gestion de stock a souhaité la bienvenue à l'équipe d'audit et à rappeler tous l'importance de l'audit interne, avant de donner la parole aux :

- Auditeurs : le chef de mission a pris la parole pour présenter son équipe et expliqué l'étendu de la mission, en précisant son périmètre géographique, le calendrier prévu et la méthode suivie. Cette dernière se décline en trois phases à : préparation, réalisation et conclusion. De plus, il a rappelé les objectifs fixés au préalable avec son équipe, qui visent à évaluer l'efficacité du processus de gestion des stocks et à maîtriser les risques opérationnels associés.

Un débat a ensuite eu lieu avec les membres présents sur la démarche adoptée par les auditeurs.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Le service gestion de stock s'est engagé à collaborer pleinement au bon déroulement des travaux de la mission.

Au final, nous avons rédigé un PV de réunion (Annexe 02), ce PV contient toutes les informations qui ont été dites lors de la réunion.

2.2.2. Entretien

Une fois que nous avons tenu une réunion d'ouverture, nous sommes déplacés chez les audités au niveau du service de gestion de stock, et nous avons commencé nos investigations avec deux magasiniers, en posant les questions que nous avons déjà transmises.

Suite à la réception de toutes les réponses (**Voir Annexe N°02**), le chef de mission a pris la décision d'approfondir plus en posant des questions un peu plus spécifiques au chef de service, telles que :

Q : Faites-vous l'inventaire de manière régulière ?

R : Oui, chaque fin d'année nous faisons un inventaire, par contre l'inventaire permanent, nous ne le faisons pas souvent, juste dans les cas où nous avons un doute sur les quantités, nous réalisons des petits contrôles.

Q : Quelles sortes de difficultés rencontrez-vous ?

R : Nous sommes souvent confrontés à des problèmes dans l'arrangement des articles, vu que les lieux de stockage ne sont pas assez grands.

Q : Qu'attendez-vous de cette mission ?

R : Nous espérons que vos recommandations nous apporteront un plus, et nous aideront à nous améliorer, en proposant des solutions à nos faiblesses. Parce que toute opinion venue de l'extérieur est une appréciation objective.

À l'achèvement des entretiens, de notre analyse et de nos observations, nous avons pu ressortir les points faibles et forts du processus de gestion de stocks, que nous vous présentons ci-dessous dans ce tableau :

Chapitre III	Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom
---------------------	--

Tableau N°15 : Tableau des points forts et faibles du processus

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Existence de documents formels décrivant la procédure de gestion de stock. - L’utilisation d’outils informatiques pour le suivi des stocks. - Communication fluide entre les différents services et la hiérarchie. - Bénéfice de formations continues pour le personnel. - Existence d’une politique rigoureuse pour le choix des fournisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - L’arrangement de certains articles sans code d’identification. - Absence de contrôleurs de qualité des marchandises lors de la réception. - Non-respect de la séparation des tâches. - Manque d’effectifs. - Non-contrôle de l’accès aux magasins. - Absence de suivi régulier des niveaux de stocks. - Manque de mention des dates limites de livraison sur les BC. - - Absence d’un niveau maximal de stock à ne pas dépasser. - Cas récurrents de ruptures de stocks critiques.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III	Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom
---------------------	--

2.2.3. Feuilles de Révélation et d’Analyse des Problèmes (FRAP)

Dans cette étape, nous avons repéré tous les points faibles du processus susceptible de devenir des risques opérationnels potentiels. Ensuite, nous avons entamé la phase de réalisation des recommandations pour tous les dysfonctionnements, qui sont mentionnés dans des Feuilles de Révélation et d’Analyse des Problèmes FRAP. (Voir Annexe N°03), exemplaire utilisé au sein d’AT).

Nous vous présentons ci-dessous un résumé des FRAP réalisés à partir du tableau ci-dessus :

Tableau N°16 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°1

FRAP N°1	
Faits	Certains articles n’ont pas de code qui permet de les repérer rapidement.
Cause	Négligence de la part des agents chargés de l’arrangement des marchandises. Manque de contrôle interne.
Conséquences	Erreur d’inventaire Risque de vol Perte de temps
Recommandations	Mise en place de procédure obligatoire d’attribution de codes. Instaurer un suivi de performance.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Tableau N°17 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°2

FRAP N°2	
Faits	Absence des contrôleurs de qualité lors de la réception de marchandises.
Causes	Manque d’effectifs.
Conséquences	Risque de non-conformité des articles aux commandes. Coûts supplémentaires.
Recommandation	Recrutement du personnel spécifiquement au poste contrôleurs qualité. Former les agents de service aux méthodes de contrôle qualité.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Tableau N°18 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°3

FRAP N°3	
Faits	Le non-respect de la règle de séparation des tâches.
Causes	Manque d’effectif. Inexistence des grilles de tâches. Absence de supervision.
Conséquences	Risque de vol et de fraude Excès d’erreurs.
Recommandation	Conception des fiches de poste, tout en respectant le principe de séparation des tâches.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Tableau N°19 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°4

FRAP N°4	
Faits	Retard dans la réception des commandes.
Causes	Les dates ne sont pas indiquées dans les bons de commandes. Le non suivi des commandes.
Conséquences	Risque de non satisfaction des clients. Retard dans l’exécutions des services.
Recommandation	Mentionner les dates dans les bons de commande des fournisseurs Faire un suivi de la commande chez le fournisseur.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Tableau N°20 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°5

FRAP N°5	
Faits	Plusieurs fois que l’entreprise fait face à des situations de rupture de stocks critique.
Causes	Négligence de suivi des niveaux de stocks. Inexistence de système d’alerte. L’absence de définition de stock de sécurité.
Conséquences	Perte de clients. Augmentation des coûts (achat en urgence avec des prix élevées). Retard dans des projets.
Recommandation	Mise en place d’un système d’alerte. Réaliser des contrôles réguliers pour les niveaux de stocks. Constitution d’un stock de sécurité.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III Mission d’audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d’Algérie Télécom

Tableau N°21 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°6

FRAP N°6	
Faits	Existence des articles qui ne sont pas utilisés souvent.
Causes	Mauvaise identification des besoins des clients. Absence de seuil de niveau maximal de stocks.
Conséquences	Perte financière. Risque de produit obsolète. Espaces occupés inutilement.
Recommandation	Contrôle physique des lieux de stockage. Exigence d’un seuil maximal de stocks dans la procédure.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Tableau N°22 : Feuille de révélation et d’analyse des problèmes N°7

FRAP N°7	
Faits	Ecarts d’inventaire non traités
Causes	Erreurs de saisie Manque de contrôle
Conséquences	Risque de rupture ou surstock. Risque de détournement d’actifs. Pertes financières.
Recommandation	Obligation d’effectuer des inventaires permanents. Renforcer les contrôles interne. Ajout des sanctions financières dans la procédure.

