

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa



Faculté d'Economie, de Gestion et du Commerce

Département de gestion

***En vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Comptabilité
Option : Comptabilité, Contrôle et Audit***

Mémoire de fin de cycle

Thème

**L'audit interne : Est-il une fonction clé pour la détection et la
gestion des risques ?**

Cas de l'UAB d'El-Kseur

Réalisé par :

Mr.AKKOUCHE Salim

Mr.BAOUCHE Boubekur

Mr.MASSIOUN Tarik

Sous la direction :

Mr.MENASRIA.N

Promotion 2012/2013

Remerciements

Nous remercions tout d'abord Dieu tout puissant de nous avoir donnée la force et la connaissance nécessaire pour l'accomplissement de ce travail.

Nous tenons également à adresser nos vifs remerciements à notre promoteur Mr MENASRIAN qui a accepté de diriger notre travail avec une grande générosité intellectuelle remarquable.

Comme nous remercions vivement toutes les personnes qui, de près ou de loin, nous ont aidés à réaliser ce travail. Pour cela nous pensons à monsieur TAIRI Smail auditeur de l'UAB d'El-Kseur pour ses conseils et orientations durant toute la durée de notre stage.

Dédicaces

Avec l'aide du tout puissant Allah, le tous miséricordieux le très miséricordieux,

on a pu réaliser ce travail que je dédie :

A mes très chers parents qui m'ont soutenu tous au long de mes études et rien ne récompense votre efforts.

A mes très chers frères Nassim, Salim, Mohand cherif et Yanis ainsi que mes chers sœurs Linda, Kahina et sa petite fille Nasserine, Salima pour leurs soutien moral et matériel, et tous vos encouragements et vos conseils.

A la femme de mon frère Samia et ses deux belles filles : Nawal et Malak.

A mes cousins, à mes oncles et tantes.

A tous mes amis, spécialement : Karim, Boussaâd, Farouk, Massine, Razik, Arezki, El-Hadi, Amar, Rahim, Toufik, Mouloud, Salim, Mounir, Yacine.

A mes camarades de la promotion C.C.A 2013.

A mes binômes Salim et Tarik.

Et à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

B. Boubekour

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents, qui m'ont toujours encouragé dans mes études, que Dieu leurs
apporte santé, longue vie et prospérité ;

A mes chers frères : Faouzi et Rida ;

A mes adorables sœurs : Fairouz et Hanane ;

A mes deux neveux : Abdelkodos et Abdraouf ;

A mes grands-mères, mes cousins, mes cousines, mes tantes, mes oncles, ainsi que
tous leurs enfants ;

A mes meilleurs amis : Houcine, Farid, Moukrane, Mouhand, Amar, Rahim,
Mounir et Yacine ;

A toute ma famille et tous ceux que je connais de près et de loin ;

A mes binômes : Bouta et Salim ;

Dédicaces

M. Tarik

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

La femme qui me comble d'Amour, de joie et de bonheur : Ma femme.

Mes formidables parents qui m'ont toujours soutenue tous au long de ma vie, je les remercierai jamais assez de m'avoir donné la juste éducation.

Mes chers frères : Karim, Bachir, Amine et Sofiane

Mon unique sœur Katia et son mari Sedik.

Toute ma grande famille, sans oublier ma belle-famille REZZOUG.

Tous mes amis en particulier : Sofiane, Rachid, KIKI, Amar, Mounir et
Yacine

Mes binômes Bouta et Tarik.

Tous mes amis de la promotion CCA-2013 et tous les enseignants
qui m'ont accompagné durant mon cursus universitaire.

A. Salim

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	01
Chapitre I : Le cadre conceptuel de l’audit interne et du contrôle interne.....	04
Section 1 : Concept d’audit.....	04
Section 2 : Le contrôle interne.....	15
Chapitre II : Les fondamentaux de la gestion des risques.....	26
Section 1 : Le risque et son management.....	26
Section 2 : La théorie de Black-Swan.....	43
Chapitre III : L’audit interne de la fonction approvisionnement.....	49
Section 1 : Cadre général de la fonction approvisionnement	49
Section 2 : L’intervention de l’audit interne dans la gestion des risques de la fonction approvisionnement.....	58
Chapitre IV : L’audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l’UAB d’EL-Kseur.....	80
Section 1 : Identification de l’organisme d’accueil.....	80
Section 2 : Le déroulement de la mission d’audit interne	86
CONCLUSION GENERALE.....	106
BIBLIOGRAPHIE.....	108
TABLES DES MATIERES.....	112
ANNEXES	

Introduction générale

Le monde des organisations publiques et privées, à l'heure actuelle, évolue en perpétuelle turbulence où l'évaluation des risques et la réduction des incertitudes constituent des défis majeurs du management. Compte tenu de la diversité et du nombre grandissant des risques dans l'entreprise. Il existe deux sortes de risques, l'un est positif (*upside risk*) représente le risque qui s'accompagne d'un accroissement des résultats et l'autre négatif (*downside risk*) qui s'accompagne d'une diminution des résultats. Ce dernier intéresse le plus les dirigeants car il est difficile de définir des frontières qui limitent ce facteur inhérent à leurs activités. Toutefois, il est possible, théoriquement, grâce à l'audit interne, de se prononcer sur l'efficacité des mesures à gérer ces risques.

En effet, l'audit interne se propose comme étant un outil d'investigation qui permet de traduire et d'accompagner la volonté des dirigeants de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce sens, l'audit interne veille sur l'évaluation et l'identification des risques dans le but de fournir aux responsables des suggestions et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise, c'est ce qui constitue la gestion des risques.

La gestion des risques pratiqués par l'audit interne permet d'une manière générale d'identifier les risques potentiels avant qu'ils ne surviennent. Vu l'objectif inconscient de la gestion des risques qui consiste également à être en mesure de pouvoir, à tout moment, prendre la bonne décision, au bon moment, avec les bons moyens, sur le bon sujet à traiter. Mais l'entreprise doit gérer ses risques afin d'être en mesure de faire face à l'imprévu, ce dernier a fait l'objet de recherche par l'essayiste Nassim Nicholas Taleb dans son œuvre « The Black Swan » pour la gestion des risques imprévisibles liés à l'environnement complexe et incertain.

A cet environnement imprévisible et très évolutif, le processus d'approvisionnement, autrefois relégué au second plan est en train de devenir, petit à petit, un processus stratégique dans la prise de décision au sein de l'entreprise. Selon Bouvier (1990:25), « *la fonction achat est chargée de répondre aux demandes qui lui parviennent et donc théoriquement est responsable de tous les contacts extérieurs impliquant une dépense de l'entreprise en vue d'obtenir des biens ou des services* ». Un processus qui lie l'environnement extérieur à celui interne à l'organisation.

L'objectif de notre mémoire, consacré à la gestion des risques, sera axé autour de l'audit interne et son importance au sein de l'entreprise. Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la problématique suivante :

❖ En quoi l'audit interne est une fonction au service de la gestion des risques de l'entreprise ?

De cette question principale découle la série d'interrogations suivantes :

- Quels sont les divers risques potentiels auxquels l'entreprise fait face ?
- Quelle est la démarche de gestion des risques mise en place par l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise arrive à détecter et à gérer ses risques par le biais du couple contrôle interne-audit interne ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques de la fonction approvisionnement ?

A cet effet nous avons émis les hypothèses suivantes :

- L'entreprise peut être confrontée à des risques de nature technologiques, environnementaux, d'exploitations, imprévisibles ...etc.
- L'entreprise utilise un dispositif de gestion des risques selon le cadre de référence du Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.
- Appréciation de l'utilité du couple contrôle interne-audit interne par les responsables.

Nous avons abordé le sujet par l'étude d'un cas dans lequel nous avons suivi d'un bout à l'autre le processus d'audit interne de la fonction approvisionnement. L'unité choisie appartient au secteur d'industrie agro-alimentaire. Nous avons porté notre attention vers l'industrie par ce qu'elle est dans un secteur particulièrement risqué, sensible par son caractère d'intérêt public.

L'intérêt de ce travail est de fournir aux dirigeants et plus précisément aux responsables de la fonction approvisionnement, des éléments qui leur permettront de comprendre le bien fondé de l'audit interne. les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme des « gendarmes de l'entreprise », mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leurs recommandations, permettent

Introduction générale

à l'entreprise de renforcer la culture de risque afin de créer davantage de la valeur ajoutée, la menant ainsi vers une meilleure performance.

Pour ce qui est de la présentation de ce mémoire, le travail que nous avons mené s'organise autour de quatre chapitres :

- Trois chapitres théoriques dont : le premier chapitre consacré au cadre conceptuel de l'audit interne et de contrôle interne, le second chapitre sur les fondamentaux de la gestion des risques et le troisième chapitre relatif à l'audit de la fonction approvisionnement.
- Le quatrième chapitre porte un cas pratique au niveau de l'Unité d'Aliment de Bétail (UAB) d'El-Kseur.

