



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMÉRI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES

ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Spécialité : Audit & Contrôle De Gestion

Thème

**L'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques
opérationnels dans une institution publique**

Cas de l'OPGI de Boumerdas

Présenté par :

IMERZOUKENE Cylia

KHEDDACHE Katia

Dirigé par

ABIDI Mouhamed

Membres de jury :

Président : GUEDDACHE Lyes, Professeur, UMMTO

Examineur : LOUGGAR Rosa, MAA, UMMTO

Rapporteur : ABIDI Mouhamed MCA, UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciements

Nous souhaitons exprimer nos sincères remerciements à notre promoteur, Monsieur ABIDI Mohamed, pour nous avoir accordé l'honneur de nous encadrer et pour ses orientations et suggestions efficaces ainsi que ses conseils judicieux.

Nos remerciements les plus sincères et notre profonde gratitude s'adressent également aux enseignants qui nous ont enseigné depuis notre première année.

Nous aimerions également remercier chaleureusement le personnel de l'entreprise OPGI de Boumardes pour leur encadrement durant notre stage et pour avoir mis à notre disposition toutes les informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

Nous souhaitons également exprimer nos sincères remerciements et notre profonde gratitude aux membres du jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.

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

DEDICAS

Je dédie ce travail à

À mes chers parents,

Votre soutien, votre amour infini et vos sacrifices ont façonné la personne que je suis aujourd'hui, et je suis profondément reconnaissante pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Je ne pourrai jamais assez-vous remercier pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi.

À mon cher et unique frère,

Karim, Tu es bien plus qu'un frère pour moi, tu es mon meilleur ami. Je tiens à te remercier du fond du cœur pour tout ce que tu représentes dans ma vie.

À mes chères sœurs

Kamellia et Marya, Vous êtes bien plus que des sœurs pour moi, vous êtes mes amies, mes confidentes et mes complices. Je tiens à vous remercier du fond du cœur pour tout ce que vous apportez à ma vie.

À ma famille

Mon cher oncle Youcef et sa famille (Zohra, Nourdine, Lynda et Kenza), merci pour votre soutien. Je vous aime.

Et A toutes mes tantes et oncles et mes grandes Mères.

À mes amis

Ma chère Lydia, sache que tu es bien plus qu'une simple amie pour moi, tu es mon âme sœur, mon pilier dans ma vie. Ainsi, à Dehbia, Yasmine, Kamellia, Hanane et à tous mes amis, je vous aime et je vous remercie pour votre soutien.

A toi Katia

Je tiens à te remercier du fond du cœur pour cette expérience inoubliable que nous avons vécue ensemble.

Je suis extrêmement reconnaissante d'avoir eu la chance de partager cette expérience avec toi.

Merci à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin dans réalisation de ce travail

Cylia

DEDICAS

Je dédie ce modeste travail en signe de reconnaissance et de respect à :

Mes très chers parents

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance pour leur amour inconditionnel, soutien indéfectible et leur confiance sans faille. Ils ont été mes piliers tout au long de mon parcours académique, m'encourageant à donner le meilleur de moi-même et me prodiguant conseils et encouragements

Mes chères sœurs

Nesrine, Lydia et Mélissa leur présence et leur soutien ont été une source d'inspiration tout au long de mes études. Elles ont été mes confidentes, mes compagnes de route et mes sources de motivation.

Mes meilleures, mes sœurs de cœur, Kamélia et Kenza qui m'ont beaucoup aidée et soutenue au nom de l'amitié qui nous unit et au nom de nos souvenirs inoubliables, je leur souhaite une vie pleine de bonheur et de succès.

Ma cousine Mélissa, je veux exprimer ma gratitude pour tous les moments que nous avons partagés, ainsi que pour ton soutien inconditionnel tout au long de ce parcours académique

Mon Cher ami Mohamed, tu as été une source d'inspiration pour moi, merci d'être à mes côtés.

Ma précieuse amie Cyfia, Notre partenariat académique a été essentiel à notre réussite. Ta diligence, persévérance et coopération ont été des moteurs pour notre succès.

Merci également à ta famille pour leur soutien précieux. Notre lien et leur appui ont été inestimables.

Katia



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre conceptuel et technique de la fonction d’audit interne e l’entreprise	5
Section 01 : Généralité sur l’audit interne.....	6
Section 02 : les types de l’audit interne et leur connexion avec les autres fonctions de surveillance	11
Section 03 : le déroulement de la mission de l’audit interne	17
Chapitre II : Gestion et Audit des risques opérationnels	30
Section 01 : Notion fondamentale sur les risques opérationnels	32
Section 02 : Le processus de la gestion des risques opérationnels	44
Section 03 : Audit operationnel et la maitrise des risque operationnel	49
Chapitre III : Étude de cas de l’audit interne et la gestion des risques opérationnels de l’O.P.G.I.	55
Section 01 : Présentation générale de l’O.P.G. I	56
Section 02 : Audit de l’état de recouvrement de L’OPGI	66
Section 03 : mission d’audit interne au sien de l’OPGI	70
Conclusion générale	85



Table des matières



Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Sommaire.

Table des matières.

Liste des abréviations.

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Cadre conceptuel et technique de la fonction d’audit interne de l’entreprise

Introduction.....5

Section 01 : Généralité sur l’audit interne6

1.1. L’origine de l’audit interne6

1.2. Définition7

1.2.1. Définition de la notion d’audit7

1.2.2. Définition de l’audit interne7

1.3. Caractéristiques et objectif de l’audit interne.....7

1.3.1. Caractéristique de l’audit interne7

1.3.2. L’objectif de l’audit interne..... 9

Section 02 : les types de l’audit interne et leur connexion avec les autres fonctions de surveillance11

2.1. Les types et les niveaux de l’audit interne11

Table des matières

2.1.1. Les différents types de l'audit interne	11
2.1.1.1. L'audit financier et comptable	11
2.1.1.2. L'audit opérationnel	11
2.1.2. Les niveaux de l'audit interne	11
2.1.2.1. Audit de conformité	11
2.1.2.1. Audit d'efficacité	11
2.1.2.2. Audit de management	12
2.1.2.3. Audit stratégique	12
2.2. Les natures de l'audit	12
2.2.1. L'audit interne	12
2.2.2. L'audit externe	12
2.3. Les liens de l'audit interne avec les autres fonctions de surveillance	13
2.3.1. Audit interne - Contrôle de Gestion	14
2.3.2. Audit interne – Contrôle interne	15
Section 03 : le déroulement de la mission de l'audit interne	17
3.1. L'organisation de l'audit interne	17
3.1.1. Normes d'audit interne	17
3.1.2. La charte de l'audit interne	19
3.2. Les phases de la mission de l'audit interne	20
3.2.1. Définition de la mission de l'audit interne.....	20
3.2.2. Les phases de la mission de l'audit interne	21
3.2.2.1. Phase de préparation	21
3.2.2.2. Phase de réalisation	23
3.2.2.3. La phase de conclusion	24
3.3. Les outils et technique de l'audit interne	25

Table des matières

3.3.1. Les outils d'interrogation	25
3.3.2. Les outils de description	26
Conclusion	29

Chapitre II : Gestion et Audit des risques opérationnels

Introduction.....	30
Section 01 : Notion fondamentale sur les risques opérationnels	32
1.1. LA NOTION DU RISQUE.....	32
1.1.1. Définition du risque:	32
1.1.2. Type de risque	34
1.1.3. L'audit approche par les risques.....	38
1.2. 1.2.1. Définition	40
1.2.2. Les types de risque opérationnel	41
1.2.3. Les facteurs de développement du risque opérationnel	43
Section 02 : Le processus de la gestion des risques opérationnels	44
2.1. Notion sur la gestion des risques.....	44
2.1.1. Définition	44
2.1.2. Les objectifs de la gestion des risques	45

Table des matières


2.1.3. Les phases de la gestion des risques	45
2.2. La gestion des risques opérationnels	46
Section 03 : Audit opérationnel et la maîtrise des risque operationnel	49
3.1. Les mesures de risques opérationnels par l’audit opérationnel	50
3.1.1. Les indicateurs de risques et le reporting.....	50
3.1.2. Tableau de bord des risques opérationnels	51
Conclusion	53

Chapitre III : Étude de cas de l’audit interne et la gestion des risques opérationnels de l’O.P.G.I.


Introduction.....	55
Section 01 : Présentation générale de l’O.P.G. I	56
1.1 Historique de création des O.P.G.I.....	56
1.1.1. Textes de création	56
1.1.2. Transformation des statuts juridiques	56
1.2.1. Missions	57
1.2.2. Organigramme.....	59
1.2.2.1. Direction générale	60
1.2.2.2. Départements	60
1.2.2.3. Implantation des structures de l’Office	61
1.2.3. Administration de l’Office	62
1.2.4. Patrimoine immobilier	63
1.2. Audit Interne au sein de l’O.P.G.I.....	63
1.2.1. Création de la cellule d’Audit interne :.....	63
1.3.2. Missions du chargé de l’Audit Interne	64
1.3.3. Organisation et fonctionnement de la cellule d’Audit Interne	65

Table des matières

1.3.4. Méthodologie d'intervention de l'Audit Interne	65
1.3.4.1. Planification des missions	65
1.3.4.2. Démarche ou procédure de déroulement de l'Audit d'améliorations.....	65
Section 02 : Audit de l'état de recouvrement de L'OPGI	66
1. Le service de recouvrement	66
1.1. Le fonctionnement interne de service de recouvrement	66
1.2. Les outils et méthode de service de recouvrement	67
2. L'état de recouvrements de l'unité de Boudouaou.....	68
Section 03 : mission d'audit interne au sien de l'OPGI	70
2.2. Le déroulement de la mission d'audit interne dans le service de recouvrement	70
2.2.1. La phase de préparation	70
2.2.2. La phase d'exécution	72
2.2.3. La phase de conclusion	80
Conclusion	84
Conclusion générale	85
Bibliographie	86
Annexes	90
Liste des tableaux et figures	101
Résumé	103



Liste des Abréviations



Liste des abréviations

CA : Conseil d'administration.

DG : Direction générale.

EPA : Etablissement public à caractère administratif.

EPE : Entreprises publiques économiques.

FRAP : Feuille de révélation et d'analyse de problème.

IFACI : Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.

IIA : Institute of Internal Auditors.

LPA : Logement promotionnel aidé.

LPL : Logement public locatif.

LSP : Logement social participatif.

OPGI : Office de promotion et de gestion immobilière.

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne.



Introduction générale



Introduction générale

Dans le contexte actuel d'une économie instable, l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise n'est évidemment pas certaine. Peu importe le secteur d'activité, l'historique, le métier ou la taille de l'entreprise, celle-ci est constamment confrontée à de nombreux risques, variés tant par leur importance que leur nature. Ces risques peuvent perturber, voire empêcher, la réalisation des objectifs fixés. Il est donc crucial d'identifier, de comprendre et de maîtriser ces risques afin de maximiser les chances de succès de l'entreprise.

Dans une économie mondiale en expansion et en évolution constante, les risques augmentent de manière exponentielle, ce qui oblige les entreprises à faire face et à éviter les nombreux obstacles qui les menacent. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise sont tenus de renforcer le contrôle de la structure interne et de son fonctionnement afin de maximiser sa sécurité.

Il existe une grande diversité de risques associés aux mécanismes financiers et économiques. Ces risques peuvent être classés et désignés de différentes manières. Certains sont considérés comme des risques financiers, car ils sont liés à la volatilité des prix des marchandises. D'autres sont qualifiés de risques juridiques, car ils résultent des modifications des lois et réglementations. Il y a également les risques opérationnels, qui sont liés aux processus de fabrication et de distribution, aux technologies utilisées et aux facteurs humains. Ces risques couvrent un large éventail de domaines et nécessitent une attention particulière pour être gérés efficacement.

La maîtrise du risque opérationnel est d'une importance capitale et doit faire l'objet d'une évaluation interne approfondie de la solvabilité et du risque. Malgré les efforts considérables déployés par les entreprises, il existe toujours un potentiel de pertes significatives liées au risque opérationnel. Maîtriser ces risques revient à contrôler les coûts associés au cœur même des activités de l'organisation. Si une entreprise est en mesure d'identifier, de détecter et de maîtriser efficacement ses processus opérationnels, il est fort probable que sa pérennité soit quasiment garantie.

La gestion des risques est une fonction qui a émergé récemment dans les entreprises. En 1916, Henri Fayol, en organisant les opérations des entreprises, soulignait l'importance de la fonction de sécurité pour protéger les biens et les personnes. Les professeurs Patrick Joffre et Gérard Koenig avaient déjà souligné en 1985 que les entreprises devaient développer une

Introduction générale

stratégie pour faire face aux risques financiers et opérationnels auxquels elles étaient confrontées.

En raison de la variété et de la multiplication croissante des risques opérationnels au sein de l'entreprise, il est complexe d'établir des frontières précises qui circonscrivent ce facteur inhérent à toute activité.

C'est là que l'audit interne entre en jeu. En tant que processus indépendant et objectif, l'audit interne vise à évaluer l'efficacité des contrôles internes, à identifier les faiblesses et les vulnérabilités, et à fournir des recommandations pour améliorer la gestion des risques opérationnels. En d'autres termes, il s'agit d'un outil essentiel pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en minimisant les risques associés à leurs activités quotidiennes.

Notre travail va porter sur la pratique de l'audit interne au sein de L'OPGI de Boumardes, dont l'objectif porte fondamentalement sur la préparation d'une mission d'audit de détecter risques auquel cette fonction doit faire face et entreprendre les mesures correctives et/ou préventives qui s'imposent.

La problématique qui se pose est « **Comment l'audit interne peut-il contribuer à la gestion efficace des risques opérationnels dans les organisations** »

Pour répondre à cette problématique, cette étude adoptera une approche méthodologique basée sur une revue de la littérature existante, des entretiens semi-structurés avec des professionnels de l'audit interne et des études de cas. La revue de la littérature permettra de recueillir les connaissances et les théories actuelles sur l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Les entretiens semi-structurés permettront d'obtenir des informations approfondies auprès de professionnels expérimentés de l'audit interne, tandis que les études de cas analyseront des situations réelles pour illustrer les défis et les bonnes pratiques de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

En combinant ces différentes méthodes de recherche, cette étude vise à fournir une analyse complète de l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Les résultats obtenus permettront d'identifier les forces et les faiblesses de l'audit interne dans ce contexte, et de formuler des recommandations pratiques pour améliorer la contribution de cette fonction essentielle à la gestion des risques opérationnels.



Chapitre I :
Cadre conceptuel et technique de la
fonction d'audit interne de
l'entreprise



Introduction

L'audit interne occupe aujourd'hui une place primordiale au sein des entreprises. La globalisation de l'économie ainsi que les crises récentes ont conduit à la reconnaissance de l'audit en tant que fonction stratégique incontournable, dans un environnement de plus en plus volatile, les entreprises sont amenées à instaurer et développer la fonction d'audit interne, laquelle devient essentielle et occupe une position centrale dans le management.

Dans cette première partie, nous aborderons la fonction de l'audit interne et explorerons les concepts généraux liés à l'audit, tels que son historique, sa définition et ses caractéristiques. Ensuite, nous examinerons les divers types d'audit et leur relation avec les autres fonctions de surveillance au sein de l'organisation. Enfin, nous nous concentrerons sur la méthodologie de l'audit, en discutant de l'organisation de l'audit interne, des différentes étapes de la mission d'audit et des techniques utilisées.

Section 01 : Généralité sur l'audit interne

1.1. L'origine de l'audit interne

Le terme "audit" trouve son origine dans le latin "audio" qui signifie "écouter". Lorsque l'on parle d'audit interne, il est fait référence à une fonction bien spécifique qui puise ses racines dans des pratiques anciennes, cette fonction est relativement récente, remontant à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis.¹

Pendant les années 1930, la crise économique aux États-Unis a conduit les grandes entreprises à détacher certains cadres financiers vers des cabinets d'audit externes. En 1941, l'Institute of Internal Auditors (IIA) a été créé, établissant ainsi la fonction d'audit interne. Les auditeurs internes étaient chargés de travaux d'audit pour réduire les coûts des cabinets externes et préserver les employés en attendant une amélioration économique. L'IIA promeut les meilleures pratiques en audit interne à travers des normes, certifications et ressources.²

En France, dans les années 1960 l'implémentation de l'audit interne a vu le jour, l'IFACI (Institut français des auditeurs et contrôleurs internes) fut créé en 1965.³

En Algérie, l'audit interne était initialement limité à la comptabilité et aux finances. À partir de 1980, conformément à la loi 88/01, les Entreprises Publiques Économiques (EPE) étaient légalement tenues de mettre en place des dispositifs internes d'audit pour optimiser leurs processus opérationnels.⁴

Aujourd'hui, l'audit interne est perçu comme une évaluation avantageuse, une modalité de maintenance préventive pour les entités, et un collaborateur privilégié de la direction exécutive et de la gouvernance dans la gestion des risques et la maîtrise des opérations, il assure un rôle primordial dans la création et la préservation de la valeur au sein des organisations.⁵

¹ Michel WEILL, « Audit stratégique », édition AFNOR, Paris, 2011, P 37.

² Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P 23.

³ Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes est le chapitre français de l'IIA.

⁴ Article 40, Journal officiel, 27^{ième}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, P 22.

⁵ Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, édition DUNOD, Paris, 2010, P 07.

1.2. Définition :

1.2.1. Définition de la notion d'audit

Bécour & Bouqui, définit l'audit comme « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes ». ⁶

1.2.2. Définition de l'audit interne

Pour définir ce concept, de nombreuses définitions ont été formulées, la plus exhaustive est celle de l'IFACI qui la définit comme étant « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » ⁷

1.3. Caractéristiques et objectif de l'audit interne

1.3.1. Caractéristique de l'audit interne

Les caractéristiques clés de l'audit interne sont déduites de sa définition, il s'agit d'une activité qui doit être indépendante et objective, universelle, permanente et continue, ainsi que d'apporter de la valeur ajoutée.

➤ L'indépendance et l'objectivité

L'auditeur doit accomplir ses missions en toute indépendance et objectivité. Il s'agit d'une condition impérative soulignée par l'IIA dans la norme 1100 : « L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité. » ⁸

- L'indépendance

L'indépendance est une condition de l'audit interne, telle que précisée dans la norme 1100 des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, elle est définie comme étant la capacité de l'audit interne à exercer, sans biais, ses responsabilités afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses responsabilités, le

⁶ Jean-Charles BECOUR & Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel », 2^{ème}, édition, ECONOMICA, 1996.

⁷ Pierre SCHICK, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris 2007, P 05.

⁸ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition IBID, 2017, P 05.

responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au Conseil. Cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement de l'audit interne, hiérarchique à la plus haute direction de l'organisation et fonctionnel au Conseil.

- **Objective**

L'objectivité est une qualité essentielle de l'audit interne qui doit être assurée par l'indépendance des auditeurs internes, cette exigence est clairement énoncée dans le Code de Déontologie de l'IIA.⁹

Cette caractéristique a été mise en évidence dans la norme internationale 1120 :

« Les auditeurs internes doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts. »¹⁰

L'objectivité est donc une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions avec intégrité et qualité, conformément aux normes et standards internationaux de la profession d'audit interne, pour maintenir leur objectivité, les auditeurs internes doivent exercer leur jugement de manière indépendante, sans être influencés par d'autres personnes ou pressions externes.

➤ **Activité universelle**

La notion d'universalité de l'audit interne doit être comprise dans un sens double. Tout d'abord, elle englobe toutes les organisations sans exception, et ce conformément aux normes. L'audit interne ne se limite pas aux entreprises, mais concerne également tout autre type d'organisation. Ensuite, elle s'étend à tous les processus, domaines, fonctions et opérations au sein d'une organisation. Cependant, la fonction a connu une évolution significative au fil des années, comme l'a souligné RENARD.J, et elle devrait être considérée comme un outil de gestion utile pour l'ensemble de l'organisation.¹¹

➤ **Activité périodique**

La périodicité de l'audit interne peut être décrite selon les propos de Jacques RENARD et les normes de l'IIA. Les audités rencontrent périodiquement les auditeurs internes pour des missions qui sont planifiées en fonction de la nature et de l'importance des risques liés à leur activité.¹²

La notion de périodicité est également liée à la permanence des activités d'audit interne, comme le souligne la norme 2200 de l'IIA. Les auditeurs internes doivent élaborer et

⁹ Zied BOUDRIGA, « L'audit interne : organisation et pratique », Collection Azurite, Tunisie 2012, P 43.

¹⁰ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. Op.cit. P 07.

¹¹ Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2010, P 42.

¹² Idem. P 46.

documenter un plan pour chaque mission, précisant les objectifs, le champ d'intervention, la date, la durée et les ressources allouées.¹³

Cette planification est basée sur une évaluation des risques, conformément à la norme 2010, et permet de définir les priorités en cohérence avec les objectifs de l'organisation. Ainsi, la périodicité des missions d'audit interne est déterminée par la nécessité de couvrir de manière régulière et continue les différentes zones à risques de l'organisation.¹⁴

Les auditeurs internes sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux défis, tels que la création de la valeur ajoutée, qui est devenue un objectif principal de l'audit interne, selon la définition de l'audit interne, l'auditeur interne doit contribuer à la création de la valeur ajoutée, ce qui se traduit par les recommandations de l'auditeur, il ne se limite pas à la correction des erreurs ou à la vérification des procédures comptables, mais il vise à améliorer la performance globale de l'entreprise en faisant des recommandations appropriées, cela dé des ressources suffisantes et du personnel compétent pour réussir.¹⁵

1.3.2. L'objectif de l'audit interne

Selon l'auteur SARDI, l'audit interne vise plusieurs objectifs¹⁶;

- ✓ Vérifier l'existence d'un système de contrôle interne solide permettant de gérer les risques efficacement.
- ✓ Surveiller en permanence l'efficacité du fonctionnement du système de contrôle interne.
- ✓ Fournir des recommandations pour améliorer l'efficacité du système de contrôle interne.
- ✓ Informer régulièrement et de manière indépendante la direction générale, l'organe délibérant et le comité d'audit sur l'état du contrôle interne.