Source : Préparer par l’étudiante sur la base des informations fournies par le service d’accueil.

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Tableau N°23 : Feuille de révélation et d'analyse des problèmes N°8

FRAP N°8	
Faits	Lieux de stockage non adapté.
Causes	Négligence Espace insuffisant
Conséquences	Détérioration des marchandises. Perte de temps
Recommandation	Elargissement des zones des stockages.

Source : Préparer par l'étudiante sur la base des informations fournies par le service d'accueil.

2.2.4. Tableau synoptique

Nous avons regroupé toutes ces feuilles de révélations et d'analyses des problèmes "FRAP" dans un seul tableau synoptique, dans un document facile à lire et à comprendre (Voir Annexe N°04).

2.3. Phase de conclusion

La mission touche à sa fin et une réunion de clôture est tenue.

2.3.1. Réunion de clôture

Pour finaliser les travaux sur le terrain et commencer l'étape de communication des résultats, notamment les recommandations, nous avons tenu une réunion de clôture le 26/04/2025 à 10h du matin dans le service gestion de stock, en présence de toute l'équipe de la mission d'audit, du chef de service gestion de stocks et de tous les gestionnaires concernés par cette mission.



Direction générale

Division audit interne

Service audité : gestion de stock

Date du rapport 27/04/2025

Rapport d'audit Interne

Audit de Processus Gestion de Stock

Une mission d'audit portant sur le processus gestion de stock au niveau centrale, a été lancé le 23/03/2025, conformément au plan annuel de la division d'audit interne.

Objectifs de la mission :

Les objectifs de la mission consistent à :

- S'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne lié au processus gestion de stock.
- Identifier les risques opérationnels relatifs au processus de gestion de stock.
- Formuler des recommandations pour tous les dysfonctionnements constatés tout au long de la mission.
- Vérifier le respect des normes et des règles de l'entreprise.

Périmètre fonctionnel :

Les travaux de la présente mission couvrent toutes les étapes du processus de gestion de stock, de l'approvisionnement jusqu'à leurs sorties dans le magasin.

Périmètre géographique :

Les magasins principaux de l'entreprise.

Périmètre temporel :

Du 23/03/2025 au 26/04/2025.

Suite à notre mission, nous avons constaté plusieurs dysfonctionnements auxquels nous formulons les recommandations suivantes pour réduire les risques opérationnels :

Constat N°1 : La non-codification des articles.

Recommandation : Mise en place d'une procédure obligatoire d'attribution de codes.

Constat N°2 : Absence de contrôleurs de qualité lors de la réception des marchandises.

Recommandation : Recrutement de personnel spécifiquement pour le poste de contrôleur qualité.

L'entreprise devra former les agents de service aux méthodes de contrôle qualité.

Constat N°3 : Le non-respect de la règle de séparation des tâches.

Recommandation : Conception des fiches de postes, tout en respectant le principe de séparation des tâches.

Constat N°4 : Retard dans la réception des commandes.

Recommandation : Mentionner les dates dans les bons de commande des fournisseurs et effectuer un suivi des commandes chez le fournisseur.

Constat N°5 : Plusieurs situations de rupture de stocks critique rencontrées par l'entreprise.

Recommandation : Mise en place d'un système d'alerte.

Réaliser des contrôles réguliers des niveaux de stocks.

Constitution d'un stock de sécurité.

Constat N°6 : Existence d'articles qui ne sont pas utilisés fréquemment.

Recommandation : Contrôle physique des lieux de stockage.

Exigence d'un seuil maximal de stocks dans la procédure.

Mettre en place une procédure d'identification des besoins réels.

Constat N°7 : Écarts d'inventaire non traités.

Recommandation : Obligation d'effectuer des inventaires permanents.

Renforcer les contrôles internes.

Imposer des sanctions financières dans la procédure.

Constat N°8 : Lieux de stockage non adaptés.

Recommandation : Élargissement des zones de stockage.

Source : Conception personnelle.

2.4. Suivi des recommandations

Pour garantir l’efficacité de la mission, l’auditeur ne doit pas se limiter à la rédaction d’un rapport d’audit, mais doit également suivre l’exécution de ses recommandations et s’assurer que :

- Toutes les parties concernées disposent d'une copie du rapport d'audit.
- Le service audité a fourni une réponse écrite au rapport d'audit, sous la forme d'un plan d'action qui contiendra les recommandations de l'auditeur, les actions correctives à mettre en œuvre, le responsable de chaque action et le délai de mise en œuvre.
- Les actions correctives sont mises en œuvre dans les délais fixés.

Section 03 : Résultats et recommandations

3.1. Résultats

La mission d’audit menée sur le processus gestion de stocks au sein de l’entreprise Algérie Télécom, a permis de révéler plusieurs dysfonctionnements et risques opérationnels. Parmi les constats majeurs on retrouve :

- Lieux de stockage insuffisants, causant des problèmes d’organisation et de détérioration des marchandises.
- Non-respect des règles de séparation des tâches, augmentant les risques de fraude et d’erreurs.
- Absence de contrôleurs de qualité lors de la réception des marchandises.
- Retards fréquents dans les livraisons dus à un manque de suivi des commandes et à l’absence de dates claires sur les bons de commande.
- Ruptures de stocks critiques et surstocks, résultant d’un suivi irrégulier des niveaux de stocks et de l’inexistence d’un système d’alerte.
- L’absence des inventaires périodiques, ce qui empêche la détection des écarts au bon moment.

Grace à cette analyse touchant plusieurs aspects que ce soit gestion de stock, contrôle interne ou même processus opérationnel, nous avons pu repérer avec précision les risques en se concentrant sur chaque détail du processus du début à la fin, de la commande jusqu’à la sortie des articles dans les magasins sans négliger leurs stockage et l’inventaire. Ensuite ces risques ont été évalué, en calculant leurs criticités avec la méthode de la matrice probabilité/ impact qui nous a permis de les hiérarchisé et facilité la mise en œuvre des actions correctives pour réduire les vulnérabilités.