Introduction

L'audit interne et le contrôle interne jouent un rôle important au sein de l'entreprise notamment dans le processus de gestion des risques, dont lequel l'information générée par le dispositif du contrôle interne est renvoyée au conseil d'administration et à la direction de l'entreprise. De ce fait le contrôle interne est partie intégrante et complémentaire de l'audit interne, il a pour finalité d'évaluer la qualité du système de contrôle interne et d'en recommander des améliorations.

Dans ce chapitre, il sera question de définir les concepts de base tel que l'audit, l'audit interne dans la première section, ensuite nous examinerons le concept de contrôle interne dans la deuxième section.

Section 1 : Concept d'audit

1-1- L'audit

Nous allons exposer les différentes notions relativement à l'audit.

1-1-1- Définition de l'audit

L'audit peut être défini comme suit :

- « *Audit vient du latin (audire) qui signifie audition. Un audit est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système* »¹.
- « *L'audit est le processus qui consiste à réunir et évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et événements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés* »².
- *On peut aussi le définir comme suit : « l'audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste par une expertise d'un agent compétent et impartial qui porte un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité »*³.

¹ DE BOISLANDDELLE Henri MAHE, « *Dictionnaire de gestion* », Edition Economica, Paris, 1998, p.29.

² IAA: Institute of American Accounting.

³ DUFF Robert, « *Encyclopédie de la gestion et du management* », Edition Dalloz, Paris, 1999, p.41.

Donc d'un point de vue général, il s'agit d'un rapport critique qui aboutit à l'évaluation et l'examen d'un travail déterminé, cette évaluation qui ne doit pas être étendue, comme une simple observation, comporte la référence à ces normes, c'est-à-dire devant faire l'objet de recommandations.

1-1-2- Progression historique de l'audit

L'origine du terme audit dérivé du latin « audire » qui signifie « écouter, audition, auditoire ». Les romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Il fut introduit par les anglo-saxons au début du 13^e siècle pour la gestion. Le premier cabinet d'audit fut fondé au 14^e siècle à Londres¹.

Noter que le terme « Audit » a connu une extension dans des différents sens ou finalités à savoir la recherche de la fraude, exprimer un jugement sur la validité globale des comptes annuels et sur les états financiers. Ce développement a raison de l'image en rigueur qu'il véhicule, des risques qu'ils parvient à identifier, des politiques et des plans qu'il doit accompagner, des économies qu'il permet de réaliser, de l'instabilité de l'environnement et de la complexité des paramètres de gestion et de contrôle qu'il doit maîtriser.

Aujourd'hui, l'audit a pénétré tous les domaines, toutes les fonctions, toutes les activités ainsi que toutes les opérations de l'entreprise.

La conduite de la mission d'audit s'est élargie aux organisations publiques, aux associations, et aux petites et moyennes entreprises.

Le tableau ci-dessous regroupe les différentes évolutions du terme « Audit » au fil du temps.

¹ VALIN Gérard, « *Audit et Contrôle Interne* », 4^e Edition, Ed DALLOZ, 1992, p.22.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne

Tableau n°01 : Synthèse de l'évolution du terme « Audit ».

Période	Prescripteur d'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant JC à 1700	Rois, empereurs, églises et états.	Clercs et écrivains.	-Punir pour les détournements de fonds. -Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaires.	Comptables.	-Réprimer et punir les fraudeurs. -Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etats et actionnaires.	Professionnels de la comptabilité juriste.	-Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etats et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité.	-Eviter les fraudes et les erreurs et attester la sincérité et la régularité des états financiers historiques.
1940 à 1970	Etats, banques et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité.	-Attester la sincérité et la régularité des états financières historiques.
1970 à 1990	Etats, tiers et actionnaires.	Professionnels d'audit et de comptabilité et du conseil.	-Attester la qualité du contrôle interne et le respect des normes comptables et des normes d'audit.
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires.	Professionnels d'audit et du conseil	-Attester l'image fidèle des comptes et la qualité du contrôle interne dans le respect des normes. -Protection contre la fraude internationale.

Source : COLLINS Lionel, VALIN Gérard, « *Audit et contrôle interne* », Edition Dalloz, Paris, 1992, p.17.

Mais cette extension du concept et l'élargissement de son champ d'application dans des domaines qui ne lui étaient pas familiers n'ont pas toujours contribué au renforcement de l'image de l'audit et à sa clarification. Toutefois, quelques critères permettent de mieux saisir la notion d'audit.

1-1-3- Typologie de l'audit

Il existe divers types d'audit classé selon différents critères :

1-1-3-1- Classification selon le statut de l'auditeur

Selon le statut de l'auditeur on distingue entre deux types d'audit :

A)- L'audit légal

La mission de commissariat aux comptes est généralement qualifiée « L'audit légal » qui vise essentiellement la certification de la régularité et la sincérité des comptes et des états financiers de l'entreprise. C'est une mission à caractère permanent qui a également pour but d'informer les actionnaires et le comité de l'entreprise sur les opérations sociales, les risques encourus, elle peut aussi conduire à la régulation de faits délictueux¹.

B)- L'audit contractuel

La révision légale des comptes n'est pas obligatoire que pour quelques entreprises. Toute entreprise a la faculté si elle veut de s'adresser à un professionnel indépendant pour que celui-ci révise ses comptes ou audite sa situation.

1-1-3-2- Classification selon le domaine d'application

Dans ce type, on distingue entre l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de performance.

A)- L'audit comptable et financier

Selon COLLINS et VALIN : « *l'examen technique rigoureux et constructif auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information financière présentée par une entreprise au regard de l'obligation qui lui est faite de donner en toutes circonstances, dans le respect des règles de droit et des principes comptables en vigueur, une image fidèle de son patrimoine, de sa situation financière et de ses résultats* »².

B)- L'audit opérationnel

Il peut être défini comme étant : « *L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer une opinion responsable et indépendante sur ces informations, par référence aux critères de régularité, de*

¹ BENMAROUF Youcef Nadjib, « *Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007, p.18.

² KABORE Wendyam Gisèle, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009, p.14.

fiabilité et d'efficacité. Cette opinion doit accroître l'utilité de l'information, en particulier en vue de la prise de décision »¹.

C)- Audit de performance

Il s'agit d'une notion relativement neuve, née de la volonté de dépasser les objectifs étroits des audits comptables et opérationnels. C'est celui de l'économie, de l'efficacité et de l'efficience d'une fonction ou d'une organisation.

Cet audit intègre l'audit comptable et l'audit opérationnel, en évaluant les performances globales de l'entreprise.

1-1-3-3- Classification selon la nature de l'audit

Dans cette classification, on discerne entre :

A)- L'audit interne

« L'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle au sein de l'organisation, par quelqu'un d'intérieur, pour aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités »².

B)- L'audit externe

C'est une fonction indépendante de l'entreprise, dont l'objectif est d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels. Le rapport de certification est généralement destiné aux tiers. L'auditeur externe émet parfois des rapports à l'attention de la direction sur la qualité du contrôle interne de l'entreprise, car celui-ci, quand il est conçu et appliqué, constitue une sécurité quant à la fiabilité des informations financières.

1-2- Notion d'audit interne

Nous allons essayer de présenter la notion d'audit interne dans sa globalité.

1-2-1- Définition de l'audit interne

Il est défini par l'institut des auditeurs internes (I.I.A) comme suit : *« 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*

¹ CHEURFA Djamel, « *L'audit financier externe (entre la théorie et la pratique en Algérie).* » Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p.13.

² I.F.A.C.I, « *Bases et pratiques courantes de l'audit interne* », méthodologie, présentation, copyright©nOel plat, p.72.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne

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 »¹.

On cite aussi la définition de l'Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne L'I.F.A.C.I : « L'audit est une fonction d'expertise indépendante au sein de l'entreprise, assistant la direction de celle-ci pour le contrôle général de ses activités »².

L'audit interne est au service de l'entreprise. C'est dans ce domaine un contrôle qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. Son objectif est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations. En Algérie, la fonction d'audit interne a été instituée par l'article **40** de la loi n° **88.01** du **01 mars 1988** portant orientation des entreprises publiques économiques, bien qu'il a existait dans certaines entreprises comme **SONATRACH** bien avant cette date³.