Un autre objectif crucial, considéré aujourd'hui comme un défi pour les auditeurs internes, est "la création de valeur". Cela signifie que l'auditeur interne doit être un acteur actif au sein de l'organisation, contribuant à l'amélioration de l'entreprise. Il doit formuler des recommandations qui améliorent la situation actuelle, de sorte que les problèmes identifiés ne se reproduisent plus.

¹³ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles. Op.cit. P 22.

¹⁴ Idem. P 15.

¹⁵ Elisabeth BERTIN, « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, édition d'Organisation ,2007.

¹⁶ Antoine SARDI, « Audit et Contrôle Interne Bancaires », éditions AFGES, Paris, 2002, P 82.

Dans cette optique, l'audit interne a pour but d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Il leur fournit des analyses, des évaluations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées.

Section 02 : les types de l'audit interne et leur connexion avec les autres fonctions de surveillance

2.1. Les types et les niveaux de l'audit interne

L'audit interne est un processus crucial pour assurer la transparence et l'efficacité des opérations d'une organisation. Dans cette section dédiée, nous explorerons les différents types et niveaux de l'audit interne, mettant en évidence leur rôle et leur importance dans le maintien d'une gouvernance solide et d'une gestion des risques efficace.

2.1.1. Les différents types de l'audit interne :

On distingue l'audit financier et comptable et l'audit opérationnel :

2.1.1.1. L'audit financier et comptable

L'audit financier et comptable est un processus d'examen indépendant et systématique des états financiers et des informations comptables d'une entreprise. L'objectif principal de l'audit financier est de vérifier si les états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement acceptés et s'ils donnent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.¹⁷

2.1.1.2. L'audit opérationnel

L'audit opérationnel est un processus d'évaluation systématique et indépendant des opérations d'une organisation afin d'identifier les forces, les faiblesses et les possibilités d'amélioration. Contrairement à l'audit financier et comptable qui se concentre principalement sur les états financiers, l'audit opérationnel se concentre sur les aspects non financiers des activités d'une entreprise.¹⁸

¹⁷ RENARD Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2006, P 27.

¹⁸ RAFFEGEAU JEAN, Dubois Fernand, De MENONVILLE Didier, « L'audit opérationnel », presse universitaire de France, 1984, P 21.

2.1.2. Les niveaux de l'audit interne

Les niveaux de l'audit interne jouent un rôle essentiel dans l'évaluation et la surveillance des processus internes d'une organisation. Les différents niveaux de l'audit interne incluent :

2.1.2.1. Audit de conformité

L'audit de conformité est un type spécifique d'audit qui se concentre sur l'évaluation de la conformité d'une organisation aux lois, règlements, normes, politiques et procédures applicables. Son objectif principal est de vérifier si l'entreprise respecte les exigences légales et réglementaires, ainsi que ses propres politiques internes.

2.1.2.2. Audit d'efficacité

L'audit d'efficacité également appelé audit de performance, est un processus d'évaluation systématique visant à mesurer l'efficacité d'une organisation, d'un département, d'un processus ou d'un système dans l'atteinte de ses objectifs préétablis, son objectif principal est d'évaluer comment les ressources sont utilisées et comment les résultats sont obtenus par rapport aux attentes fixées.

2.1.2.3. Audit de management

L'audit de management, également connu sous le nom d'audit de gouvernance ou d'audit de direction, est un processus d'évaluation de l'efficacité du système de gestion d'une organisation. Son objectif principal est d'évaluer les pratiques de direction et de gouvernance, ainsi que de déterminer si elles sont alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

2.1.2.4. Audit stratégique

« L'audit stratégique est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec un milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. »¹⁹

2.2. Les natures de l'audit

On distingue deux types :

¹⁹Jacques Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2010, P 79.

2.2.1. L'audit interne

Comme on l'a déjà vu c'est une fonction indépendante à l'intérieur de l'entreprise chargée d'évaluer périodiquement les opérations et le niveau de contrôle interne de l'organisation pour le compte des directions générales.

2.2.2. L'audit externe :

« L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers. »²⁰

Le tableau suivant résume les différences entre les deux fonctions :

Tableau n° 1 : Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe :

	Audit interne	Audit externe (CAC)
Mandat	De la direction générale, pour le responsable de l'entreprise.	Du conseil d'administration (officiellement de l'assemblée générale), pour les tiers qui requièrent des comptes certifiés.
Mission	Liées aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liées à la certification des comptes : mise en œuvre annuelle audit de régularité uniquement dans le domaine comptable.
Conclusion	Constations approfondies dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener. Obligation de résultat	Constations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieure à un seuil de signification de carence et informer (résoudre). Obligation de moyen

Source : SCHICK Pierre, « Memento d'audit interne », édition DUNOD, Paris, 2007, P 52.

²⁰ Elisabeth Bertin. Op.cit., P 295.

2.3. Les liens de l'audit interne avec les autres fonctions de surveillance

Tout d'abord, il est primordial de définir clairement le rôle de l'audit interne. En effet, l'objectif de l'auditeur interne n'est pas de rétablir les équilibres, mais plutôt d'assister les responsables dans l'exercice de leurs responsabilités, il vérifie si les conditions nécessaires à leur maintien sont réunies, en fournissant des évaluations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités examinées, afin d'étudier la relation entre l'audit interne et d'autres disciplines, il est crucial de mettre en évidence le partenariat et les complémentarités entre eux.

Dans la majorité des activités qui existe dans entreprise, il existe une confusion entre des notions basiques de l'audit et des fonctions voisines, pour cela nous expliquons dans ces tableaux ci-dessous une comparaison entre ces notions (le contrôle interne, le contrôle de gestion, audit externe, inspection).

2.3.1. Audit interne - Contrôle de Gestion

Tableau n°2 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion :

	Audit interne	Contrôle de gestion
Similitudes	<p>Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution.</p> <p>Les deux fonctions bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie.</p>	
Objectifs	Vise mieux maîtriser les activités de l'entreprise par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	Aide à définir la performance de l'entreprise, sa mesure et son suivi et à recommander les dispositions à prendre pour restaurer la situation.
Champ d'application	S'intéresse essentiellement aux résultats réels ou prévisionnels.	Prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable.
Périodicité	L'auditeur effectue des missions diverses tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque	Le contrôleur de gestion a une activité largement dépendante des résultats de l'entreprise et la périodicité du reporting
Méthode de travail	Méthode cohérente en se focalisant tout d'abord sur les écarts importants, puis en affinant la recherche, l'auditeur lui-même mène une recherche méthodique des dysfonctionnements.	S'appuie sur les informations des opérations (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives

Source : Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016, P 82, 83.

2.3.2. Audit interne – Contrôle interne :

Tableau n°3 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Objectif	Apprécie l'existence, la pertinence, l'efficacité des dispositifs u contrôle interne (processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance).	Conçoit et met en place les dispositifs du contrôle interne.
Mode d'intervention	Va sur le terrain et développe une méthodologie d'investigation détaillée.	Intervient à distance et par réseau de correspondants.
Complémentarité	Ces deux activités, lorsqu' 'elles cohabitent, se complètent, l'une (contrôle interne) conçoit et met en œuvre le contrôle interne. L'autre (l'audit interne) en apprécie l'existence, la bonne application et l'efficience.	

Source : SCHICK Pierre, « Audit interne et référentiels de risque », édition Dunod, Paris 2010, P 39.

Section 03 : le déroulement de la mission de l'audit interne

Au cours de cette section, nous allons explorer l'organisation de l'audit interne puis définir la mission d'audit interne et ses critères, son déroulement à travers des étapes principales ainsi, les outils et techniques permettant de mener à bien la mission.

3.1. L'organisation de l'audit interne

L'organisation de l'audit interne est essentielle pour assurer son efficacité et son bon fonctionnement au sein d'une entreprise.

3.1.1. Normes d'audit interne

Les normes d'audit interne sont un ensemble de principes et de lignes directrices établis par l'Institut des auditeurs internes (IIA) pour guider la pratique de l'audit interne au niveau international, ces normes fournissent un cadre global et une référence commune pour assurer la qualité, l'efficacité et l'éthique de la fonction d'audit interne.

Les principes de base de la pratique de l'audit interne sont définis pour :²¹

- ✓ Fournir un cadre de référence qui favorise une large portée d'intervention de l'audit interne, avec une valeur ajoutée pour l'organisation.
- ✓ Établir des critères d'appréciation pour évaluer la qualité et l'efficacité des activités d'audit interne.
- ✓ Servir de moteur d'amélioration continue au sein de l'entreprise, en identifiant les domaines à renforcer et en proposant des recommandations pertinentes.

Ces principes visent à garantir que l'audit interne fonctionne de manière efficace, efficiente et conforme aux normes professionnelles. Ils permettent également d'assurer l'indépendance, l'objectivité, la compétence et l'éthique des auditeurs internes dans l'exercice de leurs responsabilités. L'application de ces principes contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne de l'organisation.

²¹ IIA, « Cadre de références internationales des pratiques professionnelles », <http://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/>, édition 2017, P 01.

On distingue trois types des normes de l'audit interne ;²²

- Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent posséder les organisations et les individus chargés d'effectuer des missions d'audit interne, elles établissent les critères de compétence, d'expérience et d'éducation nécessaire pour exercer la profession d'auditeur interne.
- Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent les critères de qualité permettant d'évaluer la performance des services fournis, elles précisent les principes fondamentaux de l'audit interne, tels que l'indépendance, l'objectivité, la confidentialité, l'analyse des risques et la communication des résultats.
- Les normes de mise en œuvre précisent les exigences spécifiques décrites dans les normes de qualification et les normes de fonctionnement, elles fournissent des orientations supplémentaires sur la manière de mettre en pratique ces normes, en décrivant les processus, les méthodologies et les pratiques recommandées pour assurer une mise en œuvre efficace des normes d'audit interne.

Toutes les normes se résument dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : Les normes de qualification et de fonctionnement

Normes de qualification « Ce que sont l'Audit Interne et les Auditeurs »	Normes de fonctionnement « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité	2000 : Gestion de l'audit interne
1100 : indépendant et objectivité	2010 : Planification
1110 : indépendance dans l'organisation	2020 : Communication et approbation
1120 : Objectivité individuelle	2030 : Gestion des ressources
1130 : Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité	2040 : Règles et procédures
1200 : Compétence et conscience professionnelle	2050 : Coordination
1210 : Compétence	2060 : Rapports au Conseil et à la direction générale
1220 : Conscience professionnelle	2100 : Nature du travail
1230 : Formation professionnelle	2110 : Management des risques
	2120 : Contrôle
	2130 : Gouvernement d'entreprise

²² GREUNIER Claude & BONNEBOUBOUCHE Jean, « Auditer et contrôler les activités de l'entreprise », éditions FOUCHER, Paris, 2003, P 100.

1300 : programme d'assurance et de la qualité	2200 : Planification de la mission
1310 : Evaluation du programme qualité	2201 : Considérations relatives à la Planification
1311 : Evaluations interne	2210 : Objectifs de la mission
1312 : Evaluation externe	2220 : Champ de la mission
1320 : Rapport relatifs au programme qualité	2230 : Ressources affectées à la mission
1330 : Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »	2240 : Programme de travail de la mission
1340 : Indication de n non-conformité	2300 : Accomplissement de la mission
	2310 : Identification des informations
	2320 : Analyse et évaluation
	2330 : Documentation des informations
	2340 : Supervision de la mission
	2400 : Communication des résultats
	2410 : Contenu de la communication
	2420 : Qualité de la communication
	2421 : Erreurs et omissions
	2430 : Indication de non-conformité aux normes
	2440 : Diffusion des résultats
	2500 : Surveillance des actions de progrès
	2600 : Acceptation des risques par la direction générale

Source: SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O, Op.cit. P 217.

3.1.2. La charte de l'audit interne :

La charte d'audit est un document essentiel qui définit le mandat, les responsabilités, l'autorité et la portée de l'audit interne au sein d'une organisation, elle est généralement approuvée par le conseil d'administration ou le comité d'audit. Elle énonce les principes fondamentaux de l'audit interne et fournit un cadre de référence pour l'ensemble des activités d'audit.

La charte d'audit peut comprendre les éléments suivants ²³:

- La nature de missions couvertes ;
- La programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement ainsi que la compétence de l'Audit Interne ;
- Le déroulement d'une mission, vu des audités ;
- Le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition du droit de réponse ;
- Les responsabilités : les avis et recommandations de l'Audit Interne ne déchargent en aucune façon les personnes de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont assignées ;
- Le processus de suivi des recommandations ;
- Les points majeurs de déontologie ;
 - Auditeurs : indépendance (l'auditeur n'a ni responsabilité, actuelle ou récente, ni autorité, actuelle ou prochaine, à l'égard des activités qu'il audite), droit d'accès, devoir de réserve, évaluation des systèmes et non des personnes ;
 - Audités : devoir de communication, droit à la protection (validation avant diffusion, dossiers d'audit protégés).

3.2. Les phases de la mission de l'audit interne :

La réalisation d'une mission d'audit interne ne dépend pas de l'inspiration de l'auditeur, l'un des mérites importants des responsables d'audit interne réside dans leur capacité à développer progressivement une méthodologie bien définie, largement acceptée et pratiquée par tous.

3.2.1. Définition de la mission de l'audit interne :

La mission de l'audit interne est d'accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Selon l'IFACI : « Une mission peut englober de multiples tâches ou activités menées pour atteindre un ensemble déterminé d'objectifs qui s'y rapportent » ²⁴

²³ SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O, Op.cit., P 48.

²⁴ IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013, P 69.

3.2.2. Les phases de la mission de l'audit interne :

La démarche d'audit est une démarche à la fois spécifique en ce sens qu'elle nécessite une connaissance minimale de l'entreprise à auditer et itérative parce qu'elle sera précisée et complétée au fur et à mesure que seront obtenus les conclusions des premiers travaux.²⁵

La conduite d'une mission d'audit se déroule en trois grandes phases : ²⁶

- Phase préparatoire ;
- Phase de réalisation ;
- Celle de la conclusion.

3.2.2.1. Phase de préparation

L'auditeur interne débute sa mission en se basant sur un ordre de mission qui atteste du mandat accordé par la direction générale.

Une fois sur le terrain, l'auditeur interne se consacre à la détection des points faibles, qui seront examinés en détail lors de la phase de réalisation.

Cette phase délicate nécessite de l'auditeur interne des compétences essentielles telles que la capacité de lecture, d'attention et d'apprentissage, allant au-delà des tâches habituelles. Elle implique également une compréhension approfondie du fonctionnement de l'entreprise, car il est important de savoir où trouver les bonnes informations et à qui s'adresser pour les obtenir.

D'une manière détaillée, l'auditeur doit passer par les étapes suivantes:²⁷

A. L'ordre de mission

L'ordre de mission, également appelé "lettre de mission", est un document qui permet à l'auditeur interne de commencer sa mission de manière officielle, il matérialise le mandat qui a été confié à l'audit interne par la direction générale, et doit respecter trois principes fondamentaux :

- ✓ L'audit interne n'initie pas ses propres missions, qui sont décidées par la direction générale.
- ✓ Il est émis par une autorité compétente, telle que la direction générale ou le comité d'audit.
- ✓ Tous les responsables concernés, y compris les audités, les chefs de service et les responsables, sont informés de l'ordre de mission

²⁵ Daniel BATUDE, « L'audit comptable et financier », édition Nathan, Paris, 1997, P 31.

²⁶ Jacques RENARD, « Théorie et pratique de l'auditeur interne », 5^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2004, P 20 - 35.

²⁷ Idem. P 94 - 96.

B. La prise de connaissance du domaine audité

L'auditeur interne doit se familiariser avec le sujet de son audit, en développant une connaissance approfondie du domaine à auditer. Il est nécessaire de découper ce domaine en activités simples qui peuvent être auditées, facilitant ainsi le travail et permettant d'obtenir des résultats précis donc l'auditeur doit mettre en place une stratégie de collecte d'informations solide, en utilisant divers outils et ressources disponibles, afin de garantir le bon déroulement de la mission d'audit.²⁸

C. Identification des risques

Il s'agit d'identifier les zones à risque plutôt que d'analyser en détail leurs conséquences. L'opération auditée est découpée en unités de base correspondant à des activités concrètes et précises, l'auditeur interne est conseillé d'effectuer ce découpage de manière séquentielle, en suivant l'ordre chronologique des activités, telles que la réception des catalogues, la demande ou la passation de la commande, la réception de la marchandise, le paiement de la facture, le stockage, etc. À ce stade, l'auditeur identifie les points de contrôle internes sans effectuer de tests ou de validation des procédures de contrôle, son objectif est simplement de vérifier l'existence d'une documentation adéquate et la régularité des enregistrements.²⁹

D. Le rapport d'orientation :

Le rapport d'orientation ou plan de mission est un document qui formalise les objectifs et les limites de la mission d'audit interne, et qui sert de contrat entre les auditeurs et les audités. Il établit les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'action de la mission.

Objectifs généraux

L'objectif est de vérifier les éléments suivants dans le domaine soumis à l'audit : la protection des actifs de l'entreprise, la fiabilité des informations générées, la conformité aux règles et directives, et l'optimisation des ressources disponibles.³⁰

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques consistent à définir de manière concrète les différents points de contrôle qui seront testés et qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux. Le

²⁸ Renard J. Op.cit., P 94.

²⁹ Idem. P 94.

³⁰ Idem. P 94.

questionnaire est l'outil le plus couramment utilisé par l'auditeur, et il est élaboré à partir du découpage et de l'identification des risques.³¹

3.2.2.2. Phase de réalisation

Les principales étapes de cette phase sont :

A. Réunion d'ouverture

- B. La réunion d'ouverture joue un rôle crucial en marquant le début de la mission pour les audités. Elle permet d'établir les premiers échanges avec les principaux interlocuteurs au sein de l'entité auditée et favorise une coopération initiale avec les auditeurs.³²

C. Programmation de l'audit

Également connu sous le nom de " planning des réalisations ", il s'agit d'un document interne utilisé par le service d'audit pour déterminer et répartir les tâches entre les membres de l'équipe chargée de la mission. Il permet de définir les points de départ des questionnaires adressés aux contrôleurs internes, de suivre l'avancement du travail et de maintenir une documentation adéquate.³³

D. La feuille de couverture

« La feuille de couverture est un document établi en deux temps, avant puis à la fin d'une tâche définie dans le programme de vérification, elle spécifie les modalités de mise en œuvre puis met en évidence les résultats obtenus et les conclusions qui en ont été tirées »³⁴

E. La Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) :

Elle est le papier de travail synthétique par lequel l'auditeur présente et documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque phase du travail de terrain et communique avec l'audité concerné.³⁵

³¹ Renard J. Op.cit., P 95.

³² IFACI, « La conduite d'une mission d'audit interne », 1 ère édition, DUNOD, Paris, 1991, P 53.

³³ SCHICK P, VERA J, BOURROUILH- PAREGE O. Op.cit., P 124.

³⁴ Idem, P 130.

³⁵ USAID, Projet de Gouvernance Locale au Maroc Activités d'appui aux organes exécutifs d'audit et aux opérations d'inspection, « Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères », Maroc, 2007, P 56.

3.2.2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion marque la fin de la mission d'audit interne et se déroule principalement dans les bureaux de l'auditeur, avec peu ou pas de déplacements nécessaires, les principales activités de cette phase comprennent la réunion de clôture, la rédaction du rapport d'audit interne et le suivi du rapport.

A. Projet du rapport d'audit

Le projet de rapport constitue un relevé des lacunes, des faiblesses et des dysfonctionnements constatés au cours de la mission, évalués et hiérarchisés en fonction du degré de gravité des conséquences qu'ils induisent.³⁶

B. La réunion de clôture

Cette réunion permet à l'auditeur interne de présenter les conclusions et les recommandations de la mission aux parties prenantes de l'organisation auditée, la rédaction du rapport d'audit interne est une tâche importante qui implique la synthèse des observations et des conclusions de la mission, ainsi que la formulation de recommandations pour améliorer les pratiques de l'organisation.³⁷

C. Le rapport définitif

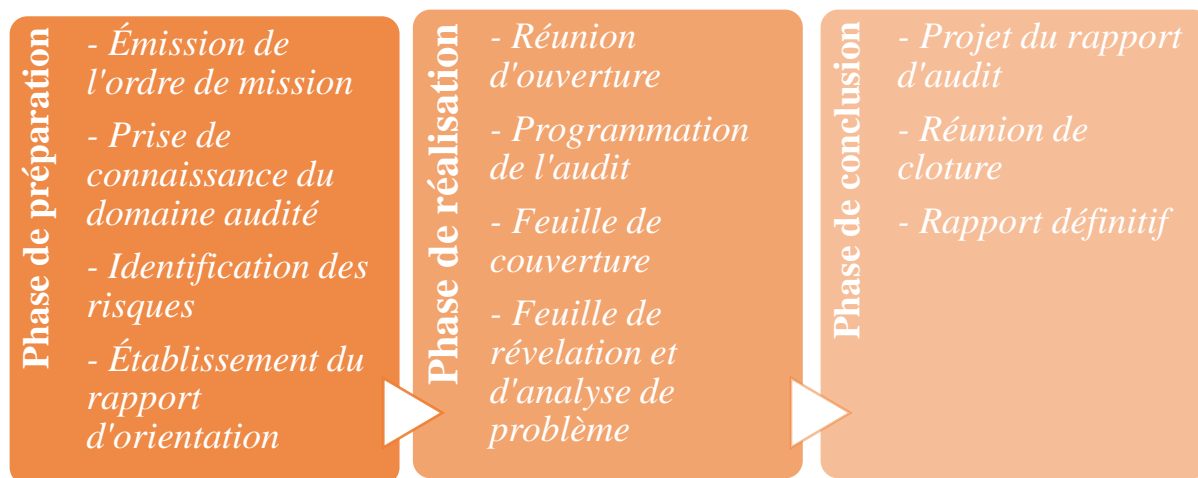
Le rapport final se compose d'une synthèse destinée aux dirigeants, de fiches examinées lors de la réunion de validation, ainsi que d'une liste de recommandations classées par destinataire, incluant la position des audités en réponse à l'audit.³⁸

³⁶ SCHICK P, VERA J, BOURROUILH- PAREGE O. Op.cit., P 144.