Cette mission d’audit interne a eu un impact significatif sur le processus de gestion des stocks d’Algérie Télécom, en contribuant à l’optimisation des ressources et à l’amélioration de l’efficacité opérationnelle. Elle a permis de réduire les surstocks et les ruptures grâce à un

Chapitre III

Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

meilleur suivi des niveaux de stock et à la définition de seuils d'alerte. Ce qui a engendré une diminution des pertes financières liées aux achats d'urgence, à la péremption et même les vols des articles. Par ailleurs, la clarification des rôles à travers l'élaboration de fiches de poste a conduit à une répartition des tâches plus claire et un gain de productivité.

De ce fait, l'entreprise aussi bénéficie d'une meilleure sécurisation de ses actifs grâce à des contrôles internes renforcés. Ces améliorations ont contribué à instaurer un environnement sain et mieux organisé, à accroître la satisfaction client, à respecter les délais de livraison et à garantir la conformité des produits, tout en renforçant la réputation de l'entreprise par une gestion transparente et conforme aux normes.

En fin, cette mission a mis en évidence l'importance des audits interne dans la gestion des risques opérationnels. Puisque c'est en faisant cet audit nous avons pu identifier chaque risque opérationnel existant et le traiter d'une façon efficace afin d'éviter les conséquences négatives qui peuvent détruire l'entreprise.

Cette mission nous a permis d'identifier plusieurs axes d'amélioration, essentiels pour une meilleure gestion des risques opérationnels liés à la gestion des stocks. Tout d'abord, l'importance cruciale d'une codification rigoureuse s'est révélée fondamentale : un système de codification clair, uniforme et précis permet non seulement de faciliter le suivi des articles en stock, mais aussi de réduire les erreurs d'identification, les pertes et les doublons. Ensuite, la nécessité de contrôles systématiques à chaque étape du processus (réception, stockage, distribution) est indispensable pour garantir la traçabilité et prévenir les anomalies. Ces contrôles doivent être intégrés de manière régulière et documentée afin d'assurer la conformité aux procédures internes. Par ailleurs, la séparation des tâches entre les différents intervenants permet de réduire les risques de fraude ou d'erreurs. De plus, l'utilisation d'outils de gestion performants, tels que les logiciels de gestion, améliore significativement la visibilité sur les flux de stocks, facilite la prise de décision et optimise les ressources. L'ensemble de ces enseignements contribue à renforcer la maîtrise des opérations et à limiter les risques, montrant clairement le rôle stratégique de l'audit interne.

Chapitre III

Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

des articles. Par ailleurs, la clarification des rôles à travers l'élaboration de fiches de poste a conduit à une répartition des tâches plus claire et un gain de productivité.

De ce fait, l'entreprise aussi bénéficie d'une meilleure sécurisation de ses actifs grâce à des contrôles internes renforcés. Ces améliorations ont contribué à instaurer un environnement sain et mieux organisé, à accroître la satisfaction client, à respecter les délais de livraison et à garantir la conformité des produits, tout en renforçant la réputation de l'entreprise par une gestion transparente et conforme aux normes.

En fin, cette mission a mis en évidence l'importance des audits interne dans la gestion des risques opérationnels. Puisque c'est en faisant cet audit nous avons pu identifier chaque risque opérationnel existant et le traiter d'une façon efficace afin d'éviter les conséquences négatives qui peuvent détruire l'entreprise.

Cette mission nous a permis d'identifier plusieurs axes d'amélioration, essentiels pour une meilleure gestion des risques opérationnels liés à la gestion des stocks. Tout d'abord, l'importance cruciale d'une codification rigoureuse s'est révélée fondamentale : un système de codification clair, uniforme et précis permet non seulement de faciliter le suivi des articles en stock, mais aussi de réduire les erreurs d'identification, les pertes et les doublons. Ensuite, la nécessité de contrôles systématiques à chaque étape du processus (réception, stockage, distribution) est indispensable pour garantir la traçabilité et prévenir les anomalies. Ces contrôles doivent être intégrés de manière régulière et documentée afin d'assurer la conformité aux procédures internes. Par ailleurs, la séparation des tâches entre les différents intervenants permet de réduire les risques de fraude ou d'erreurs. De plus, l'utilisation d'outils de gestion performants, tels que les logiciels de gestion, améliore significativement la visibilité sur les flux de stocks, facilite la prise de décision et optimise les ressources. L'ensemble de ces enseignements contribue à renforcer la maîtrise des opérations et à limiter les risques, montrant clairement le rôle stratégique de l'audit interne.

3.2. Recommandations

À partir de nos connaissances théoriques, enrichies par ce stage pratique qui m’a permis d’appliquer ces acquis sur le terrain, nous proposons les recommandations suivantes :

Pour remédier aux risques de vols et de détournement des stocks. Nous recommandons un accès sécurisé aux magasins avec empreint ou reconnaissance faciale. Afin de repérer facilement les personnes autorisées. Facilitant ainsi l’enquête en cas d’incident.

Nous recommandons également, la création d’un site de signalement anonyme, accessibles à tous les employés. Pour pouvoir réclamer d’une façon confidentielle toute anomalie, action douteuse ou même un comportement inapproprié.

Comme nous proposons de mettre à jour les procédures de gestion de stock après chaque mission d’audit. C’est-à-dire les actualiser à chaque fois que l’audit révèle des dysfonctionnements.

Ces recommandations, élaborées à partir de mon expérience en tant que stagiaire au sein d’Algérie Télécom, ont pour objectif de contribuer modestement aux efforts déjà engagés par l’entreprise pour améliorer sa performance globale et réduire les risques opérationnels.

Conclusion

En conclusion, ce stage au sein d'Algérie Télécom nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain. Ce fut une expérience enrichissante. Afin d'illustrer cette expérience, nous avons structuré ce chapitre en trois sections.

Dans un premier temps, nous avons présenté le lieu de stage, à savoir l'entreprise Algérie Télécom, à travers son historique, sa création, sa forme juridique, puis nous avons évoqué ses activités, ses missions et ses objectifs. Nous avons également mis en lumière l'organisation interne de l'entreprise, ainsi que le service où nous avons mené notre mission.