1-2-2- Caractéristiques de l'audit interne

L'audit interne a trois caractéristiques fondamentales à savoir⁴ :

1-2-2-1- Fonction universelle

Signifier que la mission de l'audit interne s'applique à toutes les organisations et toutes les fonctions et cela, quelle que soit la taille de l'entreprise (grande, moyenne, petite) et sa nature (commerciale, industrielle, services), par conséquent l'audit interne doit être employé pour contrôler les activités de l'entreprise et atteindre les objectifs qu'ils lui sont fixés.

De même, au sein d'une même organisation, toutes les fonctions peuvent être inspectées et auditées y compris la fonction d'audit elle-même.

¹ IIA: Institute of Internal Auditors.

² RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, p.60.

³ CHEURFA Djamel, op.cit. p.51.

⁴ RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, p.35.

1-2-2-2- Fonction indépendante

La norme 1100 : « l'audit interne doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité ». Précise que l'auditeur interne est dans l'obligation d'exercer ses missions avec autonomie et neutralité.

1-2-2-3- Fonction périodique

Cette fonction renvoie aux audités et non pas aux auditeurs. Ces derniers exerçant leurs activités en permanence, ils sont reçus occasionnellement par les audités en vue d'accomplir leurs missions. Par occasionnellement, on entend la durée des missions d'audit chez un même audité qui est une fonction de l'importance du risque de l'entité ou de la fonction auditée.

1-2-3- Finalités de l'audit interne

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne comme suite :

1-2-3-1- La régularité

L'auditeur interne s'attache à vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement par les opérationnels, que les structures de l'entreprise fonctionnent de manière normale et qu'elles produisent des informations fiables. Et aussi le système de contrôle interne s'il accomplit sa mission sans défaillance.

1-2-3-2- L'efficacité

Cet objectif met l'accent sur la qualité des règles appliquées par l'auditeur interne, ce dernier après avoir vérifié les règles et procédures en termes de conformité, il doit les améliorer et les développer avec une recherche d'efficacité, d'efficience et de sécurité.

1-2-3-3- La pertinence

Cet objectif concerne l'étude de la cohérence des objectifs et des actions par rapport à la politique arrêtée, ainsi que la capacité des structures et organisations à répondre aux impératifs fixés par cette politique. Aussi, il consiste à passer au crible la hiérarchie jusqu'aux bas échelons pour vérifier dans quelle mesure la politique de l'entité est connue, assimilée puis pratiquée. De ce fait, l'auditeur vérifiera la qualité de communication de cette politique.

1-2-4- Les outils de l'audit interne

Pour accomplir ses travaux, l'auditeur utilise différents outils à sa disposition. La bonne utilisation de ces outils lui permet d'atteindre ses objectifs avec une plus grande rapidité et une grande efficacité. On distingue¹ :

- Les outils de collecte d'informations ;
- Les outils descriptifs.

1-2-4-1- Les outils de collecte d'informations

Les outils de collecte d'informations les plus utilisés, tout au long de la mission (pendant les trois phases) sont les suivants :

A)- L'entretien d'audit

Cet outil est souvent celui qui est le plus difficile à conduire et pour lequel un débutant n'est souvent pas préparé. C'est pourquoi la préparation est importante. Il se décompose lui-même en trois phases : la préparation, conduite de l'entretien et après l'entretien.

B)- L'observation physique (directe)

L'entretien n'est pas suffisant pour bien comprendre les procédures étudiées. Il faut voir les documents et les liens entre eux.

Il peut être intéressant à la fin d'un entretien dans lequel une procédure a été décrite, d'essayer de résumer sa compréhension en demandant à l'interlocuteur de prendre un exemple et d'en suivre le cheminement. Cela a deux avantages :

- S'apercevoir si dans les explications une partie de la procédure a été omise ;
- S'assurer de la bonne compréhension de l'ensemble.

Toutefois, l'observation physique présente des limites² :

- Elle n'est pas toujours possible : par exemple lorsque l'activité de l'entreprise est la construction de pipeline au fond de l'océan ;
- A partir d'une observation physique ou directe il n'est pas possible de généraliser.

¹ RENARD Jacques, op.cit. p.351.

² RENARD Jacques, « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », 4^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002, p.341.

C)- Les questionnaires

Dans certains cas l'auditeur utilise des questionnaires. Il existe d'ailleurs des questionnaires standardisés. On distingue différents types de questionnaires :

- Questionnaire ouvert ou fermé ;
- Questionnaire à choix multiples ;
- Questionnaire de contrôle interne.

Les questionnaires sont utilisés :

- D'abord comme étant un outil d'analyse de l'activité auditée en vue d'identifier les points forts et les points faibles en se basant sur les questions posées par l'auditeur interne et sur les réponses de l'audité ;
- Puis comme outil d'interview, à travers les questions préparer pour orienter et guider l'interview.

L'organisation des questionnaires et leur enrichissement nécessitent par ailleurs une bonne connaissance de l'activité et/ou de la fonction auditée.

Il existe deux sortes de questionnaires :

- Le questionnaire de prise de connaissance (QPC) intervenant lors de la phase de préparation.
- Les questionnaires de contrôle interne (QCI) intervenant lors de la phase de réalisation.

Quel que soit le type de questionnaire utilisé, l'auditeur doit adapter l'outil à l'entreprise, au secteur d'activité et de garder le recul nécessaire.

1-2-4-2- Les outils descriptifs

On distingue quatre catégories qui généralement se complètent :

A)- Les organigrammes

La collecte des organigrammes de l'entreprise par l'auditeur est importante afin de pouvoir comprendre les responsabilités respectives du personnel. L'auditeur est très souvent amené à mettre à jour les organigrammes ou à rajouté ses propres commentaires sur les responsabilités réelles. En effet, pour des raisons liées à la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il se peut qu'il y'est des divergences entre l'organigramme et les

responsabilités réelles. L'auditeur peut ainsi comprendre quels sont ses interlocuteurs pour traiter une procédure.

B)- Le narratif

L'avantage du narratif est qu'il est à la portée de tous (les auteurs et les lecteurs). Toutefois, il est généralement difficile à l'exploiter du fait de la lourdeur et du manque de rigueur. D'écrire une procédure à l'aide d'un narratif ne permet pas de décrire rigoureusement le processus. Il est donc souvent plus judicieux d'utiliser les diagrammes auxquels on ajoute des narratifs.

C)- Les diagrammes

Le diagramme est un descriptif normalisé d'un circuit d'information. Qui est utilisé pour accroître la compréhension d'un processus, il s'agit d'un outil de :

- Visualisation ;
- Synthèse et de concision ;
- Précision.

D)- Les grilles d'analyse des tâches

Ce document complète totalement les autres outils descriptifs. En effet, il permet de visualiser les différentes tâches et fonctions réalisées pour chaque procédure¹. « *Chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.....mentionnant en colonne 1 et ligne à ligne, le détail des tâches élémentaires.....les colonnes suivantes de la grilles sont destinées à indiquer les personnes concernées* ».

1-2-5- La mission d'audit interne

1-2-5-1- Définition de la mission

Mission, du latin « Mittere » : envoyer, nous indique le petit Larousse qui précise :

« *Fonction temporaire et détermine dont un gouvernement charge un agent spécial...par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses* ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « devins » les travaux des auditeurs, toutefois...on peut faire un parallèle

¹ ORY Jean Claude, « *Pratique de l'audit interne à la société national d'opérations pétrolières de la cote d'ivoire* », Mémoire d'études Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de gestion, Cote d'Ivoire, Institut Supérieur de Comptabilité, avril 2007, p.27.

audacieux avec la direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirme que la mission d'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera « chargé d'accomplir » dans l'intention...de la direction Générale ». Travail « temporaire » car le travail permanent de l'auditeur interne n'est constitué que par une succession, en principe ininterrompue de missions diverses¹.

1-2-5-2- Les phases de la mission d'audit interne

Toute mission d'audit se déroule généralement en trois grandes phases qui se distinguent comme suite² :

A)- La phase de préparation

Qui ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les semailles de la mission d'audit.

B)- La phase de réalisation

Fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique. Poursuivant notre image bucolique, nous pouvons dire que se réalise alors la moisson de la mission d'audit.

C)- La phase de conclusion

Elle exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

¹ RENARD Jacques, « *Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », 7^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010, p.209.

² RENARD Jacques, op.cit. p.219.

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification.

1-2-6- Notions voisines de l'audit interne

Parmi les notions voisines de l'audit interne, on expose :

1-2-6-1- Le contrôle de gestion

On cite cette définition : « *Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie* »¹.

1-2-6-2- La révision comptable

Il nous a paru utile de donner cette définition : « *La révision comptable est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et des comptes de résultats d'une entreprise déterminée* »².