³⁷ Idem, P 145.

³⁸ Idem, P 146.

Figure N°01 : Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne



Source : établie par nous-même .

3.3. Les outils et technique de l'audit interne :

En référence à J. Renard, on peut distinguer deux grandes catégories de techniques utilisées par les auditeurs internes. D'une part, il y a les outils d'interrogation qui permettent de poser des questions pertinentes et d'y répondre, d'autre part, il y a les outils de description qui fournissent des informations essentielles à l'auditeur pour une meilleure compréhension de la situation.

3.3.1. Les outils d'interrogation :

Les outils d'interrogation sont des méthodes et des techniques utilisées pour recueillir des informations et des données dans le cadre d'une évaluation ou d'une analyse. Ils sont utilisés pour poser des questions spécifiques et obtenir des réponses pertinentes. Voici quelques exemples d'outils d'interrogation :

• Sondages statistiques

Les sondages statistiques sont des enquêtes structurées qui utilisent des échantillons représentatifs pour obtenir des informations quantitatives sur une population cible, ils

impliquent souvent l'utilisation de questionnaires standardisés qui sont administrés à un échantillon d'individus.³⁹

• **Interviews**

Les interviews dans le contexte de l'audit interne se réfèrent à des rencontres planifiées et structurées entre l'auditeur interne et les parties prenantes clés de l'organisation auditée. L'objectif des interviews est de recueillir des informations pertinentes et fiables sur les processus, les pratiques, les contrôles internes, les risques et autres aspects liés à l'audit.⁴⁰

• **Les outils informatiques**

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

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :⁴¹

- Les outils de travail de l'auditeur : les logiciels de traitement de textes, les logiciels de dessin (power point, Excel ...etc.) et les tableaux.
- Les outils de réalisation des missions : les outils méthodologiques qui permettent d'établir et de suivre le déroulement de son QCI, la FRAP. Ces outils méthodologiques aident les auditeurs internes à organiser leur travail, à évaluer les contrôles internes, à documenter les résultats d'audit et à formuler des recommandations d'amélioration.
- Les outils de gestion de services : les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation ; les logiciels de suivi des temps de travail des auditeurs ; ces outils contribuent à optimiser l'efficacité et l'efficience des activités d'audit interne.

3.3.2. Les outils de description

Les outils de description sont utilisés par les auditeurs internes pour décrire les procédures et mettre en évidence les particularités de la situation lors d'un contrôle interne, deux exemples courants d'outils de description sont la grille d'analyse des tâches et le diagramme de circulation. Voici une brève description de ces outils :

• **L'observation physique**

L'observation physique est une technique utilisée par les auditeurs internes pour collecter des informations de manière directe en observant les opérations, les processus, les activités et les

³⁹ RENARD J (2016), Op.cit., P 315.

⁴⁰ Idem, P 318.

⁴¹ Idem, P 327.

pratiques sur le terrain. Elle consiste à se rendre sur site, dans les locaux de l'entité auditée, afin d'observer de manière concrète les aspects opérationnels de l'organisation.⁴²

- **Grille d'analyse des tâches**

Grille d'analyse des tâches est utilisée pour décomposer une procédure ou une activité complexe en étapes ou en tâches individuelles, l'auditeur interne peut utiliser cette grille pour examiner chaque étape de la procédure, identifier les responsabilités et les acteurs impliqués, et évaluer les risques et les contrôles associés à chaque tâche, cela permet de mieux comprendre le processus dans son ensemble et d'identifier les points faibles ou les opportunités d'amélioration.⁴³

- **Diagramme de circulation**

Egalement appelé diagramme de flux ou diagramme de processus, est une représentation graphique des étapes d'un processus ou d'une procédure, il utilise des symboles et des flèches pour montrer la séquence des activités, les décisions prises et les flux d'informations ou de documents entre les différentes parties prenantes, cela permet à l'auditeur interne de visualiser clairement le cheminement des opérations et d'identifier les points de contrôle clés, les retards éventuels ou les boucles de rétroaction.⁴⁴

⁴² RENARD.J, 2016, Op.cit., P 335

⁴³ Idem, P 341.

⁴⁴ Idem, P 343.

Conclusion

L'audit interne a acquis une place cruciale au sein des organisations en réponse à la mondialisation économique et aux crises qui ont marqué les dernières décennies, en tant que fonction stratégique, il se positionne comme un pilier fondamental de la gouvernance d'entreprise. Son rôle essentiel réside dans l'évaluation et l'amélioration des processus de contrôle, la gestion des risques et la création de valeur ajoutée.

Grâce à une approche méthodique et rigoureuse, l'audit interne offre une perspective indépendante et objective sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne, il évalue la conformité aux normes réglementaires et aux politiques internes, tout en identifiant les faiblesses potentielles et en recommandant des mesures correctives pour renforcer les pratiques de gouvernance, par sa nature intrinsèquement évolutive, l'audit interne s'adapte aux changements de l'environnement organisationnel, aux évolutions réglementaires et aux risques émergents. Il joue un rôle de surveillance et d'assurance, soutenant ainsi la transparence, la responsabilité et l'intégrité au sein de l'entreprise.

En travaillant de concert avec d'autres fonctions de surveillance, telles que l'inspection, l'audit interne contribue à un système de contrôle intégré et coordonné, renforçant la vigilance et l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Cette collaboration permet de maximiser la complémentarité des activités d'évaluation et de garantir une couverture adéquate des risques.



Chapitre II :
Gestion et Audit des risques
opérationnels



Introduction

De nos jours, la gestion des risques est devenue un enjeu essentiel au sein des organisations, reflétant l'évolution sociétale et la perception accrue des risques dans le monde. Les risques auxquels les entreprises sont confrontées sont extrêmement variés et peuvent mettre en péril leur pérennité au quotidien. Parmi ces risques, le risque opérationnel occupe une place prépondérante, venant juste après les risques financiers, car il est étroitement lié au cœur même des activités opérationnelles de l'entreprise.

Selon Jean David DARSA, auteur de l'ouvrage "Les risques opérationnels de l'entreprise", il est possible d'affirmer, sans exagération, que tous les risques auxquels une entreprise est exposée sont potentiellement des risques opérationnels, car ils sont directement ou indirectement liés aux cycles d'exploitation de l'entreprise. Cette conception souligne l'importance capitale du risque opérationnel dans la gestion globale des risques au sein des organisations.¹

Toute entreprise est préoccupée par la maîtrise des risques opérationnels. Selon Christian JIMINEZ et Patrick MERLIER, auteurs de l'ouvrage "Prévention et gestion des risques opérationnels", l'établissement d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels implique la participation de nombreux acteurs au sein de l'entreprise. En effet, ces risques sont présents à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation. Ainsi, la gestion efficace des risques opérationnels nécessite la collaboration et l'implication de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.²

La gestion des risques opérationnels est d'une importance capitale pour toute organisation souhaitant assurer la pérennité de ses activités. Dans ce chapitre, nous aborderons les notions fondamentales liées aux risques opérationnels, ainsi que l'approche de l'audit axée sur les risques. Nous explorerons également le concept spécifique du risque opérationnel et son impact sur les activités organisationnelles.

Ensuite, nous nous pencherons sur le processus de gestion des risques opérationnels. Nous examinerons les principes de base de la gestion des risques et nous concentrerons particulièrement sur la gestion des risques opérationnels.

¹ JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3^{ème}, édition GERESO, 2013, P 57.

² Christian JIMENEZ & Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », édition REVUS BANQUE, 2004, P 64, 65, 73 et 74.

Enfin, nous étudierons le rôle crucial de l'audit opérationnel dans la maîtrise des risques opérationnels. Nous explorerons les mesures de risques opérationnels fournies par l'audit opérationnel, qui permettent de surveiller, d'évaluer et de contrôler les risques opérationnels au sein de l'organisation. L'audit opérationnel joue un rôle préventif en identifiant les faiblesses et en fournissant des recommandations pour améliorer les pratiques et renforcer les dispositifs de gestion des risques opérationnels.

Cette section vise à fournir une compréhension approfondie des risques opérationnels et de l'importance de l'audit opérationnel dans leur maîtrise. En acquérant ces connaissances, les organisations seront mieux préparées à faire face aux défis et aux incertitudes liés aux risques opérationnels, tout en adoptant une approche proactive pour assurer leur succès à long terme.

Section 01 : Notion fondamentale sur les risques opérationnels

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

Dans cette section tout d'abord on va définir la notion du risque et ces types, ensuite nous entamons au risque opérationnel qui est l'objet de notre recherche.

1.1. LA NOTION DU RISQUE

1.1.1. Définition du risque:

La notion du risque est complexe et a donné lieu à diverses définitions dans le but de clarifier et préciser sa signification. Nous citons les suivantes :

L'IIA parle du risque comme la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Pour L'IFACI « 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 »³.

Dominique VINCENTI complète cette définition en décrivant le risque comme la menace qu'un événement ou une action ait un impact révélateur sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs avec succès.⁴

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La gravité ou conséquences de l'impact ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent.

Pierre SCHICK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PARÈGE ont élargi dans leur livre la conceptualisation de la notion du risque. Il n'y a de risque que par rapport à l'atteinte d'un objectif ou plus précisément que par rapport à la conséquence dommageable de ce risque quant à l'atteinte d'un objectif.⁵

³ RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003, P 99.

⁴ VINCENTI Dominique, « Dresser une cartographie des risques », in revue audit, n° 144, P19

⁵ SCHICK. P, VERRA. J, BOURROUILH-PARÈGE. O, Op.cit., P 12.

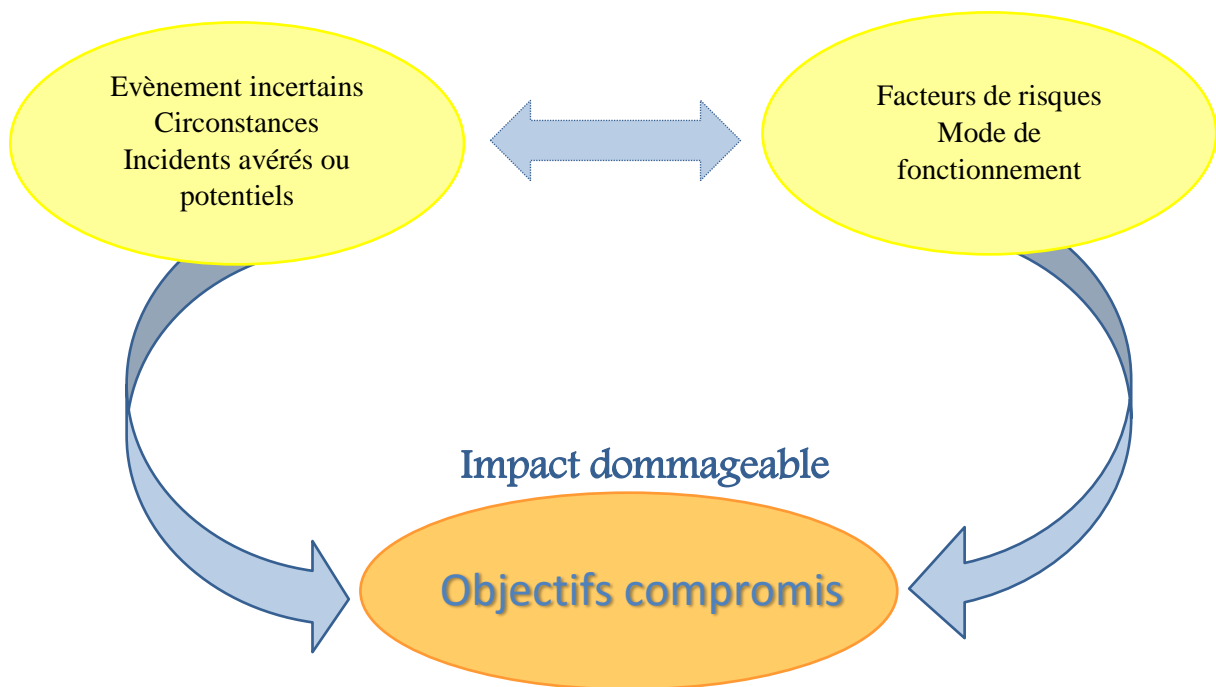
Ces auteurs expliquent selon la définition précédente que, la notion de risque est associée d'une part, à celle d'incertitude et d'événement incertain, d'autre part à ce que l'on encourt si l'événement se réalise. Autrement dit, c'est un événement incertain qui a une conséquence dommageable quant à l'atteinte d'un objectif.

Cette définition a été critiquée par la suite. Pour eux, il n'est pas exhaustif dans l'appréciation des paramètres liés au concept de risque. Leur propre définition au concept du risque est la suivante :

« Le risque est un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non atteinte d'un objectif ». ⁶

La figure qui suit nous résume la conceptualisation et la définition du risque :

Figure n° 2 : Conceptualisation et définition du risque



Source : Pierre SCHICK, Jacques VERRA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risque », vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, édition DUNOD, Paris, 2010, P 12.

⁶ SCHICK. P, VERRA. J, BOURROUILH-PAREGE. O, Op.cit., P 12.

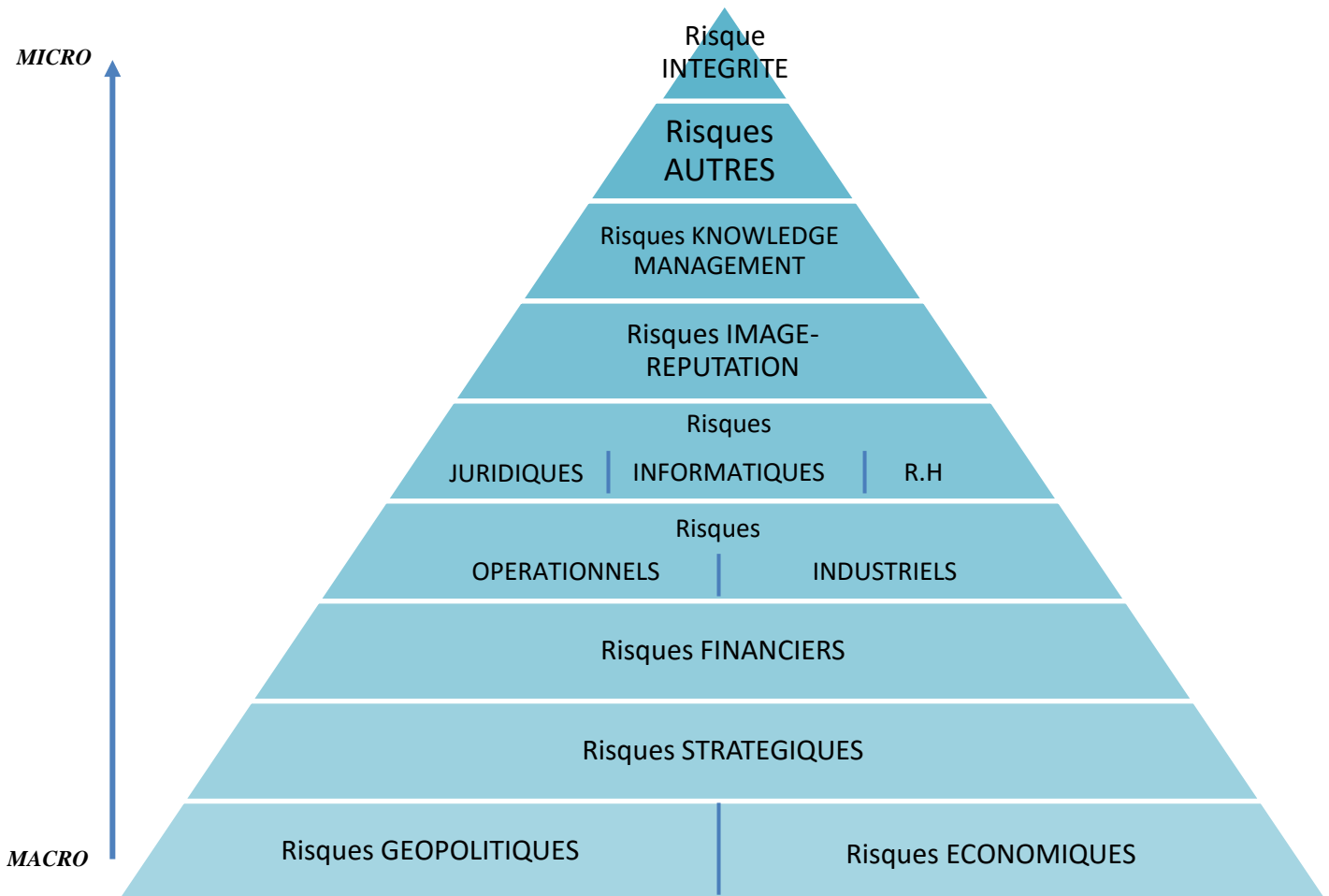
1.1.2. Type de risque

Les entreprises font face à de nombreux risques qui peuvent compromettre leur pérennité. Parmi ces risques, treize (13) classes principales ont été identifiées et analysées en raison de leur importance. Les premières sont les risques géopolitiques, économiques, stratégiques et financiers. Ensuite, nous avons les risques opérationnels et industriels, ces derniers étant regroupés en trois catégories distinctes : les risques juridiques, informatiques et liés aux ressources humaines.

En plus de ces risques, on trouve également les risques liés à l'image et à la réputation de l'entreprise, ainsi que les risques liés à la gestion des connaissances. Enfin, il existe d'autres risques provenant de diverses sources, ainsi que les risques liés à l'intégrité.

DAVID Darsa a établi une pyramide des risques dans laquelle les risques individuels sont situés au sommet et les risques collectifs au niveau de base, lorsque l'on considère la pyramide de haut en bas. En revanche, lorsqu'on la considère de bas en haut, les risques se situent au niveau macroéconomique à la base et au niveau microéconomique au sommet.

Figure n°3 : Pyramide des différents types de risque



Source : JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3^{ème}, édition GARESO, 2013, P 72.

Analyse des 13 classes de risque

Risques géographiques : Appeler aussi « risque pays », il s’agit des risques liés à l’environnement global de l’entreprise hors de ses frontières ; par exemple : guerres, climat insurrectionnel, catastrophes naturelles, mouvements sociaux, instabilité économique, politique ou sociale....Traiter un « risque pays » consiste à analyser du cadre initial d’évolution de l’entreprise en dehors de ses frontières.⁷

Risques économiques : Les risques économiques sont positionnés également dans le socle de la pyramide, aux côtés des risques géographiques. C’est de comprendre les macroéconomiques susceptible d’obérer, de remettre en cause ou de déstabiliser la structure de la chaîne de valeur

⁷ JEAN-DAVID DARSA, Op.cit., P73.

de l'entreprise de manière temporaire ou durable. Tels que : l'inflation, évolution de la demande, des besoins et du marché...⁸

Risques stratégiques : Quelle que soit la taille de l'entreprise (TPE, PME ou PMI), grand groupe national, multinationale, tous bâtissent et proposent un modèle de stratégie, en constante évolution et en adaptation permanente composées de multiples segments stratégiques. Le modèle stratégique est exposé à de nombreux risques et notamment le risque d'incohérence entre les différents éléments constitutifs dudit modèle. Sa constitution, sa validité, sa capacité d'ajustement des processus cibles le composant seront le cœur de la réussite de toute entreprise. La stratégie est définie comme un choix de l'ensemble des moyens mis en place pour la réalisation des objectifs stratégiques visés par l'entreprise.⁹

Risques financiers : Implique l'examen des opérations financières quotidiennes, particulièrement la trésorerie. Si l'entreprise est trop dépendante d'un client unique et qu'il n'est pas en mesure de payer, cela pourrait avoir de graves conséquences pour la viabilité de l'entreprise.¹⁰ Les risques financiers sont : le risque de liquidité, risque de taux de change et d'intérêt, risque de crédit, risque de pertes financières, risques des marchés financiers, risques comptables...¹¹

Risque opérationnels : Ce sont les risques de perte résultant de défauts attribuables à des processus internes, des personnels ; des systèmes résultant d'événement extérieur. Ce sont aussi tous les risques pouvant engendrer un dommage ou une perte lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise, dans ses cycles d'exploitation quotidiens. Au sein de la pyramide des risques, ils figurent immédiatement après les risques financiers, résultant du « cœur opérationnel » de l'entreprise (L'objet central de notre mémoire) .¹²

Risques industriels : les risques industriels couvrent comme leur nom l'indique, une catégorie particulière de risques opérationnels, rencontrés exclusivement dans les activités de fabrication, de transformation, donc de production de bien (emboutissage de pièces simples, constructions mécanique complexes, chaînes de montage ou d'emballage ...).¹³

⁸ JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 74.