Ensuite, nous avons détaillé la mission d'audit interne réalisée au niveau des magasins, en suivant les trois phases de préparation de la mission, de communication des résultats et d'élaboration du rapport final.

En fin, dans la troisième section nous avons présenté les résultats de cette mission. Grâce à nos connaissances théoriques et à cette expérience pratique de stage, nous avons pu formuler plusieurs recommandations pertinentes pour l'entreprise.

Conclusion générale

La complexité de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises constitue une source majeure de risques, notamment les risques opérationnels, qui sont les plus répandus et les plus sensibles, car ils impactent négativement les activités quotidiennes des organisations.

Compte tenu de cette situation, les entreprises ont reconnu la nécessité de mettre en place une fonction dédiée à la gestion des risques à travers un dispositif appelé **contrôle interne**. Pour garantir la fiabilité et l'efficacité de ce dispositif, elles ont également instauré une autre fonction, plus stratégique et indépendante : **l'audit interne**, qui joue un rôle d'outil de renforcement et de sécurisation du contrôle interne, contribuant ainsi à maîtriser les risques opérationnels de manière efficace et rigoureuse.

Conscients de l'importance du sujet portant sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels, nous avons choisi de réaliser une étude visant à explorer une problématique essentielle :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels dans une entreprise publique comme Algérie Télécom ?

Pour répondre à cette question et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, nous avons mené un travail de recherche structuré en trois chapitres. Les deux premiers sont consacrés à l'aspect théorique :

- Le premier chapitre traite de la fonction d'audit interne, en abordant les concepts théoriques (définitions selon plusieurs auteurs, caractéristiques, conduite d'une mission d'audit, méthodes et outils utilisés).
- Le deuxième chapitre est dédié aux risques opérationnels et à leur gestion.

À la fin, nous avons cherché à relier les notions d'audit interne et de gestion des risques opérationnels dans la partie pratique, en effectuant un stage de trois mois au sein d'une entreprise publique algérienne, Algérie Télécom. Ce stage a constitué une expérience enrichissante, au cours de laquelle nous avons confronté nos connaissances théoriques à la réalité et au travail de terrain.

Durant ce stage, nous avons mené une mission d'audit interne, en nous concentrant particulièrement sur le processus de gestion des stocks au sein des magasins de l'entreprise, organisée en trois grandes phases.

Dans un premier temps, lors de **la phase de préparation**, nous avons collecté les informations nécessaires sur l'entité auditée et réparti nos tâches afin d'optimiser notre travail. Nous avons également identifié les principaux risques opérationnels liés à la gestion des stocks et évalué leur impact.

Ensuite, durant **la phase de réalisation**, nous avons confronté les informations recueillies à la réalité du terrain à travers des entretiens avec les audités. Cette étape nous a permis de relever les points forts et les faiblesses, et de formuler des recommandations adaptées pour corriger les dysfonctionnements constatés.

Enfin, **la phase de conclusion** a abouti à la rédaction d'un rapport d'audit interne, synthétisant l'ensemble des résultats et des propositions issues de notre mission.

Notre étude nous a permis d'atteindre les objectifs fixés au début de la recherche et de répondre à notre problématique. En effet, l'audit interne joue un rôle crucial dans ce domaine en menant des missions visant à identifier les risques auxquels les processus opérationnels sont exposés. Ces risques sont ensuite évalués afin de déterminer leur niveau de criticité, ce qui permet d'établir un diagnostic précis. Enfin, l'audit interne formule des recommandations destinées à réduire au maximum ces risques, à condition que leur mise en œuvre soit effectuée correctement et dans les délais.

D'après les résultats obtenus, nous constatons que lorsque l'entité auditée met en œuvre efficacement les recommandations des auditeurs, cela contribue significativement à maîtriser et à réduire les risques opérationnels, tout en optimisant la gestion des processus. Cette constatation confirme ainsi la première hypothèse émise au début de ce mémoire **« Hypothèse 01 : La mise en œuvre effective des recommandations formulées par l'auditeur interne améliore la maîtrise des processus et réduit les risques opérationnels dans une entreprise »**.

De plus, il apparaît clairement que l'entreprise Algérie Télécom suit trois phases essentielles lors de la réalisation d'une mission d'audit : d'abord la phase de préparation, qui

consiste à recueillir toutes les informations nécessaires sur l'audité ; ensuite la phase de réalisation, qui regroupe l'ensemble des travaux sur le terrain ; et enfin, la phase de communication des résultats obtenus et de suivi des recommandations. Ce constat valide ainsi notre deuxième hypothèse « *Hypothèse 02 : La réalisation d'une mission d'audit interne au sein de l'entreprise Algérie Télécom passe par plusieurs étapes très importantes* ».

Tout au long de l'élaboration de ce mémoire, nous avons rencontré quelques difficultés, notamment des problèmes de confidentialité au sein de la direction d'Algérie Télécom ainsi que l'indisponibilité de certains responsables. Cela nous a contraints à omettre l'analyse de certains aspects essentiels du sujet, qui n'ont donc pas pu être traités dans ce travail.

Afin de compléter et d'enrichir cette étude, nous proposons quelques pistes de recherche futures, notamment :

- L'audit interne et la performance de l'entreprise.
- La gestion des risques opérationnels liés au processus d'achat.