1-2-6-3- Le contrôle interne

Le contrôle interne est un outil de gestion qui doit être perçu comme un moyen de vérification, de l'adéquation et l'efficacité de système régissant les actions réalisées dans l'entreprise, c'est-à-dire, de détecter toute activité non autorisée, en même temps, il doit en assurer la maîtrise grâce à des dispositifs appelés « sécurités » représentant des systèmes de suivi et d'aide à la décision en organisant les fonctions, les tâches et les circuits des documents³.

Section 2 : Le contrôle interne

Dans l'environnement économique actuel, le contrôle interne revêt une importance fondamentale pour les dirigeants de l'entreprise du fait qu'il répond à leurs soucis d'assurer la protection du patrimoine de leurs entreprises ainsi que la qualité des informations générées. Toutefois, Les récents scandales financiers ont clairement soulignés les conséquences néfastes que pouvaient avoir les insuffisances dans ce domaine.

¹ GUEDJ Nobert, «*Le contrôle de gestion.* », Edition d'Organisation, France, 2000, p.12.

² BELAIBOUD Mokhtar, «*Pratique de l'audit.* », Edition Berti, Alger, 2005, p.34.

³ CNCC, «*Appréciation du contrôle interne.* », 1984, (version française).

2-1- Définition du contrôle interne

Il existe divers définitions du contrôle interne de différents auteurs d'organisation, parmi eux on expose certaines définitions :

- La définition donnée par le COSO-I¹ :

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

- ✓ *La réalisation et l'optimisation des opérations ;*
- ✓ *La fiabilité des informations financières ;*
- ✓ *La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur »*².

- La définition donnée par L'I.F.A.C.I : *« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances »*³.

Par ces définitions, nous observons que le champ du contrôle interne ne se limite pas à un ensemble de procédures, ni aux seuls processus comptables et financiers, mais il participe à la maîtrise des activités de l'entité, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources qui lui permet de prendre en compte de manière appropriée les risques importants, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformités.

2-2- Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne dans une entreprise tend à la réalisation d'un objectif général, qui est de veiller à la pérennité de l'entreprise et de réaliser les objectifs fixés. Ils sont regroupés dans quatre (04) rubriques et se présentent comme suit ⁴ :

2-2-1- La sécurité des actifs

Cet objectif contribue à la pérennité de l'entreprise et cela par la prise en compte des éléments suivants :

¹ COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.

² HAMZAoui Mohamed, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition Pearson, 2008, Orléans, p.79.

³ I.F.A.C.I, « *Base et pratique courante de l'audit Interne, le contrôle interne* », p.40.

⁴ RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 5^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2004, p.138.

Préservation de son patrimoine, ses actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs matériels et technologique, la réputation de l'entreprise, son personnel ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

2-2-2- La qualité de l'information

Dans ce sens, le contrôle interne doit fournir des informations qui reflètent l'image fidèle de l'entreprise, Il est important que ces informations soient complètes, exactes et mises à jour, et donc, de disposer d'un système d'information de qualité. Dans cette perspective, le système de contrôle interne doit permettre à l'information d'être : fiable et véritable, exhaustive, pertinente et disponible.

2-2-3- Le respect des directives

Les directives englobent des dispositions législatives et réglementaires qu'il convient de ne pas enfreindre. Pour éviter que l'information soit déformée, on peut utiliser la rédaction des manuels de procédures pour expliciter les instructions de la direction. Les membres du COSO ont particulièrement insisté sur cet aspect en rappelant qu'on ne peut à la fois tricher avec les règlements et gérer ses affaires en minimisant ses risques, c'est-à-dire en ayant un contrôle interne satisfaisant¹.

2-2-4- L'optimisation des ressources

L'utilisation efficace et optimale des ressources allouées à chaque activité doit être constamment recherchée pour permettre à l'entreprise de prospérer².

2-3- Composantes du contrôle interne

Le référentiel COSO est le cadre d'analyse le plus utilisé pour établir une structure de contrôle interne. Ce cadre du COSO comprend à la fois les contrôles visant l'information à fournir et ceux visant l'information financière. Le cadre d'analyse du COSO distingue cinq composantes inter-reliées du contrôle interne efficace. Grâce à cette subdivision du contrôle interne en ces composantes, le cadre d'analyse COSO simplifie la tâche qui incombe à la direction d'administrer et de superviser toutes les activités qui contribuent à la réussite de la structure du contrôle interne.

Les composantes du contrôle interne sont comme suite¹ :

¹ OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « *Comptabilité et Audit : Manuel et Applications* », 2^e Edition, Ed DUNOD, 2009, p.512.

² Idem, p.512.

2-3-1- L'environnement du contrôle

L'environnement du contrôle est une partie essentielle de la culture de toute entreprise, du fait qu'il mesure le degré de sensibilisation des personnes au besoin du contrôle, autrement-dit, c'est l'environnement dans lequel ces personnes accomplissent leurs missions et assument leurs responsabilités, de même que les qualités individuelles des collaborateurs. Il constitue le fondement d'un contrôle interne efficient. Un bon environnement est primordial pour chaque objectif fixé par l'entité, son analyse détermine la manière dont les dirigeants vont agir pour adapter l'entreprise aux puissances extérieures. Et à la fin, un environnement de contrôle favorable implique la mise en place d'un dispositif de gestion des risques.

L'environnement du contrôle recouvre les éléments suivants :

- ✓ Communication et application de valeurs d'intégrité, et d'autres valeurs éthiques ;
- ✓ Engagement de la direction au nom de la compétence (exigence de compétences et de connaissances) ;
- ✓ Participation des responsables de la gouvernance aux processus et activités de l'entité ;
- ✓ Philosophie de la gestion et style d'exploitation ;
- ✓ Structure organisationnelle (organigramme de l'organisation) ;
- ✓ Délégation d'autorité et de responsabilités (y compris les liaisons fonctionnelles) ;
- ✓ Politique et pratique des ressources humaines (par exemple : recrutement, salaires, description des fonctions).

2-3-2- Evaluation des risques

La gestion des risques est un processus conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'entité et pour gérer les risques de cette dernière dans les limites de son attirance aux risques, c'est-à-dire le niveau de prise de risque que l'entité est prête à accepter.

Ce processus de gestion des risques permanent est mis en œuvre à tous les niveaux de l'entité et doit être pris en compte dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de l'entité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions

¹ PALERM Tristan, « *Contrôle interne---objectifs, principes et mise en place* », AAA du 05 septembre 2006, p.31.

adaptés aux caractéristiques de chaque entité qui permet aux administrateurs de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entité.

2-3-3- Activités de contrôle

Les activités de contrôle s'accordent à l'ensemble des procédures mises en place afin que les risques soient maîtrisés et ramenés à un niveau acceptable et faible. Pour réduire les risques liés à la réalisation des objectifs, les managers des organisations doivent identifier des mesures qui doivent être exécutées de manière appropriée et cohérente ainsi qu'avec conformité vis-à-vis des plans et normes de contrôle.

Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce sens, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

2-3-4- Information et communication

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée dans les délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités. L'information doit circuler à tous les niveaux de la société. La société peut mettre en place un système d'information permettant de produire les données opérationnelles, financières ou liées au respect des textes légaux et réglementaires. Ces systèmes d'information traitent les données produites par la société mais également par son environnement externe.

La communication est également un élément important du contrôle interne en ce que le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur le rôle et les responsabilités de chacun en matière de contrôle au sein de la société.

2-3-5- Monitoring ou pilotage

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent.

Pour ce faire ils doivent s'approprier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

Le contrôle interne est traditionnellement schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composantes, chacune de ces composantes se déclinant ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure suivante :

Figure n°01: La pyramide du contrôle selon le référentiel COSO-I.



Source : BACHY Bruno, HARACHE Christine, « *Toute la fonction management* », Edition DUNOD, Paris, 2010, p.82.

Cette décomposition du contrôle interne en cinq composantes procure à l'auditeur un cadre utile pour évaluer l'influence que peuvent avoir sur l'audit les différents aspects du contrôle interne d'une entité à chaque niveau d'objectif.

2-4- Principes fondamentaux du contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne recourt à certains principes que l'on cite comme suit ¹ :

2-4-1- L'organisation

Les procédures doivent être formalisées, délimiter clairement les objectifs permanents de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

2-4-2- L'intégration

Les procédures doivent permettre le contrôle mutuel et des recoupements de l'information.

¹ ROUANE Abderrahmane, « *L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-pratique* », Thèse de magistère, Alger, Université d'Alger, 2006, p.30.

2-4-3- La séparation des tâches

« Signifie qu'aucune personne ne doit s'accaparer à elle seule de l'exécution de tous les éléments d'une transaction. Ceci impliquerait le cumul de fonctions incompatibles et induit des risques élevés d'erreurs, fraudes ou malversations.