⁹ JEAN-DAVID DARSA & Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », 2^{ème}, édition GERESO, Paris, 2014, P 49.

¹⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques.

¹¹ JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 127.

¹² Idem, P 76.

¹³ Idem, P 77.

Les risques juridiques : Ils constituent la première classe des risques opérationnels traitée de manière différenciée. Ils couvrent essentiellement les problématiques contractuelles des relations d'affaires, des obligations de respect de la conformité des lois et des règles en vigueur, les problématiques liées à la contrefaçon, ainsi qu'un approfondissement d'un risque juridique particulier : la responsabilité pénale du dirigeant.¹⁴

Risques informatiques : Seconde famille de risque opérationnel les risques informatiques, sont les risques de perte liés à la défaillance d'un ou plusieurs éléments matériels, physiques ou logiques constituant l'architecture, les outils, les données ou les applications informatiques de l'entreprise.¹⁵

Les risques ressources humaines : Sont constitués en fait de deux types de risques distincts : les risques sociaux (climat social, gestion de la compétence...) et les risques psychosociaux (mal être, stress, suicide...), et c'est la dernière famille des risques opérationnels traités différemment.¹⁶

Les risques d'image et de réputation : Il s'agit des risques liés à détérioration de l'image ou de la réputation de l'entreprise engendrant un dommage économique significatif. Ils concernent que les grandes entreprises.¹⁷

Les risques de gestion de la connaissance : Appelés également risque de « Knowledge management », sont la connaissance et le savoir-faire de l'organisation, des équipes, des salariés, son évolution et sa capitalisation exposent toutes entreprises aux risques liés à la gestion de la connaissance. La maîtrise de la connaissance et de ses risques associés constitue un risque particulièrement sensible à gérer. Il permettra également d'optimiser l'efficacité de l'activité.¹⁸

Les autres risques : Avant-dernière famille des risques, comme son nom l'indique, regroupe toute une série de risques à traiter de manière individuelle dans le temps et dans l'espace.¹⁹ Tel que les risques de sur-qualité, ou ceux de défaillance du contrôle interne, ou encore les risques environnementaux nous ne pouvons pas tout citer, les risques de l'entreprise sont beaucoup trop nombreux.

Les risques d'intégrité : Selon Darsa, les risques d'intégrité se situent au sommet de la pyramide des risques, car l'intégrité individuelle constitue le risque ultime susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise.²⁰

¹⁴ JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 78.

¹⁵ Idem, P 79.

¹⁶ Idem, P 79

¹⁷ Idem, P 80.

¹⁸ Idem, P 81.

¹⁹ Idem, P 81.

²⁰ Idem, P 82.

1.1.3. L'audit approche par les risques

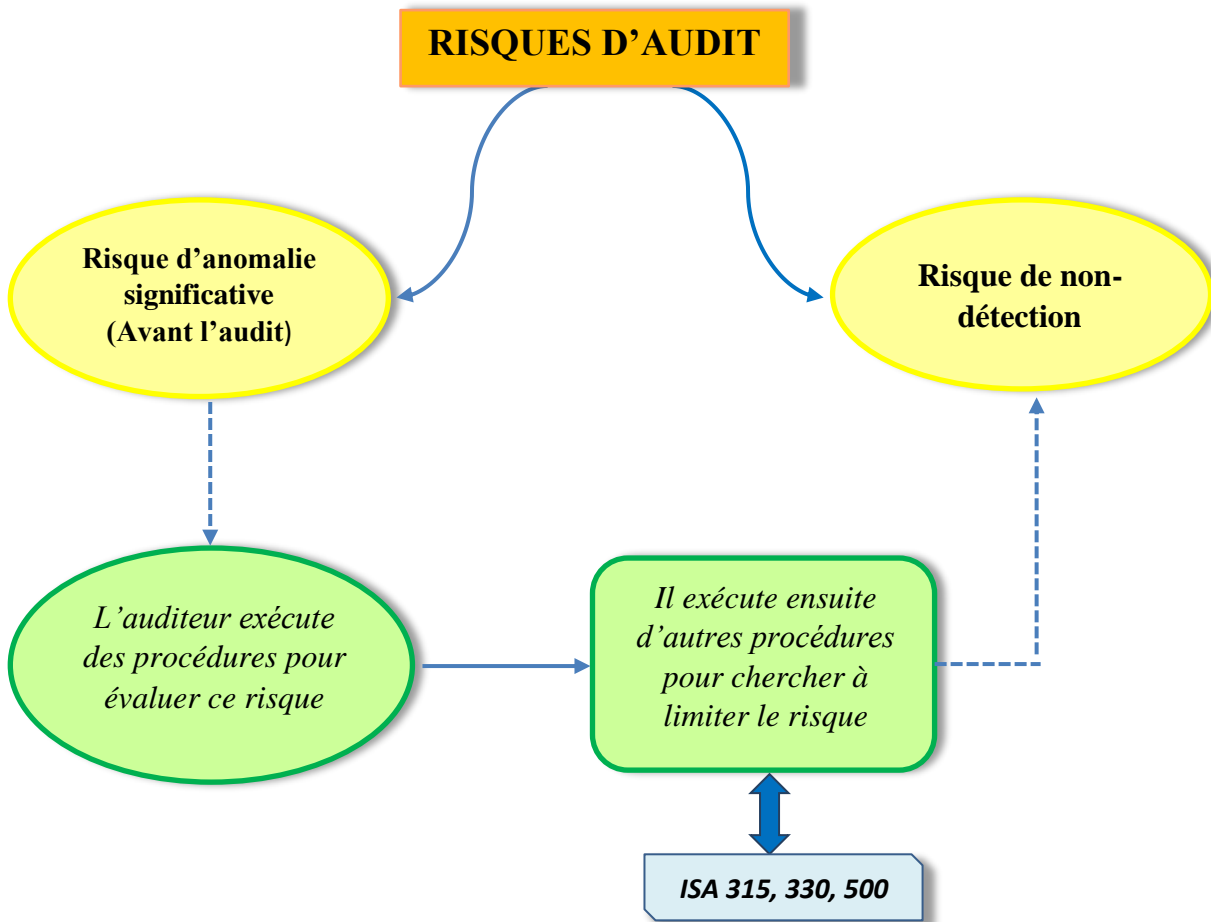
Selon la norme ISA 200, l'auditeur doit « planifier et réaliser la vérification de manière à ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible. L'auditeur ramène le risque d'audit à un niveau suffisamment faible en concevant et en mettant en œuvre des procédures d'audit lui permettant de réunir des éléments probants suffisants et adéquats pour être en mesure de tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles il pourra fonder son opinion ». ²¹

La figure n°4 schématise les composantes du risque d'audit qui comprend :

- Le risque d'anomalies significatives ;
- Le risque de non-détection.

²¹ MOHAMED HAMZAOUÏ avec la participation de BENOIT PIGE, « Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Village Mondial, France, 2006, P 170.

Figure n°4 : Risque d'audit



Source : MOHAMED HAMZAOUÏ avec la participation de BENOIT PIGE, « Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Village Mondial, France 2006, P171.

Le risque d'anomalie significative : Est défini comme un cumul de deux composantes :

- **Risque inhérent :** « est le risque lié à l'environnement de l'entreprise, d'une certaine manière il s'impose à tous les acteurs. Ces risques sont liés aux évolutions du marché et du secteur, aux nouveaux produits ou services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information, à la propension et au goût du risque des dirigeants. Le seul moyen de le réduire est soit de sortir de l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée ». ²²

²² Lionel Collins, Gérard Vallin, « Audit et Contrôle Interne », Aspects Financiers opérationnels et Stratégique, 4^{ème}, édition DOLLAZ, Paris, 1992.

- **Risque lié au contrôle** : c'est le risque qu'une anomalie, qui pourrait être significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produise dans une assertion et ne soit ni empêchée, ni détectée ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité. Ce risque dépend de l'efficacité du contrôle interne pour atteindre les objectifs de l'entité en matière d'états financiers, malgré les limitations inhérentes.²³

Risque non-détection : c'est le risque que d'audit interne ne parvienne pas à identifier malgré les procédures en place, il est possible que l'audit interne ne détecte pas les situations où les contrôles internes ne fournissent pas une assurance raisonnable que les risques respectent les seuils définis par l'entreprise. Ce risque peut se produire soit lors de la définition de la mission d'audit, soit au niveau de l'élaboration du programme d'audit ou de l'émission de l'opinion annuelle.²⁴

1.2. Le risque opérationnel

Dès qu'une organisation se forme et se développe, peu importe son objectif social, sa taille ou les processus d'exploitation qu'elle met en place, elle ouvre instantanément la boîte de Pandore des risques. Ces risques se manifesteront naturellement sous la forme d'un risque opérationnel. En d'autres termes, il convient de dire, sans exagération et en introduction à notre propos, que théoriquement, tous les risques présents dans une entreprise sont potentiellement des risques opérationnels, car ils sont directement liés de près ou de loin aux activités opérationnelles de l'entreprise.²⁵

1.2.1. Définition :

« Le concept de risque opérationnel n'est pas clairement défini et ne fait pas l'objet d'un consensus, car il varie en fonction des organismes et des auteurs » ; (SARDI 2002, P. 309).²⁶

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant les pertes directes et indirectes qui découlent de l'inadéquation ou de la défaillance des procédures, des personnes et des systèmes, ainsi que des événements externes.²⁷

²³ HAMZAOUIM & BENOIT PIGE, Op.cit., P173.

²⁴ BENAÏSSA Mourad & al, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013, P 67.

²⁵ Jean David DARSA, 2013, Op.cit., P 57.

²⁶ Idem, P 57.

²⁷ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire 2014, Le cadre de Bâle III : Ajustements du cadre réglementaire en matière de fonds propres.

En 2004, VANINI a critiqué cette définition en soulignant les difficultés d'application dans les entreprises. Selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension conduit à négliger le potentiel de gain, car le risque opérationnel est alors uniquement considéré comme une possibilité de perte.

Selon lui « le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le risque opérationnel correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services ».²⁸

Le comité de Bâle a tenté de délimiter de manière précise le champ des risques opérationnels en proposant une définition claire et commune. Dans le cadre de Bâle II, une autre définition a été présentée. Selon cette définition, le risque opérationnel est défini comme suit : « Le risque opérationnel désigne les pertes potentielles découlant de lacunes ou de défaillances liées aux procédures, aux employés et aux systèmes internes, ainsi que des événements externes. Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation ».²⁹

Jean-David DARSA, a proposé sa propre définition du risque opérationnel, qu'il décrit comme étant « risque de perte résultant de carences ou de défauts, attribuables à des processus internes, des personnels, des systèmes résultant d'intervenants ou d'évènements extérieurs ».³⁰

Dans leur ouvrage, Christian Jimenez et Patrick Merlier ont inclus une définition élargie du risque opérationnel, qui pourraient être considérées comme suivantes : « Tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers (taux de change, liquidité) ».³¹

1.2.2. Les types de risque opérationnel

Nguyen Hong Thai en 1999, a établi la première classification des différents types de risques opérationnels, qui comprennent :³²

²⁸ JEZZINI Mohammed, « revue de littérature : le risque opérationnel », thèse Doctorat, université d'Avignon et des pays des Vaucluse, 2005, P 03.

²⁹ JIMENEZ.C & al, Op.cit., P 17.

³⁰ JEAN-DAVID DARSA. Op.cit., P 143.

³¹ Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Op.cit., P 18.

³² KAFANDO Sylvie, « contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », mémoire de fin d'étude en Master Professionnel, audit et contrôle de gestion, promotion 2011, P 11.

Les risques de dysfonctionnement : incluent des éléments tels que :

- Le manque de compétence du personnel en cas de remplacement pour congés ou départs définitifs ;
- Les erreurs, les oublis ou le manque d'attention ;
- Les perturbations résultant des changements de personnel au sein de la hiérarchie sans communication préalable.

Les risques de manipulation frauduleuse : sont définis par les éléments suivants :

- La collusion entre plusieurs individus ;
- Le non-respect des procédures établies. Les risques de dysfonctionnement qui comprennent :

Bâle II complète cette classification initiale en divisant les risques opérationnels en sept catégories³³ :

Fraudes internes : pertes résultant d'actes frauduleux, de détournements de biens ou de violations de règlements internes à l'entreprise.

Fraudes externes : pertes causées par des actes frauduleux, des détournements de biens ou des violations de règlements commis par des tiers.

Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : pertes dues à des non-conformités légales ou conventionnelles liées à l'emploi, la santé, la sécurité, les demandes d'indemnisation ou les actes discriminatoires.

Clients, produits et pratiques commerciales : pertes liées à des manquements involontaires ou négligents dans les obligations envers les clients ou liées à la nature ou à la conception des produits.

Dommmages aux actifs corporels : destruction ou dommages causés par des catastrophes naturelles ou d'autres sinistres.

Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : pertes résultant de dysfonctionnements dans l'activité ou les systèmes (informatiques et de télécommunications).

³³ JIMENEZ Christian & al, Op.cit., P 22.

Exécution, livraison et gestion des processus : pertes dues à des problèmes dans le traitement des transactions, la gestion des processus ou les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

1.2.3. Les facteurs de développement du risque opérationnel :

Sylvie TACCOLO-LAPIERRE identifie quatre (4) principaux facteurs à l'origine du développement du risque opérationnel. Examinons maintenant les facteurs qui ont contribué, de différentes manières, à l'évolution du risque opérationnel au fil du temps.³⁴

- **Les profonds changements sur les marchés** : ont engendré de nouveaux risques tels que les risques de règlement, de fraude interne ou externe, et les défaillances techniques et humaines.
- **La sophistication des activités financières** : a entraîné de nouveaux risques tels que la fraude électronique, la sécurité informatique, les montages financiers complexes et les risques juridiques.
- **L'évolution des processus internes** : avec l'automatisation des processus internes et l'externalisation d'activités génèrent de nouveaux risques techniques et opérationnels pour les entreprises.

³⁴ SAIDANI Zahir, Op.cit., P 98.

Section 02 : Le processus de la gestion des risques opérationnels

Cette section vise à définir les concepts clés de la gestion des risques en fournissant les fondements sur lesquels repose cette pratique. La gestion des risques est un processus qui vise à identifier et à gérer les risques auxquels une entreprise est confrontée afin de minimiser leurs effets négatifs.

2.1. Notion sur la gestion des risques

2.1.1. Définition

L'IFACI définit le management des risques comme suit :

« Le management des risques est un processus mis en oeuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. ».³⁵

La gestion des risques peut être envisagée sous un autre angle :

« La gestion des risques est un processus matriciel itératif de prise de décision et de mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire l'impact des événements de rupture interne ou externe pesant sur toute organisation. Le processus de décision comporte trois étapes : analyse (diagnostic), traitement et audit. La mise en œuvre suppose que le gestionnaire de risque assume les quatre composantes de toute fonction de direction : planification, organisation, animation, contrôle ».³⁶

A partir de ces définitions, la gestion des risques englobe l'ensemble des outils, des méthodes et des structures organisationnelles visant à identifier, évaluer, traiter et surveiller les risques.

³⁵ IFACI, « Le management des risques de l'entreprise », 3^{ème} édition d'Organisation, Paris 2007, P 05.

³⁶ Jean-Paul, LOUISOT Sophie et Gaultier-Gaillard, « Diagnostic des risques », édition AFNOR, Paris 2007, P 30.

2.1.2. Les objectifs de la gestion des risques

Les objectifs de la gestion des risques sont les suivants :

- ✓ Identifier les risques potentiels auxquels une organisation est exposée.
- ✓ Évaluer l'impact et la probabilité de réalisation de ces risques.
- ✓ Mettre en place des mesures pour prévenir, réduire ou contrôler les risques.
- ✓ Protéger les actifs et les intérêts de l'organisation.
- ✓ Assurer la conformité aux réglementations et aux normes en vigueur.
- ✓ Améliorer la résilience de l'organisation face aux événements indésirables.
- ✓ Optimiser l'allocation des ressources en tenant compte des risques.
- ✓ Favoriser une culture de gestion des risques au sein de l'organisation.
- ✓ Fournir une assurance aux parties prenantes quant à la gestion des risques.
- ✓ Maximiser les opportunités en gérant efficacement les risques liés à l'innovation et à la prise de décision.

2.1.3. Les phases de la gestion des risques

Les phases de la gestion des risques peuvent varier en fonction du contexte et des pratiques spécifiques de chaque organisation. Dans notre présent travail nous allons décrire les phases générales de la gestion des risques :

Figure n°5 : Le processus de gestion des risques



Source : Yves MÉTAYER, Laurence HIRSCH, « Premiers pas dans le management des risques », édition AFNOR, Paris 2007, P 50.

2.2. La gestion des risques opérationnels

La gestion des risques opérationnels est essentielle pour anticiper, évaluer et gérer les risques pouvant affecter une organisation. Elle vise à identifier les risques potentiels et favoriser une culture de gestion des risques au sein de l'organisation.

Identification des risques opérationnels

Le risque est un concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où l'avenir est imprévisible, la direction doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain». ³⁷

L'identification des risques opérationnels est essentielle pour établir un contrôle et un suivi solides. Il est nécessaire de comprendre les facteurs internes (nature de l'activité, qualité des ressources humaines) et externes (développement technologiques) qui déclenchent ces risques afin de mettre en place une gestion efficace. Cette identification permet de prendre des mesures préventives appropriées et d'adopter une approche proactive dans la gestion des risques opérationnels.

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

- La définition du périmètre à étudier ;
- Évaluation des risques opérationnels;
- La réalisation d'une cartographie des risques.

Nous allons expliquer brièvement ces éléments :

a. Définition du périmètre à étudier : La définition du périmètre à analyser consiste à délimiter l'ensemble des activités de l'organisation. Cela implique de comprendre et de représenter schématiquement les activités de l'entreprise afin d'identifier tous les risques opérationnels qui y sont associés.

La modélisation permet de découper l'activité de l'entreprise en métiers et processus, auxquels sont liés les événements à risque. ³⁸

b. Évaluation des risques opérationnels : Une fois les risques identifiés, le gestionnaire des risques procède à l'évaluation de leurs probabilités d'occurrence et impact sur la réalisation des objectifs, tout en se référant à une échelle de mesure prédéterminée. Pour ce faire, il recourt habituellement à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives. Les impacts d'un

³⁷ HAMZAOUI.M, BENOIT.P, Op.cit., P 37.

³⁸ JIMENEZ Christian & MERLIER Patrick, « Prévention et gestion des risques opérationnels », édition DL 2004, P 25.

événement, qu'ils soient positifs ou négatifs, doivent être analysés individuellement ou par catégorie, à l'échelle de l'organisation. Il convient d'évaluer à la fois les risques inhérents et les risques résiduels.³⁹

c. Cartographie des risques : Elaborer une cartographie des risques consiste à représenter visuellement la résultante de l'analyse du contexte « risques » de l'entreprise, à un instant donné. Cette représentation graphique peut être relative à un groupe, à une entreprise, à un département spécifique, à un processus, à un sous-processus, à un site spécifique, à une chaîne de production...⁴⁰

³⁹ IFACI, 2007, Op.cit., P 204.

⁴⁰ JEAN-DAVID DARSA, 2013, Op.cit., P 143.

Section 03 : Audit opérationnel et la maîtrise des risque opérationnel

L'audit opérationnel et la gestion des risques opérationnels sont deux disciplines essentielles pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité des organisations.

L'audit opérationnel vise à évaluer l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels, tandis que la gestion des risques opérationnels se concentre sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques pouvant affecter ces processus.⁴¹

La relation entre l'audit opérationnel et la gestion des risques opérationnels est étroite et complémentaire. L'audit opérationnel permet d'identifier les faiblesses, les écarts par rapport aux normes et les inefficiences dans les processus opérationnels, et de fournir une évaluation indépendante et objective des contrôles internes et des processus de l'organisation, ce qui permet de détecter les risques opérationnels et de vérifier l'efficacité des mesures de contrôle mises en place, tandis que la gestion des risques opérationnels permet d'anticiper, d'évaluer et de gérer les risques potentiels associés à ces processus.