Bibliographie

I. Ouvrages

1. CHARBONNIER Jean François, GAUCHER, FRANÇOISE Louisot, Jean Paul, « comprendre ISO 31000, mettre place une gestion global intégrée des risques » Edition AFNOR, 2024
2. Elisabeth Bertin « audit interne enjeux et pratiques à l'international » Edition EYROLLE, 2007.
3. F. Kurt J.paul « manuel d'audit interne » EYROLLES, 2015
4. GEORGES Dionne « gestion des risques, théorie et application » Edition ECONOMICA, 2017
5. Guillaume Litvak, Sébastien allaire « guide de l'audit interne, défi enjeux et pratique » vuibert, 2019.
6. Hilmi Yassine « mise en place et développement d'une fonction d'audit interne adaptées aux entreprises » Edition l'Harmattan, 2023
7. IFAI « les outils de l'audit interne, 40 fiches pour conduire une mission d'audit », EYROLLES. 2013
8. IFCI, « le management des risques de l'entreprise, cadre référentiel, technique d'application » COSO II REPOT Edition d'organisation, 2006
9. Jacques Igalens, Jean Marie Perti, « audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils » Edition EYROLLES, 2016
10. Jean Charles BECOUR, Henri BOUGUN, « audit opérationnel, entrepreneuriat gouvernance et performance » 3^{ème} édition ECONOMICA, 2006
11. Jean David DARSA, les risques opérationnels de l'entreprise » Edition GERESO 4^{ème} Edition, 2013
12. LACOLARE Vincent, BURIN Christophe, « optimiser les risques de l'entreprise » Edition AFNOR, 2010
13. Laurant PIERANDREI, « risk management, gestion des risques en entreprise, banque et assurance » Edition DUNOD, 2015
14. LEMANT OLIVIER « l'audit interne » Edition e-theque, 2003
15. LOUISOT Jean Paul,3 « management des risques, 100 questions pour comprendre et agir » Edition ANFOR, 2022
16. MANFOUO, Steve Orlin, « L'audit interne , une fonction au cœur de la performance des organisations », 2^{ème} édition, Edition L'harmattan, 2025

17. Micheal.J , Head, SRIDHAR Ramamorti, Mark salamasick, Cris Riddle “ manuel d’audit interne “ Edition DUNOD, 2007
18. OLIVIER Hassid « la gestion des risues » 2ém Edition DUNOD, 2008
19. Olivier LEMANT, « la conduite d’une mission d’audit interne », 1^{er} Edition DUNOD, 1991
20. Pierre SCHICK, « mémento d’audit interne, methode de conduite d’une mission », Edition DUNOD, 2007
21. Pierre SCHICK, Jacque VERA, Olivier Bourrouilh « audit interne et referentils de risques » 3éme Edition DUNOD, 2014
22. Pierre SCHICK, VERA Jacques, Bourrail ,Parege, « audit interne et referentiel de risques, vers la maitrise des risqueset de la performance de l’audit » 3éme Edition,DUNOD, 2021
23. Renard Jacque « théorie et pratique de l’audit interne » 9éme Edition EYROLLES, paris 2009.
24. Renard Jacque « théorie et pratique de l’audit interne »7éme Edition EYROLLES, paris 2016.
25. Renard Jacque, « Théorie et pratique de l’audit interne » 10ème édition, Eyrolles, Paris, 2017.
26. TANZI tulli d’argenlien, Pierre Favennec, Pierre noel « gestion des risques et creation de la valeur » Edition HERMES SCIENCE, 2013

II. Revues et périodiques

1. Lehad, R. et Belaidi, A., « Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériennes : cas ENIEM », *Revue des Sciences Économiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, vol. 11, n° 01, 2018, pp. 443-454
2. El Haloui, S. et Chemlal, M., « Audit interne : Revue de littérature théorique », *International Journal of Accounting, Finance and Management Engineering (IJAFAME)*, vol. 4, n° 4-1, 2023, pp. 408-425.
3. Chekroun, M., « Le rôle de l’audit interne et du contrôle interne dans la prévention et la détection de la fraude : Cas d’un échantillon d’entreprises algériennes », *Revue des Cahiers Économiques*, vol. 8, n° 2, 5 avril 2018, pp. 315-328.
4. Bendiabdel, A., & Ziani, A., « Le rôle de l’audit interne dans l’amélioration de la gouvernance d’entreprise : Cas des entreprises algériennes », *Human Resources Development*, vol. 10, n° 1, 30 juin 2015, pp. 165-187.

5. Boudia, M., & Debbi, A., « La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise algérienne : Le cas d'ATM Mobilis », *Recherches économiques managériales*, vol. 14, n° 3, 29 juin 2020, pp. 483-500.
6. Amara, M., & El Hadj, A., « La complémentarité entre l'audit interne et le contrôle de gestion comme un facteur d'amélioration des instruments de contrôle et de gestion – Cas du groupe algéro-espagnol FERTIAL – Étude expérimentale symétrique à un modèle hypothétique », *Revue Recherches économiques managériales*, vol. 7, n° 2, 31 décembre 2017, pp. 355-371.
7. Amrani, M., & Saidi, T., « Gestion des risques : enjeux et stratégies face aux défis actuels – Le cas de la raffinerie de Skikda », *Revue Al-Bachaer Économiques*, vol. 10, n° 2, 19 juin 2024, pp. 467-482.
8. Ayache. S., « La fonction audit interne : levier d'amélioration de la valeur ajoutée ou dépense supplémentaire ? », *IOSR Journal of business and managment (IOSR-JBM)*, Volume 24, Issue 4. Ser. III (April. 2022), PP 52-65.

III. Thèses

Belkacemie, F. (2017). *Apport de l'audit interne à la performance des entreprises industrielles algériennes* [Thèse de doctorat, Université d'Alger 3].

IV. Sites internet

1. <https://www.eciia.eu/>
2. https://www.ufai.org/?page_id=42
3. <https://www.theiia.org/>
4. <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/CRIPP-2017-Normes-version-finale-amende-e-31052017.pdf>.
5. <https://shs.hal.science/halshs-00465954v1,2010>
6. <https://www.algeriatelecom.dz/fr/page/le-groupe-p2>
7. <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-french-version.pdf>

Annexes

Annexe N°01 : Lettre de mission



EPE / SPA au capital de 61 275 180 000.00 DA RC N° 02 B 18 083

REF : AT/DG/N° 18/2019

Alger le, 16 MAI 2019

Le Président Directeur Général

Destinataires :

- Le Directeur Achat et Exécution

Objet : Lettre de mission

Dans le cadre de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne, des missions d'audit seront réalisées par les auditeurs de la Direction Audit Interne au niveau de toutes les structures de l'entreprise à compter du Dimanche 19 Mai 2019.


Les missions d'audit porteront sur : l'exécution des achats.

À cet effet, je vous demande d'instruire vos services concernés en vue de prendre toutes les dispositions nécessaires pour assister les auditeurs en charge de ces missions et leur permettre d'accomplir leurs travaux dans de bonnes conditions et leur faciliter l'accès aux documents et aux informations demandés.