Il est recommandé de séparer l'ordonnancement, la réalisation de l'opération, la détention d'actifs, et l'enregistrement de l'opération »¹.

2-4-4- Contrôle réciproque

Le contrôle réciproque ou autocontrôle découle de la séparation des tâches, il est défini comme étant tout système de répartition des responsabilités, de division du travail.

2-4-5- La permanence

Toute organisation a besoin d'une stabilité dans les procédures de contrôle ainsi que dans ses structures, et cela pour ne pas perdre du temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place et donc de favoriser leur application. Par conséquent, la permanence des procédures et de l'organisation en générale permet au chef d'entreprise de maîtriser son affaire.

2-4-6- L'universalité

L'universalité du contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entreprise en tout temps et en tout lieu, aucun service de l'entité ne doit être exclu du système de contrôle. Autrement dit, le contrôle interne s'applique donc à tous les biens de l'entreprise qu'ils soient corporels ou incorporels, à tous les membres du personnel y compris les dirigeants qui doivent donner l'exemple, à toutes les activités de l'entreprise et à tous ses établissements s'il s'agit d'une entreprise à succursales multiples.

2-4-7- L'indépendance

Ce principe met le point sur l'absolu nécessité d'atteindre les objectifs fixés au contrôle interne et cela quel que soit les moyens et les procédures de l'entreprise.

2-4-8- La bonne information

La qualité de l'information reste importante pour tous utilisateurs. Cette dernière doit être objective, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables. Ce principe implique que la

¹ CETIC, « *L'Audit et la Maîtrise des Risques de Gestion, Contrôle Interne et Typologie des Risques* », 1997, p.37.

direction dispose d'un système d'information adéquat lui permettant de piloter de manière convenable l'entreprise.

2-4-9- L'harmonie

On entend par ce principe la convenance du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise ainsi que de son environnement.

2-4-10- La qualité du personnel

Le personnel de l'entité doit être de qualité pour appliquer correctement les procédures de gestion et ainsi suivre les instructions des responsables.

2-5- Limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne peut, à lui seul, garantir la réalisation des objectifs généraux définis par l'entité.

La probabilité d'atteindre les objectifs fixés ne relève pas de la seule volonté de l'entité. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces dernières résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur¹.

Les limites qui entravent la réalisation efficace du contrôle interne peuvent être :

2-5-1- Le facteur humain

Dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible d'être touché par des erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de la négligence, de la fatigue ou de la distraction...etc.

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer :

- Que le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- Que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il est interdit qu'il soit suspecté ;

¹ RESULTATS DES TRAVAUX DU GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF ; Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence Pour information : Un guide de mise en œuvre du cadre de référence sur le contrôle interne adapté aux valeurs moyennes et petites (Vamps), p.17.

- Que les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général.

2-5-2- Les contraintes financières

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leur coût.

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faut cependant observer :

- Que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- Que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;
- Que le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

2-5-3- Les changements organisationnels et l'attitude du management

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique les changements au personnel.

Il existe d'autres limites inhérentes au contrôle (erreurs de jugement survenant dans la prise de décision, défaillances attribuables à des erreurs humaines, collusion permettant de faire échec aux activités de contrôle, contrôle outrepassé par la direction).

Nous retenons de ce qui précède qu'un système de contrôle interne, aussi bien conçu ne peut fournir à la direction une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité, et ce à cause des limites et des risques liés à toute activité.

2-6- La relation entre l'audit interne et le contrôle interne

Le contrôle interne dans l'entreprise est un ensemble des dispositions et des mesures. Donc s'il y a un service qui se charge de juger le contrôle interne ça sera forcément « l'audit ».

La mission de l'auditeur est d'examiner, contrôler les stratégies pour s'assurer et attester que les vérifications adéquates sont mis en place dans le but d'exécuter la mission de l'entreprise, de plus les auditeurs fassent partie de l'organisation qu'il contrôle, donc il est très important de garder leurs indépendance.

Tableau n°02 : La distinction entre l'Audit Interne et Contrôle Interne.

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

Source : GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « Audit comptable et financier », Edition Economica, 1999, p.27.

Conclusion

Nous avons défini les concepts fondamentaux de l'audit interne et du contrôle interne. L'audit interne est donc une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne. Quant au contrôle interne, c'est un dispositif très important qui s'il n'est pas mis en œuvre pourrait entraîner des dysfonctionnements.

Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne

Prenons l'exemple des Etats-Unis qui, à la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises Américaines à la fin des années 90 et au début des années 2000, ont adopté le 30 juillet 2002, le Sarbanes Oxley Act (SOX) ¹. L'article **404** de cette loi exige que la direction générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de contrôle interne et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.

¹ SELMER Caroline, « Toute la fonction finance », DUNOD, Paris, 2009, p.88.

Introduction

Chaque organisation se trouve confrontée dans le cadre de la réalisation de ses activités à certains risques. Ces derniers, s'ils ne sont pas identifiés correctement et que les mesures nécessaires ne sont pas prises immédiatement afin de les réduire, ils peuvent nuire à son développement, conjurer l'atteinte de ses objectifs, détruire l'image de la réputation de l'entreprise ainsi que les dirigeants et voir même causer sa perte.

Pour bien faire, la gestion des risques (ou « risk management ») doit faire partie intégrante du management dans l'entreprise. Des moyens sont à la disposition des entreprises pour cela, dont le contrôle interne. Mais il faut être conscient qu'un tel système ne résout pas tout et que l'atteinte des objectifs n'est pas totalement garantie par la mise en place de la gestion des risques. Elle aide simplement à en diminuer les impacts.

Il nous a paru important, dans ce deuxième chapitre de commencer à présenter dans la première section les risques et leurs gestions, et par la suite on aborde la théorie du Black-Swan et son approche par rapport au risque dans la deuxième section.

Section 01 : Le risque et son management

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction de chaque entité publique ou privée réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable qui garanti la réalisation des objectifs.

L'incertitude est une source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur, ou de servir plus ou moins bien l'intérêt commun.

1-1- Notion du risque

Le risque est un concept quotidien que les auditeurs et les managers emploient pour exprimer leurs inquiétudes concernant les effets probables d'un environnement incertain.

Puisque le futur ne peut pas être prévu avec certitude, les auditeurs et les managers doivent considérer une gamme d'évènements possibles qui pourraient avoir lieu. Chacun de ces évènements pourrait avoir un effet matériel sur l'entreprise et ses objectifs. Les effets négatifs s'appellent les risques.

1-1-1- Définition du risque

Il existe divers définitions du risque, nous allons citer quelques-unes afin de pouvoir en faire une analyse.

La norme (ISO/IEC Guide 73, 2008) définit le risque comme : « *La combinaison de la probabilité d'un événement et des conséquences de celui-ci. Le simple fait d'entreprendre ouvre la possibilité d'évènements dont les conséquences sont potentiellement bénéfiques (aléa positif) ou préjudiciables (aléa négatif)* »¹.

L'I.F.A.C.I définit le risque comme : « *ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit interne ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise* »².

Le risque selon l'institut de l'audit interne IIA : « *La possibilité qu'il se produise, un évènement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en terme de probabilité et d'impact* »³.

Complétons cette définition par celle de Dominique VINCENTI : « *Le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès* »⁴.

Nous pouvons définir le risque comme étant la vraisemblance qu'un évènement défavorable a dû survenir et qui puisse influencer négativement sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses fins et à optimiser la création de valeur.

1-1-2- La classification des risques

Nous distinguons divers types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité et la nature.

1-1-2-1- Classification selon l'origine

Les risques suivants leurs origines peuvent être regroupés en deux catégories :

¹ SIENOU Amadou, « *Proposition d'un cadre methodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise* », Thèse de doctorat, Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse, 26 juin 2009, p.42.

² COOPERS et LYBRAN, « *Pratique du contrôle interne* », Edition d'organisation, Paris, 2007, p.28.

³ KEHR Nicolas, « *L'audit interne et le management des risques* », Mémoire de 3ème Cycles en Audit et le contrôle de gestion et systèmes d'information, Lille, Ecole Supérieur de Commerce, 2002, p.15.

⁴ VINCENTI Dominique, « *Dresser une cartographie des risques* », in Revue Audit, p.144.

A)- Les risques internes

C'est les risques résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; leurs facteurs sont en grandes parties maîtrisables.

B)- Les risques externes

C'est les risques indépendants de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et leurs facteurs sont difficilement maîtrisables.

1-1-2-2- Classification selon la nature

Selon la nature on distingue quatre (04) types de risques¹ :

A)- Le risque inhérent

Le risque inhérent est celui qui existe en soi sans tenir des mécanismes de contrôle présents dans l'entreprise.