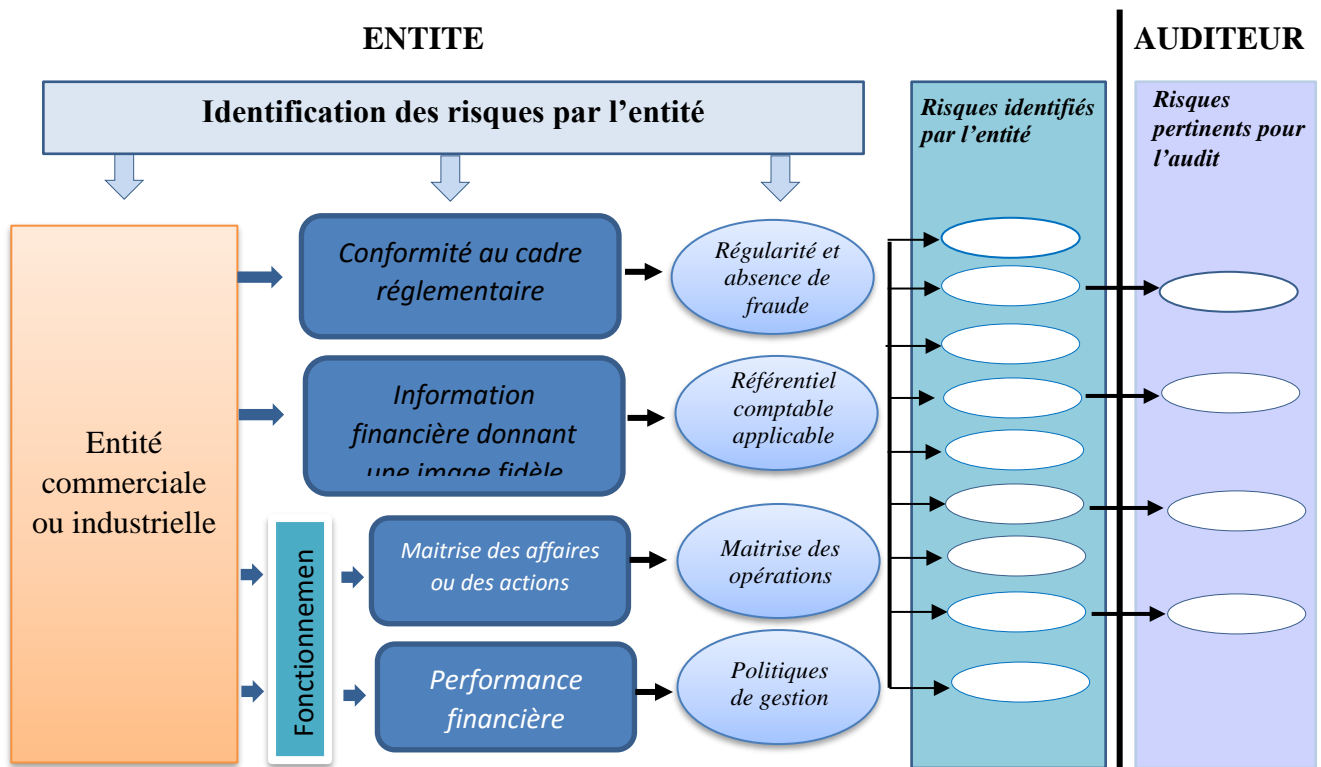
Les résultats de l'audit opérationnel peuvent identifier des risques non détectés précédemment, ce qui renforce la gestion des risques opérationnels en permettant une meilleure connaissance des risques et une prise de décision éclairée pour les gérer de manière appropriée.⁴²

D'autre part, la gestion des risques opérationnels fournit des informations précieuses pour orienter la planification et la mise en œuvre de l'audit opérationnel. En identifiant les risques opérationnels majeurs, la gestion des risques fournit une base solide pour déterminer les domaines à auditer en priorité et les contrôles spécifiques à examiner de manière approfondie. Les résultats de la gestion des risques opérationnels peuvent également servir de référence pour évaluer l'efficacité des contrôles existants et proposer des recommandations d'amélioration dans le cadre de l'audit opérationnel.

⁴¹ BECOUR Jean Charles & al, « audit opérationnel », entrepreneuriat, gouvernance et performance, édition Economica, 2008, P 44.

⁴² HAMZAOUI.M, BENOIT.PIGE, Op.cit., P131.

Figure n°6 : Identification des risques pertinents pour l'audit



Source : MOHAMED HAMZAOUI avec la participation de BENOIT PIGE, « Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Village Mondial, France 2006, P131.

3.1. Les mesures de risques opérationnels par l'audit opérationnel

L'audit opérationnel joue un rôle essentiel dans la gestion des risques opérationnels au sein des organisations. Les mesures de risques opérationnelles fournies par l'audit opérationnel permettent d'évaluer, de surveiller et de contrôler les risques inhérents aux activités opérationnelles. Cette approche proactive offre aux entreprises une meilleure compréhension de leurs risques opérationnels, ainsi que des recommandations pour améliorer leurs pratiques et renforcer leurs dispositifs de gestion des risques.

3.1.1. Les indicateurs de risques et le reporting

Les indicateurs de risques vont permettre un suivi « permanent » des risques opérationnels et de leur évolution.⁴³

⁴³ Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, 2004, Op.cit., P 103.

Les utilisateurs opérationnels produisent et suivent les indicateurs de risques afin de renforcer le système d'alerte et d'anticiper les éventuelles pertes. Ces indicateurs doivent permettre de surveiller le profil des risques de l'entreprise ainsi que son environnement.

Selon JIMENEZ & al, la création d'un tableau de bord du risque opérationnel doit refléter la qualité de la politique de gestion des risques et fournir une vision globale du risque à différents niveaux de l'organisation.⁴⁴

Selon eux les indicateurs de risques peuvent être classés en trois types :

- Les indicateurs à valeur sont utilisés pour suivre l'évolution du risque lui-même.
- Les indicateurs à niveaux sont utilisés pour suivre la mise en place du dispositif de maîtrise du risque, en respectant sa chronologie étape par étape (par exemple, la création d'une échelle, le suivi d'un plan de continuité).
- Les indicateurs à score servent à évaluer l'exhaustivité du dispositif de maîtrise des risques. Ce type d'indicateur est pertinent lorsque la mise en place du dispositif ne suit pas une progression graduée.

Ces indicateurs sont conçus pour servir d'alertes préventives et doivent être produits à une fréquence correspondant à la mesure "normale" du risque ou du dispositif. Ils doivent être liés à la nomenclature des risques afin de faciliter l'identification des besoins en matière de plans d'actions et la mise à jour de la cartographie des risques.⁴⁵

3.1.2. Tableau de bord des risques opérationnels

La création du tableau de bord implique d'abord de définir les objectifs spécifiques que l'on souhaite atteindre, en fonction de ses fonctions et responsabilités au sein de l'organisation.

Un tableau de bord, quel que soit le sujet dont il traite, doit respecter quelques critères essentiels pour être efficace. Ces critères sont⁴⁶ :

- ✓ Refléter des concepts et/ou mesures acceptés et compris par l'ensemble des destinataires;
- ✓ Contenir des éléments de mesure objectifs (unités d'œuvre, monétaire, pourcentage) ;
- ✓ Avoir une continuité dans le temps et dans les méthodes pour pouvoir assurer un suivi des évolutions de la situation et/ou de l'entité observée ;

⁴⁴BECOUR.J & al,2008, Op.cit., P 120.

⁴⁵ Idem, P 110.

⁴⁶ JIMENEZ.C et MERLIER.P, Op.cit., P 106.

- ✓ Avoir un délai entre mesure et publication le plus court possible ;
- ✓ Avoir un nombre de données restreintes mais répréhensives des principaux risques et permettant la prise de décision ;
- ✓ Être commenté pour permettre une meilleure compréhension de la situation reflétée et des enjeux associés.

Tableau n°6 : Exemple de tableau de bord

<i>Métier 1</i>				
Typologie de risque	Indicateur	Seuil d'alerte	Mesure au ...	Evolution
Système d'information	Taux de disponibilité	95%	96.8%	-1%
Relation clientèle	Délai de traitement réclamation client	>5 j	18 j	+ 10 j
.....

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », édition REVUS BANQUE, 2004, P 108.

Conclusion

En conclusion, la gestion des risques opérationnels est devenue une priorité essentielle pour les organisations, reflétant l'évolution des perceptions sociétales vis-à-vis des risques. Les risques auxquels les entreprises sont confrontées sont divers et peuvent menacer leur survie quotidienne, notamment le risque opérationnel qui occupe une place centrale en raison de son lien direct avec les activités essentielles de l'entreprise.

Selon Jean David DARSA, tous les risques auxquels une entreprise est exposée peuvent potentiellement être considérés comme des risques opérationnels, soulignant ainsi leur rôle primordial dans la gestion globale des risques.

La maîtrise des risques opérationnels nécessite la participation de divers acteurs au sein de l'entreprise, comme le soulignent Christian JIMINEZ et Patrick MERLIER. Ces risques se retrouvent à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation, ce qui implique une collaboration et une implication étroite de toutes les parties prenantes.

Ce chapitre a abordé les fondements des risques opérationnels et l'approche axée sur les risques de l'audit. Nous avons également exploré le concept spécifique du risque opérationnel et ces différents types. De plus, nous avons examiné le processus de gestion des risques opérationnels.

Enfin, nous avons souligné le rôle crucial de l'audit opérationnel dans la maîtrise des risques opérationnels. L'audit opérationnel fournit des mesures de risques opérationnels qui permettent de surveiller, d'évaluer et de contrôler ces risques au sein de l'entreprise, afin d'améliorer les pratiques et renforcer les dispositifs de gestion des risques opérationnels.

En conclusion, en comprenant les risques opérationnels et en s'appuyant sur l'audit opérationnel, les organisations sont mieux armées pour faire face aux défis et aux incertitudes, tout en assurant leur succès à long terme. La gestion proactive des risques opérationnels est essentielle pour préserver la pérennité des activités et maintenir la résilience organisationnelle face aux aléas et aux évolutions du marché.

Chapitre III :
Étude de cas de l'audit interne et
la gestion des risques opérationnels
de l'O.P.G.I.

Introduction

Ce dernier chapitre constitue la mise en pratique des aspects théoriques de l'audit interne présentés tout au long de ce travail de recherche. Il s'agit d'une étude de cas réelle visant à appliquer les connaissances théoriques acquises et à évaluer leur adéquation avec une situation concrète de travail.

En utilisant les données théoriques rassemblées précédemment, nous nous sommes confrontés à un cas réel et avons cherché à identifier les liens entre la théorie et la réalité pratique.

Dans un premier temps, comme il est de coutume dans les travaux de mémoires de fin d'études, nous allons commencer par présenter l'organisme d'accueil, qui a agréé de nous recevoir, à savoir l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (O.P.G.I), de la wilaya de Boumerdes en exposant l'historique de sa création, son organigramme, ses missions, son et enfin, sa cellule d'Audit Interne.

Ensuite, nous allons enchaîner au cours de la deuxième section le processus de recouvrement et les outils utilisés, nous examinerons en détail les différentes étapes du processus de recouvrement, en mettant l'accent sur les actions clés qui doivent être entreprises pour récupérer les paiements en souffrance, cela inclura la communication avec les locataires, l'envoi de rappels de paiement, la gestion des négociations et des arrangements de paiement, ainsi que d'autres mesures pour garantir le recouvrement des loyers et des créances.

La troisième partie de la présentation se concentre sur la mission d'audit des processus de recouvrement et de loyer. Au cours de cette section, nous allons explorer minutieusement les objectifs, le périmètre d'application ainsi que les étapes essentielles de l'audit. Nous aborderons également les divers scénarios qui peuvent se présenter lors de l'exécution de cette mission.

Section 01 : Présentation générale de l'O.P.G. I

Cette section sera consacrée à la présentation générale de l'O.P.G. I de Boumerdès, à travers sa création, son cadre juridique, son organigramme, ses missions et son administration, tout en mettant l'accent particulièrement sur la cellule d'audit interne de l'Office qui a guidé notre présent travail, en fournissant l'ensemble des renseignements contenus.

1.1 Historique de création des O.P.G.I.

Les premières informations pertinentes que nous devons savoir, portent sur la création et le cadre juridique de l'OPGI.

1.1.1. Textes de création

La création, l'organisation et le fonctionnement des O.P.G.I. ont obéi aux dispositions législatives et réglementaire de :

- Vu le décret n° 76-143 du 23 octobre 1976 portant création des offices de promotion et de gestion immobilière de wilaya.
- Vu le décret n° 85-75 du 13 avril 1985 modifiant et complétant le décret n° 76-143 du 23 octobre 1976 portant création des offices de promotion et de gestion immobilière de Wilaya, y compris celui de Boumerdes.

1.1.2. Transformation des statuts juridiques :

Les statuts juridiques des O.P.G.I. ont subi plusieurs transformations, allant du statut de l'Etablissement Public à caractère Administratif (E.P.A), à celui de l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C), en passant par l'Etablissement Public Local (E.P.L).

- Créé par ordonnance n°76-93 du 23 octobre 1976 sous forme d'établissement public à caractère administratif (E.P.A).
- Le décret n°83-200 du 19 mars 1983 est venu lui conférer le statut d'établissement public local (E.P.L).
- Changement de statut à travers les décrets exécutifs n°91-147 du 12 mai 1991 et n°93-08 du 02 janvier 1993.

L'Office est érigé en E.P.I.C, il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, il est réputé commercial dans ses relations avec les tiers.

1.2. Présentation de l'O.P.G.I. de Boumardes

L'O.P.G.I. de Boumardes a été créé à l'instar des autres Offices répartis à travers le territoire national par le décret n° 85-75 du 13 avril 1985 modifiant et complétant le décret n° 76-143 du 23 octobre 1976 portant création des offices de promotion et de gestion immobilière de Wilaya, y compris celui de Boumerdes.

Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière, il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers, et il est chargé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'état, de promouvoir le service public en matière de logement notamment pour les catégories sociales les plus démunies.

1.2.1. Missions

L'O.P.G.I. de Boumardes assure la promotion et Gestion immobilière et la promotion foncière par ailleurs, la dernière transformation du statut juridique a permis d'élargir le domaine d'intervention de l'O.P.G.I. à savoir :

- ✓ La promotion immobilière pour leurs propres comptes ;
- ✓ La maîtrise d'ouvrage délégué pour le compte de tout opérateur ;
- ✓ La réalisation des projets et la prestation des services pour les tiers ;
- ✓ La maintenance, l'entretien et la surveillance du patrimoine immobilier.

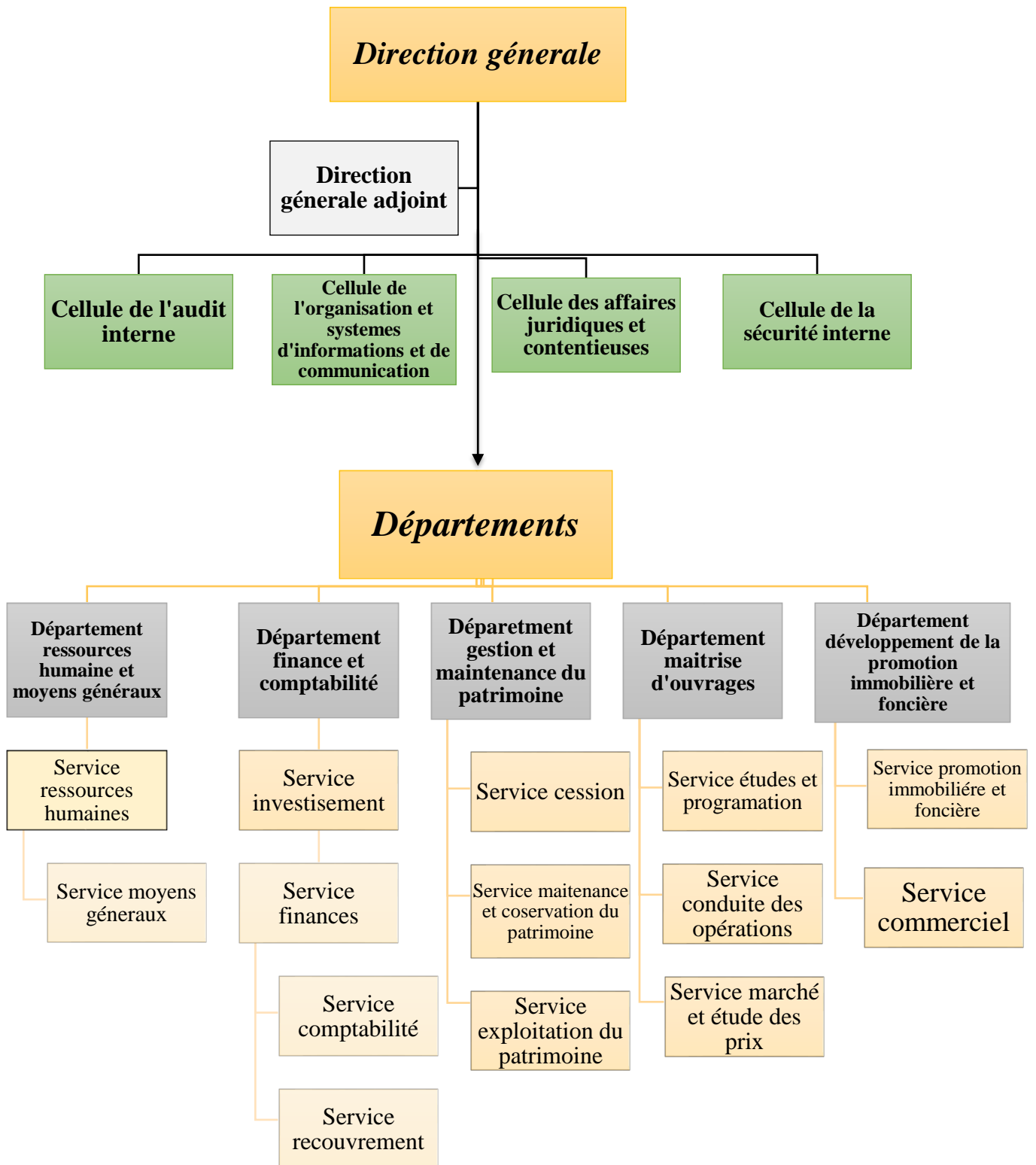
Aussi, il est habilité à gérer les biens immobiliers notamment :

- ✓ La location et la cession des logements et locaux à usage professionnel, commercial et artisanal ;
- ✓ Le recouvrement des loyers et des charges locatives ainsi que les produits de la cession des biens qu'il gère ;
- ✓ La préservation des immeubles et de leur dépendance en vue de leur maintien en état permanent d'habitabilité. ;
- ✓ L'établissement et la tenue à jour de l'inventaire des immeubles constituant le parc immobilier dont il assure la gestion.

1.2.2. Organigramme

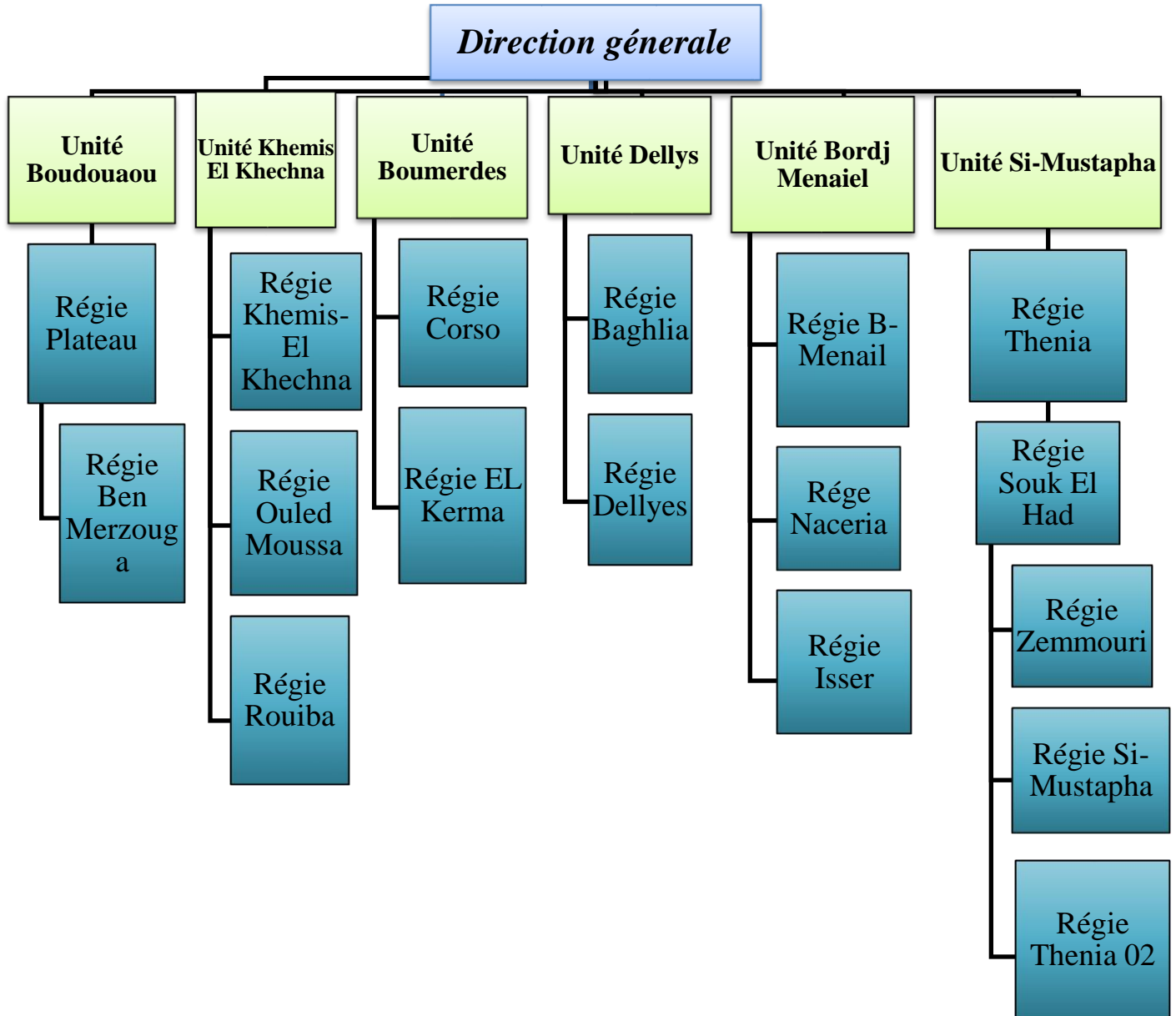
L'organigramme de l'office se présente par la figure suivante :

Figure n°07 : Organigramme de l'OPGI de Boumardes



Source : Document interne de l'OPGI de Boumardes en 2023

Figure 08 : Unités et régies de L'O.P.G. I Boumerdès



Source : Document interne de l'OPGI de Boumardes en 2023

1.2.2.1. Direction générale

La direction de l'office est assurée par un directeur général, désigné conformément à la réglementation en vigueur, est secondé dans l'exercice de ses fonctions par un directeur général adjoint et des collaborateurs directs, dénommés assistants chargés des cellules suivantes :

- Assistant du DG chargé de l'organisation, du système d'information et de la communication.
- Assistant du DG chargé de la cellule d'Audit interne.
- Assistant du DG chargé de la sécurité interne.
- Assistant du DG chargé de la cellule des affaires juridiques et contentieuses.