ALGERIE TELECOM
Siège Social : Route Nationale n° 5, Cinq Maisons, Mohammadia, 16200- ALGER
NIF : 000 216 001 808 337
NIS : 000 216 290 656 936

www.algeriatelecom.dz
Email : contact@algeriatelecom.dz
Tel : +213 (021) 82 38 38
Fax : +213 (021) 82 38 39

Annexe N°02 : Guide d'entretien

 Système plus proche	PROCEDURE D'AUDIT INTERNE	Réf : AT-DG-DSPE-DOP-PR N° 02 -2023 Version : 1.0 Date : 22/02/2025 Page 27 sur 42
--	----------------------------------	---

Annexe n°4 : Modèle guide d'entretiens

	GUIDE D'ENTRETIEN	DIVISION DE L'AUDIT INTERNE
	AUDIT DU PROCESSUS	

Type audit	Opérationnel		
Domaine audité			
Auditeur			
Audité	Fonctio n		
Objectif	Evaluation du dispositif de contrôle interne		
Missions et responsabilités de l'audité	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
Date de l'entretien		Lieu	

1. Environnement de contrôle interne		
1.1.		
1.2.		
Etc.		
2. Evaluation des risques		
2.1.		
2.2.		
Etc.		
3. Activités de contrôles		
3.1.		
3.2.		
Etc.		
4. Pilotage		
4.1.		
4.2.		
Etc.		

→ Synthèse et validation des points clés de l'entretien :

1.

2.

3.

Etc.

→ Liste des documents énumérés pendant l'entretien et définir les délais de transmission de ceux-ci (organigramme hiérarchique, etc) :

1.

2.

3.

Etc.

→ Etapes suivantes et les éventuels futurs échanges :

Annexe N°02 : Réponse de guide d'entretien

Questions	Réponses		Observations
	OUI	NON	
Existe-il des documents formelle qui décrivent les procédures de gestion de stocks ?	X		
Si oui ces documents sont-ils accessibles et facile à comprendre ?	X		
Y a-t-il suffisamment des employer ?		X	
Existe-il une séparation des tâches ?		X	
Est-ce que le personnel bénéficie des formations régulière sur la gestion de stocks ?	X		
Y a-t-il une communication fluide entre les magasiniers et le personnel de service achat ?	X		
Existe-t-il une politique stricte pour la sélection des fournisseurs ?	X		
Est-ce que vous avez des endroits spéciaux pour les stocks ?	X		
Y a ti l un contrôleur de qualité des marchandises lors de la réception ?		X	
Si les BR sont établie sont-ils : signer, dater et vérifier ?	X		
Est-ce que vous exigé des dates aux fournisseurs pour la livraison ?		X	
Les BS sont-ils exigés à toutes les sorites de stock ?	X		
En cas d'une anomalie significative informer vous la hiérarchie ?	X		
Existe-il une personne qui contrôle et autorise les personnes qui entre aux magasins ?		X	
Y-t-il des situations ou le stock sort sans autorisation ?	X		
Est-ce que vous faite des	X		



inventaires ?			
Y a-t-il une séparation entre ceux qui gèrent les stocks et ceux qui font l'inventaire ?		X	
Est-ce que vous avez un logiciel de gestion de stocks ?	X		
Si oui, est-il mis à jour ?	X		
Avez-vous déjà été confronté à des ruptures de stock critique ?	X		

Annexe N°03 : Feuille d'analyse et de révélation des problèmes



PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Réf : AT-DG DSPE-DOP- PR N° 03-2023

Version : 1.0

Date : 22/02/2023

Page 31 sur 42

Annexe n°8 : Modèle FRAP

Division Audit Interne

Direction Audit

Code mission : AT/DAI/.../.../...

Réf. doc. : AT/DAI/Exercice/Processus

N°

Structure audité :

Date :

Test d'audit réalisé :

Document réalisé par :

FRAP² N°...

FAIT (ou constat ou dysfonctionnement à faire valider par l'audité lors du constat (phase accomplissement) :

CAUSE(S) (notamment la cause finale et éviter si possible les causes apparentes) :

CONSÉQUENCE(S) :

RECOMMANDATION(S) (à faire valider lors de la réunion de clôture)

Date :

Signature de l'audité,

² Feuille de révélation et d'analyse d'un problème

Annexe N°04 : Tableau synoptique



PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Réf : AT-DG-DSPE-DOP- PR N° 03 -2023

Version : 1.0

Date : 22/02/2023

Page 34 sur 42

Annexe n°10 : Modèle tableau synoptique



Division d'Audit

Direction Audit

Mission d'audit planifiée/commandée
Lettre de mission sous réf. du

Intitulé de la mission d'audit

TABLEAU SYNOPTIQUE

Points forts :

-
-
-

CONSTATS	CAUSE(S)	CONSEQUENCE(S)	RECOMMANDATION(S)
Chapitre : Constat N°01 :			
Constat N°02 :			
Chapitre : Constat N°03 :			
Ect. :			

Date :

Structure auditée,

Auditeurs,

Annexe N°05 : Rapport final d'audit interne



PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Réf : AT-DG-DSPE-DOP- PR N°-2023

Version : 1.0

Date :/02/2023

Page 35 sur 42

Annexe n°12 : Modèle rapport de mission

DIRECTION GENERALE
DIVISION AUDIT

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Audit du processus

Réalisée par	Supervisée et validé par	Approuvé par
M./Mme./Mlle.	M. Directeur Audit	M. Chef de Division Audit Interne
M./Mme./Mlle.		
M./Mme./Mlle.		
M./Mme./Mlle.		
Etc.		

Date du rapport



PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

RM : AT-DG-DSPE-DOP- PR N° 03 -2023

Version : 1.0

Date : 22 /02/2023

Page 37 sur 42

SOMMAIRE



PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Réf : AT-DG-DSPE-DCP- PR N° 03 -2023

Version : 1.0

Date : 11 /02/2023

Page 38 sur 42

I. INTRODUCTION

Dans le cadre de la réalisation du plan d'action d'audit interne au titre de l'exercice 20.../ suite à la lettre de mission de la Direction Générale (mission commandée), une missions d'audit portant sur le processus a été réalisée.

- Les objectifs de la mission consistent à :

-
-
- Etc.

1.1. Périmètres de la mission :

- Périmètre de fonctionnel de la mission :

Les travaux de la présente mission d'audit ont couvert les sous-processus :

-
-
- Etc.