B)- Le risque de non contrôle

« Il est appelé encore risque lié au contrôle interne, représente la possibilité que les défaillances intrinsèques du système d'information de l'entreprise ne lui permettent pas de produire des comptes fiables »².

Ainsi, ce type de risque constitue la possibilité que le système de contrôle interne ne permet pas de détecter une erreur dans les états financiers ou ne prévient pas lors de la réalisation d'erreurs dans un compte ou un flux de transaction.

C)- Le risque de non détection

C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.

D)- Le risque résiduel

C'est le risque qui subsiste après application des politiques de gestion des risques.

¹ YVES Bilodeau, « Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaire », Revue Française d'audit interne, n°157, 2001,p.11.

² HERRBACH Olivier, « Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Thèse de doctorat, Toulouse, Université de Toulouse, 2000, p.25.

1-1-2-3- La classification selon l'activité

Selon l'activité, on distingue le risque économique et financier, social, environnemental et opérationnel.

A)- Le risque économique et financier

Il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...).

B)- Le risque social

C'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

C)- Le risque environnemental

C'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptible d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.

D)- Le risque opérationnel

C'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes et processus ou des événements externes.

1-1-3- Identification des risques majeurs de l'entreprise

L'identification des risques majeurs vise à cerner les risques les plus dangereux que peut exposer toute organisation, parmi ces risques on développe :

A)- Le risque lié aux systèmes d'information

Les systèmes d'information sont au cœur de l'activité et du développement de l'entreprise et participent à la mise en œuvre de sa stratégie. Cette composante essentielle de fonctionnement de l'entreprise nécessite une protection à la hauteur de son importance.

En effet, la sécurité informatique considérée comme un sujet particulièrement centralisé lié au développement des nouvelles technologies depuis quelques temps, dont les attaques menées contre les systèmes d'information ont un vecteur sensationnel comme le développement des réseaux internet et logiciels de piratage informatique. Ces attaques inattendues frappent sous multiples formes tel que : les virus, dénis de service (sont

réalisés par les crashers qui ont pour seul but de rendre inaccessible le système d'information), les chevaux de troie ainsi que les usurpations d'identité¹.

Aujourd'hui, l'internet est un élément inévitable des stratégies de développement de toute organisation. Donc la mise en place d'un système internet amène le développement des nouvelles technologies et donc des nouvelles menaces dans ces dernières, à savoir les serveurs web, les courriers électronique...etc.

B)- Le risque lié à la réputation

La protection de la marque est souvent considérée comme une simple question juridique : les noms et les critères servant à identifier un produit utilisé comme marque pour les protéger.

Aujourd'hui, la marque est bien plus qu'un simple nom ou logo. Elle génère différentes associations, face à cette nouvelle interprétation ; la protection de la marque dépasse largement le simple cadre de la loi. Les imitations ou contrefaçons ne sont plus les seuls actes susceptibles de lui porter atteinte. Par conséquent, la protéger de la concurrence agressive ne suffit plus.

Les organisations doivent gérer activement la relation marque-client. La protection de la marque s'étend à toute entreprise et englobe désormais la gestion de la réputation de l'entreprise aux yeux de toutes les parties concernées, notamment des clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, employés et actionnaires. Tout ce que la société dit ou fait peut renforcer ou détruire la valeur de sa marque².

La réputation de l'entreprise a pris une telle ampleur qu'elle est considérée comme l'un de ses actifs. L'atteinte à la réputation constitue donc désormais un risque majeur pour les dirigeants et leurs sociétés.

C)- Le risque d'exploitation

Les risques d'exploitation existent dès lors qu'il y a activité industrielle ou prestation de service et peuvent être engendrés également par le comportement des personnes chargées de ces processus.

Récemment, la sécurité et la santé paraissent remonter dans l'estime des entreprises. Mais ces deux domaines n'ont pas encore le même prestige que d'autres car elles ne

¹ KEHR Nicolas, op.cit, p.23.

² *Idem.* p.24.

relèvent pas du simple souci de respecter la loi. Dans les entreprises les plus complexes, elles ne sont plus considérées comme une fonction séparée, mais intégrée dans des initiatives plus globale ayant pour but d'accroître la productivité, la compétitivité et la rentabilité.

Elles recèlent une force économique réelle qui permet de détecter des comportements, s'ils ne sont pas contrôlés, peuvent porter préjudice à la situation financière de la société, directement ou indirectement en affectant d'abord son image de marque.

Un autre aspect du risque d'exploitation est le risque qualité. Mettre sur le marché des produits ou des services crée des obligations à la charge de tous les professionnels participant à l'activité économique.

D)- Le risque réglementaire

Les sociétés industrielles sont aujourd'hui soumises à un nombre croissant de réglementations et de normes techniques. Ces dernières, ont une importance financière stratégique décisive. En effet, tout changement de ces normes peut avoir des conséquences lourdes. Il peut générer un coût important de mise aux normes des installations, en particulier pour ce qui concerne l'environnement, il décide de la pertinence des investissements portant sur des technologies, dont la durée d'amortissement est parfois longue, et aussi sur des sites industrielles ou des sociétés.

Le risque réglementaire est décisif, il faut donc le veiller. Il va donc sans dire que la veille réglementaire est de plus en plus indispensable, en ce sens qu'elle permet d'anticiper les modifications de la réglementation, et donne le temps de s'adapter en développant de nouvelles stratégies industrielles ou des alternatives technologiques. Elle donne aussi les moyens de communiquer avec les pouvoirs publics sur des aspects désormais stratégique de l'activité des industries¹.

1-1-4- La cartographie des risques

La cartographie des risques se révèle être l'instrument le plus pertinent pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques d'une organisation. Elle est le point de départ de toutes autres actions nécessaires à la diminution, au contrôle ou au transfert des risques.

¹ KEHR Nicolas, op.cit. p.28.

1-1-4-1- Définition de la cartographie des risques

Elle peut être comme étant : « *un véritable inventaire des risques de l'organisation, ce processus, qui cartographie par type de risque de diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations, peut repérer les zones de faiblesse et permettre d'établir des priorités pour l'action à entreprendre par l'organe de direction* »¹.

La cartographie des risques opérationnels doit permettre de :

- Evaluer périodiquement les risques portés par les processus au sein des métiers ;
- Etablir une synthèse dégageant les risques majeurs et/ou les processus les plus sensibles ;
- Surveiller les processus sensibles à l'aide d'indicateurs (à déterminer par filiales et métiers) ;
- Orienter les décisions sur le plan d'actions d'amélioration de la gestion des risques ;
- Compléter les éléments en entrée du modèle interne de calcul d'allocation des fonds propres aux métiers / filiales (notamment les scénarios des risques opérationnels) ;
- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de management des risques adéquat ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs.

En terme de résultats, la cartographie des risques doit fournir une gestion différenciée par nature de risque (risques acceptables, risques à traiter cas par cas, risques insupportables).

¹ RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4^e Edition, Ed d'organisation, Paris, 2002, p.160.

Figure n° 02 : Cartographie des risques.

		Gravité du risque			
		4 Insignifiante	3 Limité	2 grave	1 dramatique
Probabilité du risque	1 Improbable	Risque acceptable			
	2 Occasionnel				
	3 Courant		Risque à traiter cas par cas		
	4 Très courant				Risque inacceptable

Source : <http://www.doc-étudiant.fr/gestion/finance/rapport-l-audit-interne-et-le-management-des-risques-158223.html> (téléchargé le 17 février 2013 à 11:37)

1-1-4-2-Objectifs et utilisateurs de la cartographie des risques

A)- Les objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques a pour but d'évaluer la qualité du dispositif de prévention et de contrôle et de planifier l'exposition aux risques opérationnels. Pour ce faire, il s'agit de :

A)-1- Risques opérationnels intrinsèques : identifier et évaluer les risques intrinsèques auxquels est exposée chaque activité : risques inhérents à la nature d'une activité, en faisant abstraction de son environnement de prévention et de contrôle.

A)-2- Dispositifs de prévention et de contrôle existant : évaluer la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle mis en place permettant de réduire ces risques (existence et efficacité de ces dispositifs en termes de détection et de prévention des risques et/ou de leur capacité à en diminuer les impacts financiers).