1.2.2.2. Départements

L'office comprend cinq grands départements, chaque département assure plusieurs services :

A. Département de Ressources Humaines et Moyennes Généraux

Est chargé de la gestion, de la promotion des ressources humaines, de l'exécution du programme des œuvres sociales et de la gestion des biens et des équipements servant au fonctionnement de l'office. Il comprend deux services à savoir :

- Service des ressources humaines ;
- Service des moyens généraux.

B. Département des finances et de la comptabilité

Ce département est chargé de la gestion des ressources financières de l'office. Il est structuré en quatre services à savoir :

- Service des finances ;
- Service de la comptabilité ;
- Service des investissements ;
- Service des recouvrements.

C. Département de la gestion et de la maintenance du patrimoine

Est chargé de la gestion technique et administrative de l'ensemble du patrimoine immobilier appartenant à l'office, et de son maintien en bon état de conservation et d'exploitation. Il comprend trois services à savoir :

- Service de l'exploitation du patrimoine ;
- Service de la maintenance et conservation du patrimoine ;
- Service de la cession.

D. Département de la maîtrise d'ouvrage

Est chargé de la conduite et du suivi des études et de la réalisation des programmes de logements sociaux locatifs et participatifs. Il est structuré de trois services à savoir :

- Service des études et de la programmation ;
- Service des prix et des marchés ;
- Service de la conduite des opérations.

E. Département du développement de la promotion immobilière et foncière

Ce département est chargé de développer la promotion immobilière et la promotion foncière, en outre il est chargé de la conduite des opérations promotionnelles. Il est constitué de deux services à savoir :

- Service de la promotion immobilière et foncière ;
- Service commercial ;

1.2.2.3. Implantation des structures de l'Office

L'OPGI de Boumardes a plusieurs unités et régies à l'instar d'autres Offices du pays :

1. L'unité de Boumardes ; qui contient deux régies :
 - Régie Corso ;
 - Regie El-Kerma.
2. L'unité de dellys ; qui contient deux régies :
 - Régie Baghlia ;
 - Régie Dellys .

3. L'unité de Bordj Menaiel : qui contient trois régies :
 - Régie B-Menaiel ;
 - Régie Naceria ;
 - Régie Isser .

4. L'unité de Si-Mustapha ; qui contient cinq régies :
 - Régie Thenia ;
 - Régie Souk El Had ;
 - Régie Zemmouri ;
 - Régie Si Mustapha ;
 - Régie Thenia 02.

5. L'unité de Boudouaou ; qui contient deux régies :
 - Régie Plateau ;
 - Régie Ben Merzouga .

6. L'unité de Khemis El Khechna ; qui contient trois régies :
 - Régie Khemis el khechna ;
 - Régie Ouled Moussa ;
 - Régie Rouiba .

1.2.3. Administration de l'Office

Conformément à l'article 7 du décret exécutif n°91/147, les O.P.G.I. sont administrés par un conseil d'administration (CA) dont les membres sont désignés par le ministère de tutelle et dirigé par un DG nommé par décret présidentiel. La tutelle des O.P.G.I. est exercée par le Ministère de l'Habitat.

Le CA des O.P.G.I. est composé de :

- Un (01) ou deux (02) représentants proposés par le Ministre de l'Habitat ;
- Un (01) représentant proposé par le Ministre délégué au budget ;
- Un (01) représentant proposé par le Ministre délégué au trésor ;
- Un (01) représentant proposé par le Ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;
- Un (01) ou deux (02) représentant élus des travailleurs.

Le CA peut faire appel en raison de sa compétence, à toute personne susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Le contrôle des comptes de l'office relève de la compétence d'un commissaire aux comptes désigné par le CA.

1.2.4. Patrimoine immobilier

L'O.P.G.I. dispose des logements du type LPL (Logement Public Locatif), LSP Logement Social Participatif) et LPA (Logement Promotionnel Aidé).

- ✓ Logement Public Locatif (LPL) : Des logements abordables destinés aux personnes à revenu modeste ou faible. Ils sont loués à des tarifs inférieurs à ceux du marché.
- ✓ Logement Social Participatif (LSP) : Des logements abordables destinés aux ménages à revenu modeste ou moyen. Ils sont vendus à un prix réduit, avec une participation financière de l'acheteur et une subvention de l'État.
- ✓ Logement Promotionnel Aidé (LPA) : Des logements abordables construits par des promoteurs immobiliers privés, avec le soutien de l'OPGI. Ils sont vendus à un prix inférieur à celui du marché grâce à des subventions et des avantages fiscaux accordés aux promoteurs.

1.3. Audit Interne au sein de l'O.P.G.I

Comme nous avons vu sur l'organigramme de l'O.P.G.I. de Boumardes la cellule d'Audit Interne est rattachée directement à la DG, ceci véhicule une image importante de cette cellule dans l'organisation et la stratégie de l'office.

1.3.1. Création de la cellule d'Audit interne :

La fonction d'Audit Interne a été intégrée au niveau de l'O.P.G.I. par l'arrêté ministériel N°512 du 25 avril 2005 modifiant et complétant l'arrêté ministériel N°43/SPM du 19 octobre 1998 portant organigramme des O.P.G.I. qui a introduit l'Audit Interne comme cellule attachée à la DG de l'Office. Par ailleurs, l'O.P.G.I. doit accorder à cette fonction, au-delà de son aspect légal, la plus grande importance au regard de la valeur ajoutée qu'elle contribue à créer par le biais de ses recommandations et ses conseils formulés aux différentes structures auditées.

1.3.2. Missions du chargé de l'Audit Interne :

A. Les principales missions de la cellule de l'audit interne

- L'élaboration du plan/ programme annuel des missions d'audit interne.
- Réalisation des missions d'audit interne.
- Réalisation des missions d'audit interne hors du programme souligné.
- Le contrôle et la vérification de l'application du manuel de procédures mise en place.
- La garantie du respect des prévisions budgétaires et de la protection du patrimoine.
- Détermination des risques au cours des missions.
- L'élaboration des recommandations au cours des missions.
- Vérification que les dispositions organisationnelles et opérationnelles (procédures, instructions, notes...etc.) sont notifiés, comprises et appliquées.

B. Les tâches particulières des missions de la cellule de l'audit interne

- Faire une répartition optimale des tâches au sein de sa structure.
- Vérifie la qualité des informations de gestion et l'adéquation des règles et des procédures générales aux pratiques de gestion de façon à permettre d'instruire des propositions d'adaptation ou d'évolution.
- Effectuer des contrôles directs en cas de défaillance des structures opérationnelles
- Vérifie le degré de réalisation des objectifs retenus dans les plans prévisionnels
- Évalue les performances réalisées et appréhende les correctifs nécessaires tout en situant les responsabilités.
- Être à l'écoute des responsables des structures organiques pour toute assistance et aider en vue d'évaluer leur situation et faire progresser la qualité de la gestion.
- Prévenir ou révéler sans retard les erreurs et les fraudes.
- Guide la gestion globale de l'office dans les meilleures conditions d'efficacité et d'économie.
- L'audit et contrôle concerne tous les domaines d'activités de l'office sans exception.

1.3.3. Organisation et fonctionnement de la cellule d'Audit Interne

Afin d'assurer l'autonomie et l'impartialité de la cellule d'Audit Interne établie, l'organigramme présenté ci-dessus établit un lien direct entre la cellule et la Direction Générale. Les activités d'Audit Interne au sein de l'Office sont menées selon une méthodologie inspirée des normes internationales de la profession.

Les missions d'audit sont planifiées annuellement et approuvées par le Conseil d'Administration. Cependant, au cours de l'année, des audits non planifiés peuvent être réalisés à la demande du Directeur Général de l'Office sans compromettre le déroulement du plan d'audit validé par le Conseil d'Administration. En ce qui concerne la communication des résultats et des recommandations de l'audit, ceux-ci sont formalisés par des rapports remis au plus haut responsable de l'Office. Et pour le suivi des recommandations, la cellule d'Audit Interne effectue un suivi de la mise en œuvre de ces recommandations grâce à des missions de suivi.

1.3.4. Méthodologie d'intervention de l'Audit Interne

Selon la description de l'Auditeur, la démarche ou la méthodologie d'intervention se présente comme suit :

1.3.4.1. Planification des missions

Il est nécessaire que le responsable de l'Audit Interne élabore un plan opérationnel annuel spécifique à cette structure, lequel doit recevoir l'approbation de la Direction Générale et du Conseil d'Administration.

L'Auditeur Interne est chargé de concevoir et de mettre en forme un programme pour chaque mission, qui détermine clairement le domaine d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission.

1.3.4.2. Démarche ou procédure de déroulement de l'Audit

Le processus ou la démarche de l'Audit se déroule selon les étapes suivantes :

- 1. Phase d'initiation :** Pour démarrer l'audit et établir un plan de travail, une correspondance est envoyée au responsable principal de l'office ainsi qu'aux entités concernées.
- 2. Phase de réalisation :** La mission d'audit Interne est généralement menée sur le terrain, sur le site de l'office.
- 3. Phase de rapport :** Cette étape consiste à produire le rapport d'audit Interne, élaboré par l'équipe d'Audit Interne, et à le transmettre au responsable principal de l'office.
- 4. Phase de suivi des recommandations et évaluation des actions de progrès :** Cette étape vise à assurer le suivi des recommandations émises et à évaluer les actions entreprises en vue d'améliorations.

Section 02 : Audit de l'état de recouvrement de L'OPGI

Cette deuxième section de notre chapitre se concentrera sur l'exploration approfondie du service de recouvrement de l'OPGI. Nous examinerons son fonctionnement interne, les outils et les méthodes utilisés pour maximiser les taux de recouvrement, ainsi que les défis spécifiques auxquels il peut être confronté. En outre, nous analyserons le rapport d'activité mensuel du service, qui fournit une vue d'ensemble des performances financières et des progrès réalisés dans le recouvrement des créances.

1. Le service de recouvrement

Le service de recouvrement constitue un pilier essentiel dans la pérennité financière de toute institution, notamment dans le domaine immobilier. Son objectif principal est de veiller à la récupération des créances impayées, qu'il s'agisse de loyers, de charges locatives, ou encore de toute autre dette contractuelle.

En d'autres termes, ce service est chargé d'assurer la rentabilité des investissements immobiliers de l'OPGI en garantissant le règlement des obligations financières des locataires et des partenaires contractuels.

Au-delà de son aspect purement financier, le service de recouvrement joue un rôle clé dans la gestion des relations avec les locataires et les partenaires commerciaux. Il est responsable de la communication et de la négociation avec les débiteurs afin de trouver des solutions amiables pour le règlement des sommes dues. Par conséquent, il est impératif de comprendre les mécanismes et les stratégies mises en place par ce service afin d'assurer une approche efficace et équitable dans le recouvrement des créances.

1.1. Le fonctionnement interne de service de recouvrement :

Il repose sur un ensemble de processus et de mécanismes visant à garantir un recouvrement efficace des créances :

- Facturation des loyers et des charges locatives aux locataires.
- Suivi et gestion des paiements des locataires.
- Relance des locataires en cas de loyers impayés ou de retard de paiement.
- Mise en place de mesures de recouvrement, telles que des plans d'échelonnement ou des procédures de recouvrement judiciaire si nécessaire.
- Collaboration avec les services juridiques ou les organismes de recouvrement externes pour les cas les plus complexes.

- Tenue à jour des registres et des dossiers de recouvrement.
- Utilisation d'outils et de logiciels de gestion pour suivre et enregistrer les informations.

1.2. Les outils et méthode de service de recouvrement :

- Analyse prédictive pour identifier les débiteurs à risque élevé de non-paiement.
- Automatisation des relances pour des rappels réguliers et personnalisés.
- Collaboration avec des agences spécialisées dans le recouvrement de créances.
- Formation et sensibilisation du personnel pour développer les compétences en négociation et communication
- Logiciels de gestion des immobilière pour gérer les informations relatives aux débiteurs, aux paiements, aux échéanciers, etc.
- Systèmes de suivi des paiements pour enregistrer et suivre les montants payés par les locataires et les partenaires contractuels.

Le service de recouvrement de L'O.P.G.I de Boumardes dispose de 17 agences de recouvrement répartis sur le territoire de la wilaya , qui sont les suivants:

- Régie Corso ;
- Regie El-Kerma.
- Régie Baghlia ;
- Régie Dellys .
- Régie B-Menaiel ;
- Régie Naceria ;
- Régie Isser .
- Régie Thenia ;
- Régie Souk El Had ;
- Régie Zemmouri ;
- Régie Si Mustapha ;
- Régie Thenia 02.
- Régie Plateau ;
- Régie Ben Merzouga .
- Régie Khemis el khechna ;
- Régie Ouled Moussa ;
- Régie Rouiba .

2. L'état de recouvrements de l'unité de Boudouaou

Le rapport d'activité mensuel constitue un outil essentiel pour évaluer l'efficacité des stratégies de recouvrement mises en place. Il offre des informations clés sur le nombre de créances récupérées, le montant total recouvré, le pourcentage de recouvrement par rapport aux créances totales, ainsi que les détails sur les méthodes utilisées et les résultats obtenus.

En analysant ce rapport, il est possible de déterminer si les objectifs de recouvrement ont été atteints, d'identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et de prendre des mesures pour optimiser les performances du service. De plus, il permet de repérer les tendances émergentes, les débiteurs récalcitrants ou les problèmes récurrents, ce qui peut orienter les décisions et les actions futures.

Dans notre cas, encours de notre stage L'OPGI de Boumerdès à effectuer un rapport d'activité mensuel pour l'unité de Boudouaou (voire annexe n° 1).

Interprétation de tableau

- La régie de Ben Merzouga affiche des performances nettement supérieures à celles de la régie de Plateau en termes de taux de recouvrement.
- En termes de créances en arriérés, la régie de Ben Merzouga a réussi à recouvrer un pourcentage significatif de 25.15%, tandis que la régie de Plateau n'a atteint que 2.18%
- De même, la régie de Ben Merzouga a obtenu un taux de recouvrement élevé de 59.89% pour les créances de constatations, tandis que la régie de Plateau a enregistré un taux de recouvrement inférieur de 30.57 %.
- Globalement, le taux de recouvrement total de la régie de Ben Merzouga s'élève à 33.35%, tandis que celui de la régie de Plateau est bien inférieur, avec seulement 3.15%.

D'après ses résultats et cette interprétation on constate que :

✓ Ces résultats indiquent que la régie de Ben Merzouga a une meilleure efficacité dans le recouvrement des créances par rapport à la régie de Plateau.

✓ Il est important d'examiner les raisons de cette différence de performances, telles que les méthodes de recouvrement utilisées, les ressources allouées à chaque régie, la qualité des processus de recouvrement, ainsi que la structure et le volume des créances.

✓ Des mesures peuvent être prises pour améliorer les résultats de la régie de Plateau, en s'inspirant des bonnes pratiques de la régie de Ben Merzouga, telles que l'optimisation des

processus de recouvrement, l'utilisation de techniques de négociation plus efficaces, l'identification et la résolution des problèmes liés aux créances en arriérés, et l'amélioration de la communication avec les débiteurs.

En conclusion, les résultats de taux de recouvrement de la régie de Plateau de l'Unité de Boudouaou soulèvent des préoccupations quant à sa performance. Les taux de recouvrement relativement faibles, que ce soit pour les créances en arriérés (2.18%), les créances de constatations (30.57%), ou le taux de recouvrement total (3.15 %), ont incité le directeur général à prendre la décision de procéder à un audit de la régie de Plateau.

Cet audit vise à examiner en détail les pratiques, les processus et les ressources de la régie de Plateau afin de comprendre les raisons de ces résultats inférieurs. Il permettra d'identifier les éventuels problèmes internes, les lacunes dans les méthodes de recouvrement, les obstacles à la récupération des créances et les possibles solutions pour améliorer les performances.

Section 03 : mission d'audit interne au sien de l'OPGI

Au cours de notre stage au sein de l'O.P.G.I., nous avons eu l'occasion privilégiée d'assister à une mission d'audit interne exceptionnelle portant spécifiquement sur le service de recouvrement, cette expérience nous a offert une perspective directe sur le déroulement du processus d'audit et les différentes procédures mises en place pour mener à bien cette mission.

C'est pour cela dans cette section, on va se concentrer sur les procédures mises en œuvre pour réaliser la mission d'audit interne sur le service de recouvrement de l'O.P.G.I. de Boumerdes, dans le but de détecter les anomalies et les risques, en accord avec les principes professionnels de l'audit interne, nous examinerons les étapes méthodiques et les approches rigoureuses utilisées pour mener à bien cette mission.

L'objectif est de garantir une évaluation approfondie et objective du fonctionnement du service de recouvrement, cette démarche nous permettra d'obtenir une évaluation objective de ce service, en mettant en évidence les points forts et les faiblesses de ses processus et en proposant des recommandations pour améliorer son efficacité opérationnelle et réduire les risques associés.

2.2. Le déroulement de la mission d'audit interne dans le service de recouvrement

Nous allons suivre les mesures prises par l'équipe d'audit interne en réponse à une demande du directeur général de procéder à une vérification du service de recouvrement de la régie Plateau de l'unité de Boudouaou car cette régie n'a jamais fait objet d'un audit.

Pour mener à bien cette mission, nous diviserons notre travail en trois étapes : la phase de planification, la phase d'exécution et la phase d'élaboration du rapport d'audit et le suivi des recommandations et évaluation des actions de progrès

2.2.1. La phase de préparation

Dans cette phase, l'audit interne a entamé son travail après avoir reçu l'ordre de mission (voir annexe n°2) et tenu une réunion d'ouverture le 04/05/2023 avec toutes les parties concernées par cette mission.

Les objectifs de cette réunion étaient les suivants :

- ✓ Permettre à l'auditeur en charge de la mission de se familiariser avec les personnes impliquées, leur rôle et leurs responsabilités ;
- ✓ Demander les informations nécessaires pour faciliter la réalisation de la mission.

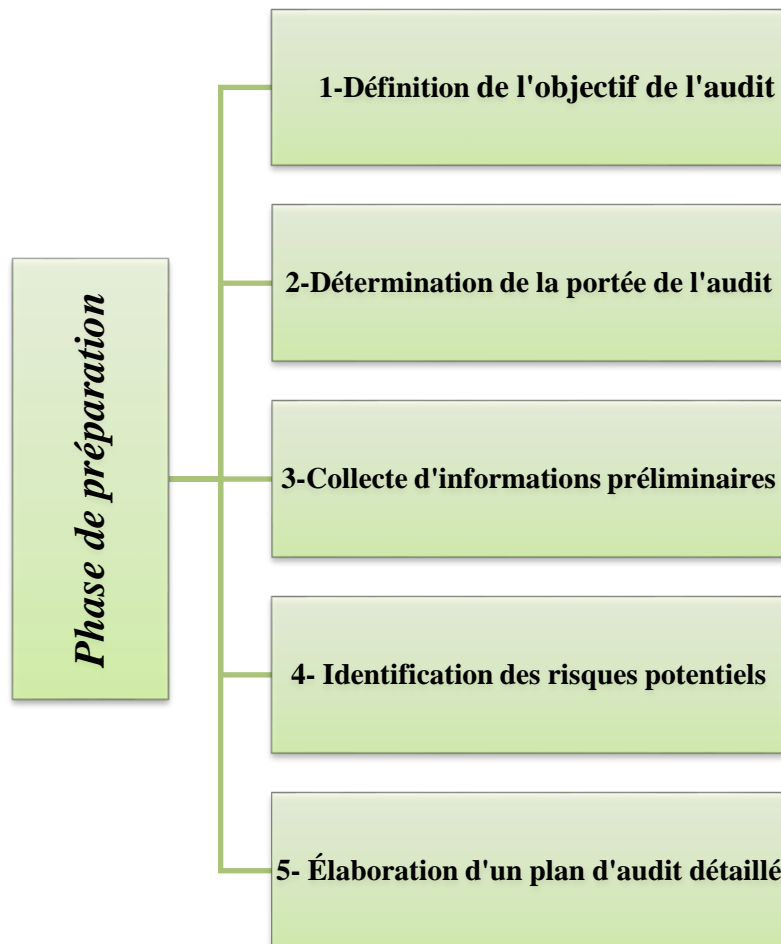
Au cours de la réunion d'ouverture, des discussions ont eu lieu pour clarifier les attentes, les échéances et les exigences spécifiques liées à l'audit, l'équipe d'audit a également identifié les besoins en matière de documentation et de données pour mener à bien son travail.