- Périmètre géographique de fonctionnel de la mission :

Les travaux de la mission ont couverts les structures ci-après :

-
-
- Etc.

- Périmètre temporel de la mission : du .../.../20... au .../.../20...

1.2. Démarche adoptée

La démarche adoptée a été axée principalement sur deux aspects, à savoir :

- L'approche processus qui nous a permis de décomposer les activités du processus en sous-processus pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'atteinte des objectifs assignés à la structure auditée.
- L'approche par les risques qui vise à obtenir une assurance raisonnable que le processus pris dans son ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

1.3. Outils utilisés

Les outils utilisés au cours de la présente mission d'audit sont l'approche processus, les entretiens, les tests de cheminement, le diagramme cause/effet, les questionnaires de contrôle interne, les pistes d'audit, l'observation, l'échantillonnage et les procédure d'audit analytique.

1.4. Données chiffrées

Commentaire du graph.



Commentaire du graph.



1.5. Référentiels

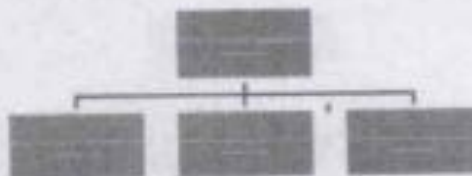
-
-
-
- Etc.

1.6. Abbréviation

-
-
-
- Etc.

1.7. Organigramme de la structure audité

Organigramme des services chargés du





PROCEDURE D'AUDIT INTERNE

Ref : AT-OG-DSPE-DOP-PR N° 03 - 2023

Version : 1.0

Date : 25/02/2023

Page 40 sur 42

2. RESULTAT DES TRAVAUX

2.1. Sous-processus

2.1.1. Constat :

.....
.....

Exemple n°01 :

.....
..... (Annexe N°01 – document).

Exemple n°02 :

.....
..... (Annexe N°02 – document).

Exemple n°03 :

.....
..... (Annexe N°03 – document).

Causes :

-
-
-

Conséquence :

-
-
-

Recommandations :

➤

➤

➤

2. CONCLUSION

.....

Liste des annexes

N°	Pièces
1	
2	
3	
Etc.	

Table des matières

Remerciements	
Dédicace	
Abréviation	
Liste des tableaux et des figures	
Sommaire.....	
Introduction générale.....	1
Chapitre I Cadre conceptuel et réglementaire de l’audit interne....	
Introduction.....	5
Section 01 : Généralités sur l’audit interne	6
1.1. Origine et évolution de l’audit interne.....	6
1.1.1. Origine	6
1.1.2. Évolution de la fonction d’audit interne	6
1.2. Définition et objectifs de l’audit interne	8
1.2.1. Définitions de l’audit interne	8
1.2.2. Objectifs de l’audit interne.....	9
1.3. Caractéristiques.....	9
1.4. Typologie	10
1.4.1. Intervention de l’auditeur	10
1.4.1.1. Audit Financier	10
1.4.1.2. Audit Opérationnel.....	11
1.4.2. Nature de l’audit	12
1.4.2.1. Audit de Régularité / de Conformité.....	12
1.4.2.2. Audit d’Efficacité	13
1.4.2.3. Audit de Management	13
1.4.2.4. Audit de Stratégie.....	14
1.4.3. Domaine concerné	14
1.4.3.1. Audit de Qualité	14
1.4.3.2. Audit social	15
1.5. Principes d’audit interne	15
1.5.1. Intégrité.....	16
1.5.2. Indépendance.....	16

1.5.3. Objectivité	16
1.5.4. Conscience professionnelle	16
1.5.5. Compétence	16

Section 02 : Cadre réglementaire de l’audit interne.17

2.1. Organismes professionnels de l’audit interne	17
2.1.1. Institut of Internal Auditors (IIA)	17
2.1.2. Institut Français de l’Audit et du Contrôle interne (IFACI)	17
2.1.3. Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens (AACIA).....	20

2.2. Normes internationales de la profession audit interne20

2.2.1. Normes de qualification	21
2.2.2. Normes de fonctionnement	23
2.2.3. Normes de mise en œuvre	24
2.3. Rattachement de l’audit interne	25
2.4. Fonctions voisine de l’audit interne	26
2.4.1. Audit interne et l’audit externe.....	27
2.4.2. Contrôle de gestion	28
2.4.3. Contrôle interne	29
2.4.4. Inspection	29

Section 03 : Méthodologie et outils d’une mission d’audit interne32

3.1. Mission d’audit interne	32
3.1.1. Définition.....	32
3.1.2. Champ d’application	32
3.1.3. La durée	33
3.2. Déroulement d’une mission d’audit interne (méthodologie)	33
3.2.1. Phase de préparation	33
3.2.1.1. Ordre de mission	34
3.2.1.2. Prise de connaissances.....	35
3.2.1.3. Identification des risques	35
3.2.1.4. Rapport d’orientation.....	36
3.2.2. Phase de réalisation	36
3.2.2.1. Réunion d’ouverture	36
3.2.2.2. Programme de travail.....	36
3.2.2.3. Questionnaire du contrôle interne	37

3.2.3. Phase de clôture.....	37
3.2.3.1.Projet de rapport d’audit interne.....	38
3.2.3.2.Réunion de clôture.....	38
3.2.3.3. Rapport d’audit interne.....	38
3.2.3.4. Suivie du rapport.....	39
3.3. Outils de l’audit interne.....	39
3.3.1. Outils d’interrogation.....	40
3.3.1.1. Sondage statistique.....	40
3.3.1.2. Interviews.....	40
3.3.2. Outils informatiques.....	41
3.3.3. Outils de description.....	43
3.3.3.1. Observation physique.....	43
3.3.3.2.Narration.....	43
3.3.3.3. Organigramme fonctionnel.....	44
3.3.3.4.Grille d’analyse des taches.....	44
3.3.3.5.Diagramme de circulation (Flow chart).....	44
3.3.3.6. Feuilles de révélations et d’analyse des problèmes.....	45
Conclusion.....	47
Chapitre II Identification et maîtrise des risques opérationnels ..	48
Introduction.....	49
Section 01 : Les risques d’entreprise.....	50
1.1. Notion du risque.....	50
1.1.1. Historique de la notion risque.....	50
1.1.2. Définition du risque.....	50
1.2. Catégories des risques.....	51
1.3. Cartographie des risques.....	56
1.3.1. Définition.....	56
1.3.2. Objectifs.....	57
1.4. Démarche d’élaboration d’une cartographie des risques.....	57
1.5. Caractéristiques de la cartographie des risques.....	59
Section 02 : Les risques opérationnels.....	60
2.1. Définition des risques opérationnels.....	60
2.2. Classement des risques opérationnels.....	61
2.3. Types des risques opérationnels.....	62