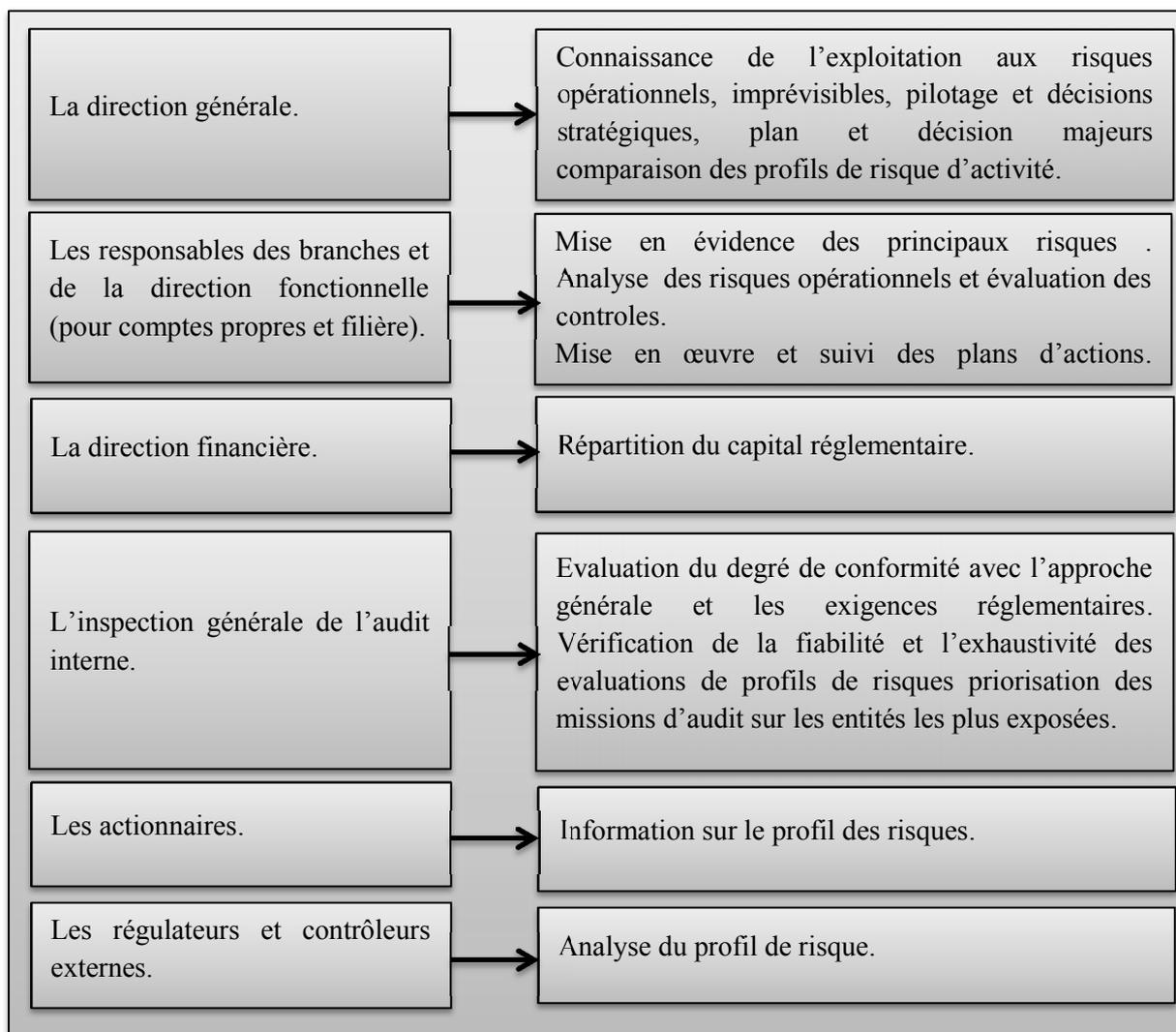
A)-3- Risques opérationnels résiduels : en déduire l'exposition aux risques résiduels de chaque activité (après prise en compte de l'environnement de prévention et de contrôle mais sans prise en compte des couvertures d'assurance).

Identifier les zones de faiblesse des mesures de prévention et de contrôle et mettre en œuvre des plans d'actions correctifs.

B)- Utilisateurs de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un des outils de pilotage des risques opérationnels. Il intéresse à terme différents acteurs dans l'organisation, le tableau suivant montre clairement les différents utilisateurs de la cartographie des risques et les avantages qu'elle procure :

Tableau n°03 : Utilisateurs de la cartographie des risques.



Source : Elaboré par nous-mêmes.

1-2- Principes généraux de la gestion des risques

1-2-1- Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société. La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

COSO-II¹ le définit comme étant : « *Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans la limite de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »².

Cette définition reflète certains concepts fondamentaux. Le dispositif de management des risques :

- Est un processus permanent ;
- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation et permet d'obtenir une vision globale de son exposition aux risques ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation, et à gérer les risques dans le cadre de l'appétence pour le risque ;
- Donne à la direction et au conseil d'administration une assurance raisonnable (quant à la réalisation des objectifs de l'organisation).

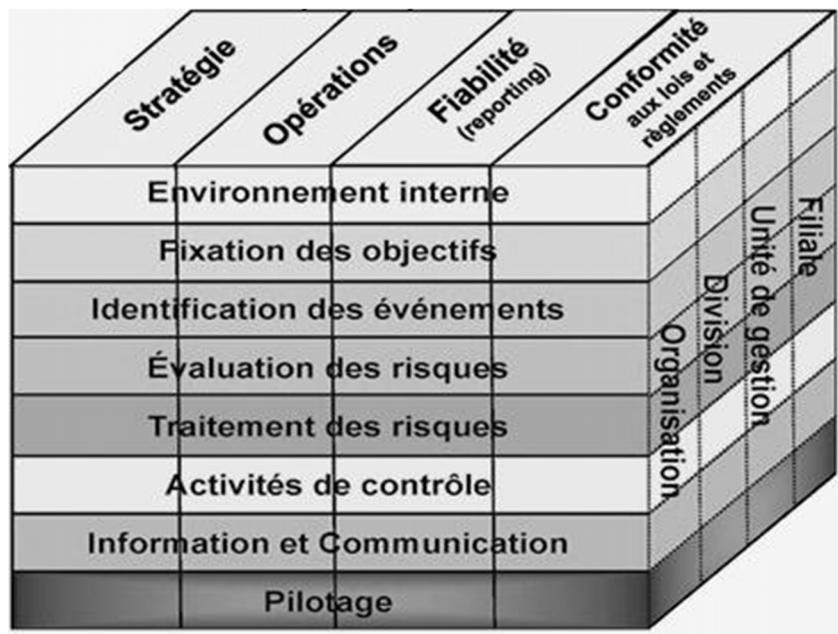
1-2-2- Eléments du dispositif de management des risques et leurs relations avec les objectifs de l'organisation selon le cadre de référence du COSO-II

Il existe une relation directe entre les objectifs que cherche à atteindre une organisation et les éléments du dispositif de management des risques qui représente ce qui est nécessaire à leur réalisation. La relation est illustrée par une matrice en trois (03) dimensions ayant la forme d'un cube :

¹ Le COSO II, a publié un cadre de référence pour le management des risques intitulé « *Enterprise Risk Management : Integrated Framework* », New York, AICPA, 2004, 2 volumes.

² www.coso.org, «*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*», September 2004, p.02. (consulté le 18 Mars 2013 à 19:41).

Figure n°03 : Le cube du COSO-II.



Source : SCHICK Pierre, VARA Jacques, BOUROUILH-PAREGE Olivier, « *Audit interne et référentiels de risques* », Edition DUNOD, Paris, 2010, p.14.

1-2-2-1- Face supérieure du cube

Elle représente les objectifs de l'organisation.

A)- Objectifs stratégique : objectifs de niveau le plus élevé liés à la stratégie de l'organisation ;

B)- Objectifs opérationnels : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;

C)- Objectifs de reporting : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (externes et internes) ;

D)- Objectifs de conformité : objectifs visant à la conformité aux lois et règlement en vigueur.

1-2-2-2- Face avant du cube

Elle représente les composantes du management des risques.

A)- Environnement interne

L'environnement interne englobe la culture et l'esprit de l'organisation. Il structure la façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs de l'entité, et plus particulièrement la conception du management et son

appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, et l'environnement dans lequel l'organisation opère.

B)- Fixation des objectifs

Les objectifs doivent avoir été préalablement définis pour que le management puisse identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de s'assurer que la direction a mis en place un processus de fixation des objectifs et que ces objectifs sont en ligne avec la mission de l'entité ainsi qu'avec son appétence pour le risque.

C)- Identification des événements

Les événements internes et externes susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en faisant la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

D)- Evaluation des risques

Les risques sont analysés, tant en fonction de leur probabilité que de leur impact, cette analyse servant de base pour déterminer la façon dont ils doivent être gérés. Les risques inhérents et les risques résiduels sont évalués.

E)- Traitement des risques

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

F)- Activités de contrôle

Des politiques et procédures sont définies et déployées afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques.

G)- Information et communication

Les informations utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Plus globalement, la communication doit circuler verticalement et transversalement au sein de l'organisation de façon efficace.