Cette étape de la réunion d'ouverture est cruciale pour établir une communication claire entre l'auditeur et les parties prenantes, afin de s'assurer que toutes les informations pertinentes sont fournies et que la mission d'audit se déroule de manière efficace et efficiente.

La planification d'une mission d'audit interne spécifique au recouvrement des loyers et des créances peut inclure les étapes suivantes :

- a.** Objectif de l'audit : Évaluer l'efficacité et l'efficacité du processus de recouvrement, identifier les lacunes et formuler des recommandations d'amélioration.
- b.** Portée de l'audit : Inclure les domaines tels que la facturation, le suivi des paiements, le recouvrement des créances, les politiques et les procédures connexes.
- c.** Collecte d'informations préliminaires : Examiner les politiques, procédures, systèmes actuels, et étudier les rapports financiers, les dossiers des locataires, les contrats de location, etc.
- d.** Identification des risques : Repérer les risques potentiels liés au recouvrement des loyers, comme des procédures de facturation inadéquates, des politiques de recouvrement inefficaces, des retards de paiement, des litiges locataires, etc.
- e.** Plan d'audit détaillé : Élaborer un plan précis avec des objectifs spécifiques, des activités d'audit, des procédures d'échantillonnage, des délais et des ressources nécessaires.

Figure n° 9 : Les étapes de la phase de préparation



Source : établie par nous-même.

2.2.2. La phase d'exécution

Cette étape représente le cœur des travaux d'audit. Pendant cette période, les procédures d'audit préalablement établies dans le plan d'audit sont mises en action de manière rigoureuse et méthodique, l'objectif principal est de recueillir toutes les informations pertinentes et nécessaires pour évaluer de manière approfondie les activités du service de recouvrement.

Après avoir établi un plan de travail et demander les doucement nécessaire de département de financier et comptabilité (voir annexe 3), nous avons entamé nos investigations

en visitant la régie de plateau. Nous avons utilisé différents outils d'investigation afin de détecter d'éventuelles anomalies.

A. L'entretien

Le 05/05/2023, nous avons effectué une visite à la régie de plateau et avons demandé au Responsable de recouvrement de réunir les employés (4). Au début de cette réunion, nous lui avons expliqué notre mission ainsi que le rôle de l'audit interne, dans le but de faciliter la collecte de données et d'informations, cette réunion a duré 15 minutes.

Ensuite, nous avons échangé avec le responsable de recouvrement, afin de lui demander les documents nécessaires (voir annexe 4) et de lui poser quelques questions à l'aide d'un guide d'entretien (annexe 5) préparé à cet effet. L'objectif était de déterminer les points forts et faibles de ce service.

B. En analysant les données collectées lors du questionnaire et en intégrant les informations pertinentes issues de notre stage, nous sommes en mesure d'identifier les points forts et les points faibles de ce service.

Cette évaluation approfondie nous permettra de formuler une vision claire de sa performance actuelle et des domaines où des améliorations pourraient être apportées.

- **Points fort**

1) L'existence de politiques de formation démontre l'engagement de l'entreprise à fournir les ressources nécessaires pour développer les compétences du personnel chargé du recouvrement.

2) La disponibilité complète des fournitures de bureau pour l'archivage et la documentation est un avantage essentiel, elle permet une organisation optimale, protège la confidentialité des données et facilite la collaboration interne.

3) La pratique de versement quotidien des montants de loyer sur les comptes, accompagnée d'une communication régulière envers les locataires concernant leur créance, représente des atouts majeurs du service de recouvrement, ces mesures favorisent une gestion financière optimale et renforcent la confiance mutuelle entre l'OPGI et les locataires.

- **Points faibles**

On utilise la Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (F.R.A.P) qui est un outil essentiel utilisé par l'auditeur pour présenter de manière synthétique chaque dysfonctionnement identifié.

Tableau n°7 : FRAP

FRAP N°1
<p>Problème :</p> <p>On observe un défaut de mise à jour régulière et un manque d'organisation adéquate des fiches locatives</p>
<p>Constat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les fiches locatives ne sont pas régulièrement mises à jour.• Les fiches locatives ne sont pas bien organisées.• Le manque de communication.
<p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none">- Absence de processus défini pour la mise à jour et l'organisation des fiches locatives.- Absence de système de classement ou d'indexation efficace.- Manque de coordination et de partage d'informations entre les équipes.
<p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none">- Difficulté à retrouver rapidement les informations pertinentes des locataires.- Complexité pour suivre les paiements des locataires et gérer les arriérés de loyer.- Obstacle à la fourniture de rapports précis et à jour aux propriétaires ou aux parties prenantes concernées.

Recommandations :

- Établir des procédures claires et régulières pour la mise à jour des fiches locatives, en spécifiant les délais et les responsabilités.
- Développer un système de classement clair pour les fiches locatives, par exemple, en utilisant des catégories (par adresse, par locataire, etc.)
- Mettre en place des processus de vérification croisée pour s'assurer de l'exactitude des informations sur les fiches.

Source : établie par nos même.

FRAP N°02

Problème :

Il existe un défaut de régularisation et de mise à jour mensuelle des loyers impayés dans l'ensemble des cités.

Constat :

- Manque de suivi des ententes de paiement ou des plans de remboursement convenus avec les locataires.
- Une gestion inefficace des données relatives.
- Un manque de communication efficace avec les locataires.

Causes :

- Absence de sensibilisation des locataires aux conséquences du non-paiement des loyers et des procédures de régularisation disponibles.
- Insuffisance de ressources financières pour mettre en place des systèmes de suivi et de gestion des loyers impayés efficaces.
- Manque de personnel dédié à la communication avec les locataires, ce qui peut entraîner des retards dans les réponses aux demandes et aux préoccupations.

Conséquences :

- Accumulation de dettes impayées, ce qui peut entraîner des difficultés financières pour les propriétaires et une baisse des revenus.
- Possibilité de devoir recourir à des procédures légales coûteuses pour recouvrer les loyers impayés, ce qui peut entraîner des frais supplémentaires et des délais prolongés.
- Difficulté à fournir des informations claires et à jour sur les procédures de régularisation et de paiement.

Recommandations :

- Mettre en place des rappels et des mesures de suivi pour les locataires en retard de paiement.
- Établir des canaux de communication ouverts et accessibles pour permettre aux locataires de poser des questions et d'obtenir des réponses rapides.
- Offrir des options de paiement flexibles pour faciliter la régularisation des loyers impayés.

Source : établie par nos même.

FRAP N ° 3

Problème :

Absence de contrôles internes pour assurer l'intégrité des données et la conformité réglementaire en matière de recouvrement.

Constat :

Les processus de recouvrement sont manuels et dépendent largement des saisies manuelles de données, ce qui augmente les risques d'erreurs et de manipulations frauduleuses.

Causes :

- Manque de politiques et de procédures claires concernant les contrôles internes.
- Absence de mécanismes de signalement et de suivi des problèmes ou des anomalies liées au recouvrement.
- Manque de technologies appropriées pour faciliter la gestion et le contrôle des données de recouvrement.

Conséquences :

- Risque de non-conformité aux réglementations en vigueur en matière de recouvrement.
- Possibilité de fraudes ou de malversations dans le processus de recouvrement.
- Risque de données inexactes ou erronées liées au recouvrement.

Recommandations :

- Élaborer et mettre en place des politiques et des procédures de contrôles internes spécifiques pour le recouvrement des fonds.
- Allouer les ressources nécessaires pour mettre en place des systèmes de contrôle internes adéquats et assurer la conformité réglementaire.

- Investir dans des technologies appropriées pour faciliter la gestion et le contrôle des données de recouvrement, telles que des systèmes de gestion des créances.

Source : établie par nos même.

FRAP N°4
Problème : Frais liés à l'envoi de la mise en demeure par un huissier judiciaire.
Constat : Les locataires ne paient pas ces frais, bien qu'ils soient tenus de le faire.
Causes : Absence de communication adéquate entre les propriétaires et les locataires sur cette question.
Conséquences : Les locataires peuvent être surpris par la demande de paiement ultérieur.
Recommandations : Envoyer des rappels réguliers aux locataires concernant les frais à venir.

Source : établie par nos même.

C. Lors de l'analyse des rapports mensuels de recouvrement fournis par le responsable du service, ainsi que lors de la visite sur site et des entretiens menés à l'aide d'un guide, l'auditeur a relevé plusieurs irrégularités lors de la vérification des fiches locatives. Parmi ces constatations, on peut citer quelque'une (voir annexe n°6).

En se référant à ces observations (annexe n°6), les commentaires suivants peuvent être relevés :

1. Des erreurs dans les informations enregistrées sur les fiches locatives, telles que des coordonnées incorrectes, des montants de loyer mal indiqués ou des dates incohérentes (locataire 1 et le locataire 12) ;
 2. Des retards dans la mise à jour des fiches locatives, ce qui peut entraîner des problèmes de suivi des paiements et des difficultés dans le processus de recouvrement des loyers (locataire 3) ;
 3. Des incohérences entre les montants de loyer facturés et les montants réellement perçus, suggérant un problème potentiel dans le suivi des paiements et le recouvrement des créances (les locataire 2, 7 et 10)
 4. Des indications de manipulation des fiches locatives, telles que la suppression ou la modification de certaines informations de paiement, Des informations de paiement modifiées ou supprimées, suggérant des signes de manipulation ou de fraude potentielle. (Locataire 5 et 9), voir l'annexe n°7.
- Suite à une analyse approfondie, il a été constaté que les quittances de paiement mentionnées sur les fiches locatives ne correspondent pas aux quittances enregistrées dans le logiciel immobilier (voir les annexes 8 et 9).

Commentaire (selon les annexes 8 et 9) ;

Les conséquences de cette discordance entre les quittances de paiement mentionnées sur la fiche locative et celles enregistrées dans le logiciel immobilier peuvent être les suivantes :

1. Inexactitude des données financières : Cette situation peut entraîner une distorsion des informations financières, ce qui rend difficile la vérification de l'exactitude des paiements effectués par les locataires.
2. Difficulté dans le suivi des paiements : L'incohérence entre les quittances mentionnées sur la fiche locative et celles enregistrées dans le logiciel immobilier peut compliquer le suivi des paiements et rendre difficile l'identification des paiements en retard ou manquants.
3. Risque de pertes financières : Si certains paiements ne sont pas correctement enregistrés ou suivis, cela peut entraîner des pertes financières pour l'OPGI, en termes de loyers impayés ou de créances non recouvrées.
4. Mauvaise gestion des litiges : Lorsque des différends surviennent entre l'OPGI et les locataires concernant les paiements, l'absence de concordance entre les quittances peut compliquer la résolution des litiges et avoir un impact négatif sur la relation avec les locataires.
5. Perte de confiance des parties prenantes : Lorsque les informations financières ne sont pas fiables et cohérentes, cela peut entraîner une perte de confiance de la part des parties prenantes telles que les propriétaires, les investisseurs ou les autorités de régulation.

2.2.3. La phase de conclusion

Il s'agit de l'émission du rapport final qui se présente comme suit ;

Rapport d'audit

Structure auditée : service de recouvrement de la régie Plateau unité Boudouaou de l'entreprise de L'OPGI –Boumerdès –

Mission d'audit : recouvrement de loyer et créances.

Date du rapport : 07 /06/2023.

Destinataires :

- Direction Générale
- Responsable de service de recouvrement
- Chef de recouvert charge de gestion de caisse

Après avoir reçu l'approbation de la direction générale de l'entreprise pour réaliser l'audit du processus de recouvrement des loyers et des créances de la régie Plateau, notre travail consistait à émettre une opinion sur ce processus.

Cette mission s'est déroulée au sein du service de recouvrement et a impliqué la collaboration de plusieurs services, tels que la direction des finances et de la comptabilité. Nous avons mené des entretiens avec les responsables en utilisant un guide de questionnement.

Au cours de notre mission, nous avons évalué le processus de recouvrement et identifié un certain nombre de faiblesses pour lesquelles nous proposons les solutions suivantes :

Faiblesse N°1 : Il existe un défaut de régularisation et de mise à jour mensuelle des loyers impayés dans l'ensemble des cités.

Recommandation N°1: Établir des canaux de communication ouverts et accessibles pour permettre aux locataires de poser des questions et d'obtenir des réponses rapides.

Faiblesse N°2 : Absence de contrôles internes pour assurer l'intégrité des données et la conformité réglementaire en matière de recouvrement.

Recommandation N°2 : Allouer les ressources nécessaires pour mettre en place des systèmes de contrôle internes adéquats et assurer la conformité réglementaire.

Faiblesse N°3 : Des erreurs dans les informations enregistrées sur les fiches locatives, des montants de loyer mal indiqués ou des dates incohérentes.

Recommandation N°3

Mettre en place un processus de vérification régulier des coordonnées pour s'assurer de leur exactitude.

- Effectuer des mises à jour régulières des montants de loyer en fonction des ajustements légaux ou contractuels.

Faiblesse N°4 : Incohérences entre les montants de loyer facturés et les montants réellement perçus et Problèmes de recouvrement des créances

Recommandation N°4

- Renforcer les procédures de recouvrement des créances en cas de paiements manquants ou tardifs.
- Mettre en place des procédures claires et transparentes pour le recouvrement des créances non payé.

Faiblesse N°5 : Manipulation des fiches locatives et Risques de fraude financière.

Recommandation N°5

- Mettre en place des mesures de contrôle pour détecter toute modification ou suppression non autorisée.
- Sensibiliser les locataires sur les procédures de paiement et encourager la communication en cas de doute ou de problème.

Faiblesse N°6 : Discordance entre les quittances de paiement mentionnées sur la fiche locative et celles enregistrées dans le logiciel immobilier.

Recommandation N°6

- Mettre en place des procédures de vérification croisée entre les quittances de paiement et les enregistrements dans le logiciel immobilier.

- Utiliser des modèles de quittance de paiement standardisés pour minimiser les erreurs de saisie.
- Effectuer des mises à jour régulières du logiciel immobilier pour assurer la synchronisation des informations de paiement.

Source : Etabli par nous même

Conclusion

En conclusion, ce chapitre nous a permis de combiner nos connaissances théoriques avec la réalité du terrain, approfondissant ainsi notre compréhension et notre application des outils et techniques d'audit interne pour évaluer le contrôle interne à travers les différentes étapes.

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons présenté de manière générale l'entreprise "Office de Promotion de Gestion Immobilier" (OPGI), en abordant son historique, son organigramme, ses missions, ainsi que sa cellule d'audit interne, cette présentation préliminaire a jeté les bases nécessaires pour la suite de notre étude.

Ensuite, dans la deuxième section, nous nous sommes concentrés sur le processus de recouvrement des loyers et des créances, nous avons acquis une connaissance approfondie de ce processus, en comprenant les étapes clés et les outils utilisés. Nous avons également analysé le rapport d'activité mensuel, ce qui nous a permis de mieux évaluer la performance du processus de recouvrement.

Enfin, la troisième section s'est focalisée sur notre mission d'audit interne du processus de recouvrement des loyers et des créances au sein de la régie de plateau. À travers ses différentes phases, nous avons démontré l'importance et l'utilité de l'audit interne pour identifier les risques opérationnels associés à ce processus et aider l'entreprise à les maîtriser. Cette mission d'audit interne nous a permis d'appréhender concrètement les défis et les opportunités liés à la gestion des créances au sein de l'OPGI.



Conclusion générale



Conclusion générale

En conclusion, ce mémoire met en évidence le rôle crucial de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein des organisations, en particulier dans le contexte de la mondialisation économique et des crises récentes. L'audit interne occupe désormais une place stratégique en tant que pilier fondamental de la gouvernance d'entreprise, offrant une perspective indépendante et objective sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne.

L'approche méthodique et rigoureuse de l'audit interne permet d'évaluer et d'améliorer les processus de contrôle, de gérer les risques et de créer de la valeur ajoutée. En travaillant de concert avec d'autres fonctions de surveillance, il contribue à un système de contrôle intégré et coordonné, renforçant ainsi la vigilance et l'efficacité des mécanismes de gouvernance.

La maîtrise des risques opérationnels nécessite la participation de divers acteurs au sein de l'entreprise, impliquant une collaboration et une implication étroite de toutes les parties prenantes. L'audit opérationnel joue un rôle crucial en fournissant des mesures de risques opérationnels pour surveiller, évaluer et contrôler ces risques, ce qui permet d'améliorer les pratiques et de renforcer les dispositifs de gestion des risques opérationnels.

L'étude réalisée auprès de l'Office de Promotion de Gestion Immobilier (OPGI) a permis de mettre en évidence les étapes clés d'une mission d'audit interne, en appliquant les outils et techniques d'audit interne pour évaluer le contrôle interne du processus de recouvrement des loyers et des créances. Elle a également démontré l'importance de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et l'amélioration du système de contrôle interne.

Cette mission d'audit interne a permis de mieux comprendre les défis et les opportunités liés à la gestion des créances au sein de l'OPGI, ainsi que d'identifier les risques opérationnels associés et de proposer des mesures correctives.

Grâce à notre démarche, nous avons atteint notre objectif préalablement fixé et pu mettre en évidence les lacunes, les points forts et les faiblesses du dispositif de contrôle interne. Cela démontre que l'audit interne a un impact positif sur l'entreprise en évaluant son système de contrôle interne. De plus, nous avons identifié les différents risques opérationnels auxquels l'entreprise est confrontée, soulignant ainsi le rôle crucial de l'audit interne dans la prévention et la gestion de ces risques, à travers les recommandations formulées.

Conclusion générale

En comprenant les risques opérationnels et en s'appuyant sur l'audit interne, les organisations sont mieux préparées pour faire face aux défis et aux incertitudes, assurant ainsi leur succès à long terme. La gestion proactive des risques opérationnels est essentielle pour préserver la pérennité des activités et maintenir la résilience organisationnelle face aux aléas et aux évolutions du marché.



Bibliographie



Bibliographie

Livres

- ~ BECOUR Jean Charles & al, « audit opérationnel », entrepreneuriat, gouvernance et performance, édition Economica, 2008.
- ~ BECOUR Jean-Charles & Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel », 2^{ème}, édition ECONOMICA, 1996.
- ~ BENAÏSSA Mourad & al, « La contribution de l'audit interne à la performance de l'entreprise », thèse de Master en comptabilité, contrôle et audit, université Abderrahmane MIRA, 2012-2013.
- ~ BERTIN Elisabeth, « Audit interne », enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, édition d'Organisation, 2007.
- ~ BOUDRIGA Zied, « L'audit interne : organisation et pratique », Collection Azurite, Tunisie 2012.
- ~ GREUNIER Claude & BONNEBOUBOCHE Jean, « Auditer et contrôler les activités de l'entreprise », éditions FOUCHER, Paris, 2003.
- ~ HAMZAOUI MOHAMED avec la participation de BENOIT PIGE, « Audit, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne », édition Village Mondial, France, 2006.
- ~ JEAN-DAVID DARSA & Nicolas-Dufour, « Le coût du risque », 2^{ème}, édition GERESO, Paris, 2014.
- ~ JEAN-DAVID DARSA, « La gestion des risques en entreprise », 3^{ème}, édition GERESO, 2013.
- ~ Jean-Paul, LOUISOT Sophie et Gaultier-Gaillard, « Diagnostic des risques », édition AFNOR, Paris 2007.
- ~ JIMENEZ Christian et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », édition REVUS BANQUE, 2004.
- ~ Lionel Collins, Gérard Vallin, « Audit et Contrôle Interne », Aspects Financiers opérationnels et Stratégique, 4^{ème}, édition DOLLAZ, Paris, 1992.
- ~ MÉTAYER Yves & Laurence HIRSCH, « Premiers pas dans le management des risques », édition AFNOR, Paris 2007.
- ~ Michel WEILL, « Audit stratégique », édition AFNOR, Paris, 2011.
- ~ RENARD Jacques, « L'audit interne : Ce qui fait débat », édition Maxima, Paris, 2003.

Bibliographie

- ~ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, 2010, P 42.
- ~ RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 9^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2016.
- ~ RENARD Jaques, « Théorie et pratique de l'audit interne », 6^{ème}, édition d'Organisation, groupe Eyrolles, Paris, 2006, P 27.
- ~ SARDI Antoine, « Audit et Contrôle Interne Bancaires », éditions AFGES, Paris, 2002.
- ~ SCHICK Pierre, « Mémento d'audit interne », édition DUNOD, Paris 2007.
- ~ SCHICK Pierre, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « Audit interne et référentiels de risques », vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit, édition DUNOD, Paris, 2010.

Articles

- ~ VINCENTI Dominique, « Dresser une cartographie des risques », in revue audit, n° 144.
- ~ Article 40, Journal officiel, 27^{ième}, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, P 22.

Normes et référentiels normatifs

- ~ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire 2014, Le cadre de Bâle III : Ajustements du cadre réglementaire en matière de fonds propres.
- ~ Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, édition IBID, 2017.
- ~ IFACI, « cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition 2013. <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/cripp/>
- ~ IFACI, « Le management des risques de l'entreprise », 3^{ème}, édition d'Organisation, Paris 2007. https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017_synthe%CC%80se.pdf

Bibliographie

Mémoires

- ~ JEZZINI Mohammed, « revue de littérature : le risque opérationnel », thèse de Doctorat, université d'Avignon et des pays des Vaucluse, 2005.
- ~ KAFANDO Sylvie, « contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels », mémoire de fin d'étude, audit et contrôle de gestion, promotion 2011, bibliothèque cesag.sn.
- ~ RAFFEGEAU Jean, DUBOIS Fernand, De MENONVILLE Didier, « L'audit opérationnel », presse universitaire de France, 1984.