2.4. Caractéristiques des risques opérationnels	62
---	----

Section 03 : Gestion des risques opérationnels63

3.1. Définition de la gestion des risques	63
---	----

3.2. Objectifs de la gestion des risques	65
--	----

3.3. Caractéristiques de la gestion des risques	65
---	----

3.4. Gestionnaire des risques	66
-------------------------------------	----

3.5. Cadres référentiels de la gestion des risques : ISO 31000, FERMA, COSO II.....	67
---	----

3.5.1. COSO II.....	67
---------------------	----

3.5.2. ISO 31000	68
------------------------	----

3.5.3. FERMA	68
--------------------	----

3.6. Processus de gestion des risques opérationnels.....	69
--	----

3.7. Démarche d'un processus de gestion des risques opérationnels	70
---	----

3.8. Relation entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels d'une entreprise	73
--	----

Conclusion75

Chapitre III Mission d'audit interne appliquée à la gestion des stocks : contribution à la réduction des risques opérationnels au sein d'Algérie Télécom

Introduction.....77

Section 01 : Présentation de la société Algérie

Télécom.....78

1.1. Présentation d'Algérie Télécom (AT).....	78
---	----

1.1.1. Présentation	78
---------------------------	----

1.1.2. Historique d'Algérie Télécom	78
---	----

1.2. Missions et objectifs d'Algérie Télécom	80
--	----

1.2.1. Missions de l'entreprise	80
---------------------------------------	----

1.2.2. Objectifs de l'entreprise	80
--	----

1.3. Activités d'Algérie Télécom	81
--	----

1.4. Organisation de la direction générale	82
--	----

1.5. Structure de direction Audit Interne	85
---	----

Section 02 : La conduite d'une mission d'Audit Interne au sein d'Algérie Télécom.....87

2.1. Phase de préparation	88
---------------------------------	----

2.1.1. Lettre de mission	88
2.1.2. Ordre de mission	89
2.1.3. Prise de connaissances	90
2.1.4. Tableau d'Identification des Risques opérationnels TIR	90
2.1.5. Evaluation des risques opérationnels	92
2.1.6. Note d'orientation.....	97
2.1.7. Guide d'entretien	99
2.1.8. Plan de travail.....	100
2.2. Phase de réalisation	102
2.2.1. Réunion d'ouverture	102
2.2.2. Entretien.....	103
2.2.3. Feuilles de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP)	105
2.2.4. Tableau synoptique	109
2.3. Phase de conclusion	109
2.3.2. Rapport d'audit	110
2.4. Suivi des recommandations	113
Section 03 : Résultats et recommandations.....	87
3.1. Résultats	114
3.2. Recommandations	117
Conclusion	118
Conclusion générale.....	120
Bibliographie	123
Annexes	126
Résumé

Résumé

Les entreprises font face à divers risques susceptibles de perturber leur fonctionnement, notamment les risques opérationnels. Pour les maîtriser, elles adoptent des stratégies de gestion où l'audit interne joue un rôle primordial pour les maîtriser. Ce travail met en lumière le rôle de l'audit interne, en posant la problématique suivante :

Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques opérationnels dans une entreprise publique comme Algérie Télécom ?

L'audit interne, en tant que processus indépendant et structuré, vérifie le respect des procédures et propose des recommandations aux responsables pour limiter les risques.

Notre mission a porté sur la gestion des stocks chez Algérie Télécom, où nous avons identifié, évalué et traité les risques, en proposant des solutions concrètes pour en réduire l'impact. La méthode utilisée est descriptive analytique de nature qualitative par ce qu'elle repose sur le recueil de données. Cette recherche confirme que l'audit interne est un outil stratégique essentiel dans la réduction des risques opérationnels.

Mots-clés : Audit interne, risques opérationnels, gestion des risques.

الملخص

ولمواجهتها، تعتمد هذه الشركات استراتيجيات لإدارة. تواجه الشركات العديد من المخاطر التي قد تعيق سير عملياتها، لا سيما المخاطر التشغيلية كيف يُساهم: يسلط هذا العمل الضوء على دور التدقيق الداخلي من خلال معالجة الإشكالية التالية. المخاطر، يلعب فيها التدقيق الداخلي دورًا أساسيًا التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر التشغيلية في مؤسسة عمومية مثل اتصالات الجزائر؟ يُعد التدقيق الداخلي عملية مستقلة ومنظمة، يهدف إلى التأكد من مدى الالتزام بالإجراءات، ويقدم توصيات للمسيرين من أجل الحد من المخاطر وقد ركزنا في عملنا على تسيير المخزون في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قمنا بتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها من خلال اقتراح حلول تؤكد هذه الدراسة أن. وتُعد المنهجية المتبعة على مقاربة وصفية تحليلية ذات طابع نوعي، كونها تستند إلى جمع البيانات. ملموسة لتقليل آثارها التدقيق الداخلي يُعد أداة استراتيجية وأساسية في الحد من المخاطر التشغيلية.

التدقيق الداخلي، المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر: الكلمات المفتاحية.

Abstract

Companies face various risks that may disrupt their operations, particularly operational risks. To manage them, they adopt risk management strategies in which internal auditing plays a key role. This work highlights the role of internal auditing by addressing the following issue: **How does internal auditing contribute to the management of operational risks in a public company like Algérie Télécom?**

Internal auditing, as an independent and structured process, ensures compliance with procedures and provides recommendations to managers to mitigate risks. Our work focused on stock management at Algérie Télécom, where we identified, assessed, and addressed risks by proposing concrete solutions to reduce their impact. The method used is a descriptive-analytical approach of a qualitative nature, as it is based on data collection. This research confirms that internal auditing is a strategic and essential tool in reducing operational risks.

Keywords: Internal audit, operational risks, risk management.