Site internet

- ~ <http://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/>, édition 2017.
- ~ https://Fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_risques.



Annexes



Annexe n° 1: Situation de recouvrements (loyer) LOGT –LOCAUX

UNITE BOUDOJAOU

SITUATION DE RECouvreMENT (LOYER) LOGTS - LOCAUX ECHELLE UNITE

ARRETE AU: 30/04/2023

Régie/Cité	Patrimoine		CREANCE			RECouvreMENT			TAUX DE RECouvreMENT %		
	LOG TS	LOCAUX	Arriérés	Constata-	Total	Arriérés	Constata-	Total	Arriérés	Constata	Total
Régie Plateau	3955	185	162,238,821.09	5,777,629.60	168,016,450.69	3,531,324.67	1,766,085.05	5,297,409.72	2.18%	30.57%	3.15%
Régie Ben Merzouga	2486	64	12,171,484.10	3,759,172.52	15,930,656.62	3,061,228.05	2,251,277.86	5,312,505.91	25.15%	59.89%	33.35%
TOTAL	6441	249	174,410,305.19	9,536,802.12	183,947,107.31	6,592,552.72	4,017,362.91	10,609,915.63	3.78%	42.12%	5.77%

Arriérés régie = 22,948,898.50
 Arriérés Sinistres = 132,402,968.74
 Arriérés en contentieux = 17,495,808.31

ديوان الترقية والتسيير العقاري
 ولاية بومرداس
 وحدة بسوقواو

Source : Doucement interne de L'OPGI de Boumerdes

Annexe 02: Ordre de mission

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Habitat, et de l'Urbanisme et de la ville
Office de Promotion et de Gestion Immobilière – Boumerdès –

N° : 110 / DG / 2023

Boumerdès le 03 /05/2023

A :

Monsieur l'assistance de Directeur Générale chargé de L'audit interne

Ordre de mission

Objet : Mission de l'audit interne sur le recouvrement des loyer et créances de l'agence de Boudouaou / Régie Plateau

Dans le cadre de la surveillance et du suivi des activités et de la performance des agences, vous avez été chargé d'effectuer une mission d'audit au niveau de l'agence de l'agence de Boudouaou / Régie Plateau.

Par conséquent, les agents de l'agence ainsi que le chef de l'unité concernée sont tenus de mettre à la disposition de la cellule d'audit interne tous les documents relatifs à cette affaire et de fournir toutes les informations requises dans ce cadre.

Copie pour information :

Chef de l'unité de Boudouaou

Directeur Générale

Source : Doucement interne de L'OPGI de Boumerdès.

Annexe 3 : Demande de doucement

**République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Habitat, et de l'Urbanisme et de la ville
Office de Promotion et de Gestion Immobilière – Boumerdès –**

N° : 114 / CAI / 2023

Boumerdès le 06/05/2023

A

Monsieur le Chef du Département des Finances et de la Comptabilité.

Objet : Demande de documents.

Les pièces jointes : Liste des locataires

Conformément à l'ordre de mission numéro 110 en date du 03/05/2023., concernant la mission d'audit interne au niveau de l'agence Boudouaou / Régie plateau nous avons le plaisir de vous demander de nous fournir, dans les meilleurs délais, les éléments suivants :

- Copies des quittances de paiement des locataires dont les noms sont joints, pour les périodes spécifiées dans le tableau ci-joint.
- Copies des procès-verbaux d'inspection de la « Commission de Contrôle des agences de l'agence » de Boudoudou pour les années 2022 et 2023.
- Copies des procès-verbaux d'inspection du "Chef du Service de Recouvrement" pour le contrôle de l'agence, Boudouaou / Régie plateau.

Ceci afin de nous permettre d'exécuter la mission dans les meilleures conditions et dans les délais impartis.

Veillez agréer nos salutations respectueuses et nos remerciements

Assistance de Directeur

Général chargé de L'audit interne

Source : Doucement interne de L'OPGI de Boumerdès

Annexe 4 : demande de doucement

**République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Habitat, et de l'Urbanisme et de la ville
Office de Promotion et de Gestion Immobilière –Boumerdès –**

N° : 115 / CAI / 2023

Boumerdès le 06/05/2023

A

**Madame chef de groupe chargé de la collecte
Monsieur chef de recouvrement chargé de la gestion de caisse**

Objet : Demande de documents.

Les pièces jointes : Liste des locataires.

Conformément à l'ordre de mission numéro 110 en date du 05/05/2023 concernant la mission d'audit interne au niveau de l'agence Boudouaou / régie plateau nous vous demandons de nous fournir, dans les meilleurs délais (48 heures), les éléments suivants :

- Copies des quittances de paiement des locataires dont les noms sont joints.
- Copies du registre de caisse pour les dates de paiement figurant dans le tableau ci-joint.
- Copies du journal de caisse pour les dates indiquées dans le tableau.
- Explication écrite des périodes de location dépassées (impayées) concernant le logiciel de gestion immobilier GIMMOB pour les locataires dont les noms sont joints.

(Toutes les données sont extraites des fiches locatives au niveau de l'agence).

Veillez accepter nos salutations cordiales

Assistance de Directeur

Générale chargé de L'audit interne

Source : Doucement interne de L'OPGI de Boumerdès.

Annexe 5 : Guide d'entretien de l'audit interne

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Habitat, et de l'Urbanisme et de la ville
Office de Promotion et de Gestion Immobilière –Boumerdès –

N°	<i>Questionnes</i>	<i>Réponse</i>		<i>Réponse</i>	
		Oui	Non	Conforme	Non Conforme
1	Existe-t-il un enregistrement du courrier entrant et sortant ?	X		X	
2	Les rapports liés au processus de collecte sont-ils disponibles et bien organisés ?	X		X	
3	Les fiches locatives sont-elles mises à jour et bien organisé ?	X			X
4	Avez-vous toutes les fournitures de bureau qui aident à la gestion de l'archivage et à la documentation ?	X		X	
5	Les employeurs maîtrisent-ils l'utilisations de le logiciel de gestion immobilière ?	X		X	
6	Les tâches inscrites sur la fiche de poste sont-elles respectées par les employeurs ?	X			X
7	Existe-t-il des politiques ou des procédures de formation pour le personnel chargé du recouvrement?	X		X	
8	Des rappels sont-elles envoyées à chaque locataire qui ne paie pas son loyer ?	X		X	
9	La régularisation et la mise à jour des loyers impayés est - elle effectuée chaque mois dans tous les cités ?	X			X
10	Le versement des montant de loyer est-il effectué quotidiennement sur les compte de l'OPGI ?	X		X	
11	Les locataires sont-ils informés de leur créance ?	X		X	

1 3	Y a-t-il des contrôles internes en place pour assurer l'intégrité des données et la conformité aux réglementations en matière de recouvrement ?	X			X
1 4	Le service de recouvrement utilise-t-il les technologies émergentes ou les meilleures pratiques du secteur pour améliorer ses processus ?	X			X
1 5	En cas de non-réponse du locataire aux rappels de paiement (mise en demeure), est-ce que votre service met en œuvre la procédure de mise en demeure ?	X		X	
1 6	En ce qui concerne les frais liés à l'envoi de la mise en demeure par un huissier judiciaire, est-ce que les locataires sont tenus de les payer ?	X			X

Annexe n° 6 :

Nom et Prénom	Adresse	PERIODE NON ENCAISSE		Date d'encaissement	Observations
		ECH DU	ECH AU		
locataire 1	CITE 500/4500 LOGTS BT D N° 2 BOUD.EL.BAHRI	10/2019	09/2020		L'arrêt de paiement sur la fiche locative est le 04/2023 L'arrêt de paiement sur GIMMOB est le 01/2023
locataire 2	CITE200/1000 LOGTS RHP BT05 N16 BOUD-E-B	04/2020	04/2020	Payé le 20/06/2020	Mentionné sur la fiche locative
		11/2022	11/2022	Payé le 15/11/2022	Double paiement sur la fiche de locative
locataire 3	CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N 01 BOUD.EL.B	04/2020	06/2020	Payé le 28/02/2021	Mentionné sur la fiche locative
		02/2021	03/2021	Payé le 28/02/2021	Ancienne période erronée
locataire 4	CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N 04 BOUD.EL.B	01/2022	01/2022	Payé le 10/04/2022	Mentionné sur la fiche locative
S/T BOUDOUAOU EL BAHRI					
locataire 5	CITE 500/4500 LOGTS BT A N 04 O.HADDADJ	12/2021	02/2022		Fraude sur la fiche locative
locataire 6	CITE 500/4500 LOGTS BT P N 23 O.HADDADJ	03/2022	03/2022	Payé le 19/12/2023	Mentionné sur la fiche locative
locataire7	CITE 500/4500 LOGTS BT T N 04 O.HADDADJ	12/2021	12/2021		Aucune mention sur la fiche locative
		10/2022	10/2022		Double paiement sur GIMMOB
locataire 8	CITE 400/3000 LOGTS BT E N° 10 O.HADDADJ	02/2021	12/2022	Non payé	Aucune mention sur la fiche locative Manque de fiche locative de l'année 2022
locataire 9	CITE 400/3000 LOGTS BT I N 21 O.HADDADJ	02/2022	02/2022		Fraude sur la fiche locative
locataire 10	CITE 250 LOGTS BT D03 N 13 BOUDOUAOU	05/2020	05/2020		Double année 2023 sur la fiche de locative
locataire 11	CITE EL DJAMEL BT C N 5.BOUDOUAOU	08/2022	01/2023	Non payé	Aucune mention sur la fiche locative Manque de fiche locative de l'année 2023
locataire 12	CITE 350 LOGT GECO BT B03 N 11 BOUDOUAOU				L'arrêt de paiement dans la fiche locative est le 02/2021
		02/2021	02/2021		L'arrêt de paiement sur GIMMOB est le 10/2020
S/T BOUDOUAOU					
Total General					

Source : Doucement interne de L'OPGI de Boumerdès.

Annexe n°7 : Fiche locatif du locataire N° 09

OFFICE DE PROMOTION
ET DE GESTION IMMOBILIERE
DE BOUMERDES

**FICHE LOCATIVE
LOGEMENT**

Nom/ Prénom: Locative N° 9
Mode d'attribution: 2713 NO189
N° CODE: 2713 NO189

UNITE DE: _____

Cité	Bt	Cage	N°	Type de logt	Surface	Occupant	Date de Naissance	Date d'occupation	Abattement	Observations
<u>0-H</u>	<u>I</u>		<u>21</u>							

N° quittance	Montant payé	Fiche DGI circuit	Constatation loyer mensuel		Observations
Loyer		N°	Date	Loyer Principal	
Quit N°: Date:				Charge:	
Cautionnement				T.V.A:	
Quit N°: Date:	Autres			Frais Quitt:	
				Loyer mensuel	

ANNEE: 2022

Mois	RECOUVREMENT						VERSEMENT					Observations
	Loyer mensuel	Droit de timbre	Autres	Montant encaissé	N° Quittance	N° Bulletin de versement	Date	Mode versement	Date de versement	N° Reçu	N° Bulletin de versement	
JANVIER					<u>3189</u>	<u>23</u>	<u>27/2/22</u>	<u>cut</u>	<u>27/2/22</u>	<u>3189</u>	<u>23</u>	
FEVRIER												
MARS					<u>45020</u>	<u>18</u>	<u>21/6/22</u>	<u>cut</u>	<u>21/6/22</u>		<u>18</u>	
AVRIL					<u>45020</u>	<u>0</u>					<u>0</u>	
MAI												
JUIN					<u>22145</u>	<u>24</u>	<u>28/6/22</u>	<u>cut</u>	<u>28/6/22</u>		<u>24</u>	
JUILLET					<u>25922</u>	<u>29</u>	<u>26/7/22</u>	<u>cut</u>	<u>26/7/22</u>		<u>29</u>	
AOUT					<u>29421</u>	<u>25</u>	<u>30/7/22</u>		<u>30/7/22</u>		<u>25</u>	
SEPTEMBRE					<u>33813</u>	<u>20</u>	<u>26/9/22</u>	<u>cut</u>	<u>26/9/22</u>		<u>20</u>	
OCTOBRE					<u>39725</u>	<u>19</u>	<u>26/10/22</u>	<u>cut</u>			<u>19</u>	
NOVEMBRE												
DECEMBRE												

Source : Document interne de l'OPGI de Boumerdès

Annexe n°8 : Tableau des quittances de paiements des locataires

UNITE BOUDOUAOU (REGIE PLATEAU)										
N°	COM	CITE	NATURE	NORDR	Nom et Prénom	Adresse	FICHE LOCATIVE (REGIE PLATEAU)			
							n° Quittance / Reçu	Période		Date de paiement
01	10	10	1	0029		CITE 500/4500 LOGTS BT B N° 5 BOUD.EL.BAHRI	4215	04/2022	07/2022	17/01/2023
02	10	08	1	0072		CITE200/1000 LOGTS RHP BT05 N16 BOUD-E-B	11040	04/2020	04/2020	20/06/2020
03	10	08	1	0088		CITE200/1000 LOGTS RHP BT07 N02 BOUD-E-B	34404	04/2020	10/2020	27/03/2021
04	10	11	1	0052		CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N°01 BOUD.EL.B	8956	04/2020	06/2020	28/02/2021
							6871	02/2021	03/2021	28/02/2021
05	10	11	1	0055		CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N°04 BOUD.EL.B	6770	01/2022	01/2022	10/04/2021
06	17	08	1	0040		CITE 100/4500 LOGTS BT B1 N°08 EL KHERR	25115	04/2022	04/2022	26/07/2022
07	27	09	1	0058		CITE 100 LGTS BT 06 N°02 OULED HADADJ	4027	06/2022	06/2022	15/01/2023
08	27	12	1	0004		CITE 500/4500 LOGTS BT A N 04 O.HADDADJ	7182	12/2021	02/2022	21/03/2023
09	27	12	1	0380		CITE 500/4500 LOGTS BT P N 23 O.HADDADJ	18367	03/2022	03/2022	19/02/2023
10	27	13	1	0080		CITE 400/3000 LOGTS BT D N°14 O.HADDADJ	47582	06/2021	06/2021	14/12/2021
11	27	13	1	0160		CITE 400/3000 LOGTS BT H N° 10 O.HADDADJ	41614	10/2020	11/2020	23/11/2021
12	09	26	1	0197		CITE 350 LOGTS GECO BT A06 N°09 BOUDOUAOU	10604	08/2012	08/2012	21/08/2021
13	09	26	1	0327		CITE 350 LOGTS GECO BT A5 N° 08 BOUDOUAOU	39929	02/2020	02/2020	20/12/2021
14	09	22	1	0107		CITE 250 LOGTS BT C05 N°09 BOUDOUAOU	26942	08/2021	08/2021	06/02/2022
15	09	20	1	0031		CITE 40/800 LOGTS BT F N° 02 BOUDOUAOU	16240	05/2022	05/2022	23/10/2022
16	09	16	1	0171		350 LOGTS FADES BT E1 N° 08 BOUDOUAOU	1124	01/2021	04/2021	19/05/2021
17	09	16	1	0228		350 LOGTS FADES BT B1 N°15 BOUDOUAOU	16184	05/2022	05/2022	14/11/2022
18	09	13	1	0052		CITE 58 LOGTS BT.B3 N° 52 BOUDOUAOU	530	11/2022	11/2022	05/02/2023
19	09	02	1	0102		CITE EL DJAMEL BT C N° 5.BOUDOUAOU	22951	08/2022	01/2023	17/09/2022

ديوان الترقية والتسيير العقاري
لبومرداس
خليفة التدقيق الداخلي

Source : Document interne de L'OPGI de Boumerdès.

Annexe n°9 : Paiement des locataires retirer de GMOB (logiciel de gestion immobilière)

N°	CO M	CIT E	NA TU RE	NORD R	Nom et Prénom	Adresse	N° quittance	PERIODE NON ENCAISSE		Date d'encaissement
								ECH DU	ECH AU	
1	10	10	1	0029	locataire 1	CITE 500/4500 LOGTS BT B N° 5 BOUD.EL.BAHR	755049	04/2022	07/2022	17/01/2023
2	10	08	1	0072	locataire 2	CITE200/1000 LOGTS RHP BT05 N16 BOUD-E-B	519194	04/2020	04/2020	20/06/2020
3	10	08	1	0088	locataire 3	CITE200/1000 LOGTS RHP BT07 N02 BOUD-E-B	581028	04/2020	10/2020	27/03/2021
4	10	11	1	0052	locataire 4	CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N° 01 BOUD.EL.B	576445	04/2020	06/2020	28/02/2021
								02/2021	03/2021	28/02/2021
5	10	11	1	0055	locataire 5	CITE 83/2060 LOGTS BT 5 N° 04 BOUD.EL.B	699741	01/2022	01/2022	10/04/2022
						S/T BOUDOUAOU EL BAHRI				
6	17	08	1	0040	locataire 6	CITE 100/4500 LOGTS BT B1 N° 08 EL KHERR	749430	04/2022	04/2022	26/07/2022
						S/T KHERROUBA				
7	27	09	1	0058	locataire 7	CITE 100 LGTS BT 06 N° 02 OULED HADADJ	774868	06/2022	06/2023	15/01/2023
8	27	12	1	0004	locataire 8	CITE 500/4500 LOGTS BT A N 04 O.HADDADJ	765631	12/2021	02/2022	21/03/2023
9	27	12	1	0380	locataire 9	CITE 500/4500 LOGTS BT P N 23 O.HADDADJ	641215	03/2022	03/2022	19/12/2023
10	27	13	1	0080	locataire 10	CITE 400/3000 LOGTS BT D N° 14 O.HADDADJ	633429	11/2020	12/2020	21/10/2020
								06/2021	06/2021	14/12/2021
11	27	13	1	0160	locataire 11	CITE 400/3000 LOGTS BT H N° 10 O.HADDADJ	641499	10/2020	11/2020	23/11/2021
						S/T OULED HEDDADJ				
12	09	26	1	0197	locataire 12	CITE 350 LOGTS GECO BT A 06 N° 09 BOUDOUAOU	657084	08/2012	08/2012	21/08/2022
13	09	26	1	0327	locataire 13	CITE 350 LOGTS GECO BT A 5 N° 08 BOUDOUAOU	728131	02/2020	02/2020	20/12/2021
14	09	22	1	0107	locataire 14	CITE 250 LOGTS BT C 05 N° 09 BOUDOUAOU	593625	08/2021	08/2021	06/02/2022
15	09	20	1	0031	locataire 15	CITE 40/800 LOGTS BT F N° 02 BOUDOUAOU	730310	05/2022	05/2022	23/10/2022
16	09	16	1	0171	locataire 16	350 LOGTS FADES BT E1 N° 08 BOUDOUAOU	759154	01/2021	04/2021	19/05/2021
17	09	16	1	0228	locataire 17	350 LOGTS FADES BT B1 N° 15 BOUDOUAOU	714362	05/2022	05/2022	14/11/2022
18	09	13	1	0052	locataire 18	CITE 58 LOGTS BT.B3 N° 52 BOUDOUAOU	704500	11/2022	11/2022	05/02/2023
19	09	02	1	0102	locataire 19	CITE EL DJAMEL BT C N° 5.BAUDOUAOU	725400	08/2022	01/2023	17/09/2022
						S/T BOUDOUAOU				
						Total General				

Source : Document interne de l'OPGI de Boumerdès.



Liste des tableaux et figures



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Les principales différences entre l'audit interne et l'audit externe	13
Tableau n°2 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	14
Tableau n°3 : Comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	15
Tableau n°5 : Les normes de qualification et de fonctionnement	18
Tableau n°6 : Exemple de tableau de bord	52
Tableau n°7 : FRAP	70

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure N°01 : Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne.....	25
Figure n° 2 : Conceptualisation et définition du risque.....	34
Figure n°3 : Pyramide des différents types de risque.....	35
Figure n°4 : Risque d'audit.....	39
Figure n°5 : Le processus de gestion des risques.....	46
Figure n°6 : Identification des risques pertinents pour l'audit.....	50
Figure n°07 : Organigramme de l'OPGI de Boumardes	58
Figure 08 : Unités et régies de L'O.P.G. I Boumardes	59
Figure n° 9 : Les étapes de la phase de préparation	75

Résumé

L'audit interne joue un rôle crucial interne dans la gestion des risques opérationnels au sein des organisations, en offrant une perspective indépendante et objective sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne. L'audit interne permet d'évaluer et d'améliorer les processus de contrôle, de gérer les risques et de créer de la valeur ajoutée. Il contribue à un système de contrôle intégré et coordonné, renforçant ainsi la vigilance et l'efficacité des mécanismes de gouvernance. Grâce à notre étude de cas auprès de l'OPGI, nous avons pu mettre en évidence les étapes clés de l'audit interne, identifier les risques opérationnels associés et proposer des mesures correctives, démontrant ainsi l'importance de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels et l'amélioration du système de contrôle interne.

Mot clés

Audit interne ; Risque ; Risques opérationnels ; Gestion des risques ; Maîtrise des risques.

Summary

Internal audit plays a crucial internal role in managing operational risks within organizations, providing an independent and objective perspective on the effectiveness of internal control systems. Internal audit assesses and improves control processes, manages risks and creates added value. It contributes to an integrated and coordinated control system, thus enhancing the vigilance and efficiency of governance mechanisms. Through our case study with OPGI, we were able to highlight the key steps of internal audit, identify associated operational risks and propose corrective actions, demonstrating the importance of internal audit in managing operational risks and improving the system of internal control.

Keywords

Internal audit; Risk; Operational risks; Risk management; Risk management.