H)- Pilotage

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités. Le management des risques n'est pas un processus séquentiel dans lequel un élément affecte uniquement le suivant. C'est un processus multidirectionnel et itératif par lequel n'importe quel élément a une influence immédiate et directe sur les autres.

1-2-2-3- La face latérale du cube

Elle représente (filiale, Unité de gestion, Division, Entreprise), symbolise le caractère multidimensionnel du management des risques et la nécessité de l'adapter à l'entité concernée. De nombreux paramètres peuvent impacter le management des risques tels que la taille de l'organisation, sa culture du contrôle, son secteur d'activité, les réglementations en vigueur.

1-2-3- Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

- Veiller à la pérennité de l'entreprise

En effet, que pourrait devenir l'entreprise si on n'envisageait pas par avance des réponses à la survenue d'événements graves ? Ces événements pouvant aller jusqu'à un arrêt total ou partiel de l'activité. Il peut s'agir d'un incendie, d'un attentat, d'une explosion voire de la mort de personnes « indispensables ». Ce peut être également des grèves longues et dures, des intempéries graves avec des inondations, des ruptures d'approvisionnement, des pénuries de matières premières, des crises politiques graves, des épidémies ou des arrêts informatiques¹.

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielle de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

¹ BACHY Bruno, HARACHE Christine, « *Toute le fonction management* », Edition DUNOD, Paris, 2010, p.90.

- Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs

La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. Elle permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs.

La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision.

- Favoriser la cohérence des actions avec leurs valeurs de la société

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

- Mobiliser les collaborateurs

Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leurs activités.

1-2-4- Efficacité et limites de la gestion des risques

Un dispositif de management des risques efficace offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites :

1-2-4-1- Efficacités

L'efficacité d'un dispositif de management des risques peut s'apprécier en vérifiant que chacun des huit éléments est en place dans l'organisation et qu'ils fonctionnent efficacement. Ces éléments constituent donc un critère d'efficacité du dispositif de management des risques. Un dispositif efficace exclu toute faiblesse majeure dans l'un des éléments, et peut justifier que le niveau des risques est contenu dans les limites de l'appétence pour les risques de l'organisation. Lorsque le dispositif de management des risques s'avère être efficacement géré pour chacun des quatre catégories d'objectifs, le conseil d'administration et la direction de l'organisation peuvent considérer qu'ils ont une assurance raisonnable de disposer d'une vision claire sur la façon dont les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entité sont en passe d'être atteints, de la fiabilité du reporting et du respect des lois et règlement applicables.

La mise en œuvre et le fonctionnement des huit éléments est spécifique à chaque organisation. Pour les PME, le dispositif de management des risques peut être moins formel et moins structuré. Il n'en demeure pas moins que chacun des éléments existe et fonctionne correctement.

1-2-4-2- Les limites de la gestion des risques

Outre les facteurs exposés ci-dessus, les limites de la gestion des risques résultent :

- D'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- De la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles ;
- Des faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptible de survenir en raison des défaillances humaines (erreurs) ;
- Des contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus ;
- De la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

L'une des difficultés dans la gestion du risque est due au fait que le degré d'exposition et donc la conséquence néfaste sont souvent incertains, et que notre propre connaissance ou ignorance de ce risque influe sur sa probabilité¹.

1-2-5- Processus de la gestion des risques

La détection des risques dans l'entreprise est une mission d'ordre important lié au fonctionnement de l'activité de l'audit interne, pour cela la mise en place d'un processus de management des risques permet aux auditeurs internes de cerner le risque dans tous ces volets et dont lequel ce processus suit cinq (05) étapes fondamentales, à savoir :

1-2-5-1- Identification des risques

Cette étape a une importance capitale, vu du fait qu'un risque omis comparé à un risque accepté. L'identification des risques vise à identifier et repérer les menaces puissantes ainsi que le degré d'exposition d'une entité à l'incertitude (le hasard). Elle

¹ MADERS Henri-Pierre, MASSELIN Jean-Luc, « Piloter les risques d'un projet », Edition d'Organisation, Paris, 2009, p.28.

requiert une connaissance précise de l'entité, son environnement juridique, social, économique...etc. elle nécessite également de développer une large compréhension de ses objectifs qu'il soit stratégique ou opérationnels, des facteurs critiques du succès. Cette identification doit être de manière minutieuse et doit aboutir à un recensement autant plus complet que possible de tous les aléas générateurs de risque pour l'entité.¹

1-2-5-2- Analyse des risques

C'est la phase d'après l'identification des risques qui consiste à faire une analyse sur les risques identifiés dans le but de déterminer leurs causes et leurs effets potentiels et également leurs caractéristiques par ce qu'on peut pas agir de manière approprié et efficace que sur ce que l'on connait au moins de façon partiel. Donc cette analyse devra aboutir à la détermination des menaces possibles ainsi que de nouveaux risques.

1-2-5-3- Evaluation des risques

Une fois l'analyse est terminer, il sera possible et cela en fonction des résultats obtenus de définir une stratégie de lutte (de prévention) pour chaque risque et de fixer les mesures appropriées à partir de :

- L'évaluation de la nature du chaque risque, notamment sa probabilité, son impact s'il survient et le délai disponible pour faire une action préventive ;
- La classification des risques déjà identifié pour déterminer un ensemble de mesures cohérent pour les gérer ;
- L'ordonnancement des risques en fonction de leur priorité afin de déterminer quels risques seront abordés en premier.

1-2-5-4-Traitement des risques

Elle implique la mise en œuvre et cela risque par risque, les actions visant soit à supprimer ses causes, soit à transformer ou partager sa responsabilité ou le coût du dommage à un tiers, soit à réduire sa gravité, soit à accepter le risque tout en le surveillant.²

Les mesures envisageables dans le cadre du traitement ne conduit pas à une suppression de tous les risques potentiels à cause du changement de l'environnement et qui génère de nouveaux risques. Le but de cette étape reste de gérer les risques majeurs pour les ramener à

¹ ZONGO Bernard, « *Audit de la gestion du risque logistique* », Mémoire de fin d'étude de 3^e cycle, Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008, p.18.

² *idem.* p.19.

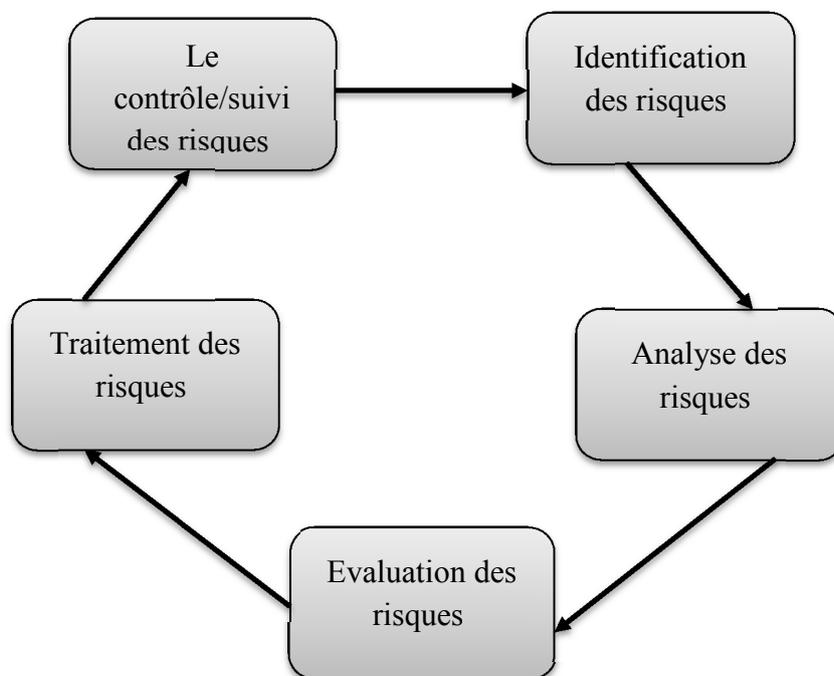
un niveau acceptable et les rendre plus supportables. Cette étape requiert à différentes options de traitement et décider d'un traitement à mettre en œuvre pour chaque risque, soit mettre le risque sous contrôle (prévention ou protection).

1-2-5-5- Le contrôle/suivi des risques

Cette étape consiste au suivi permanent des risques, pour cela il est important à l'entité de disposer d'un portefeuille risque qui doit être tenue de manière régulière par l'inscription des nouveaux risques ainsi que l'enlèvement des risques ayant résolu. De plus des risques considérés comme faibles peuvent devenir inacceptables et font changer le niveau d'exposition de l'entreprise.

La figure suivante schématise le processus de gestion des risques :

Figure n°04 : Processus de gestion des risques.



Source : Elaboré par nos soins.

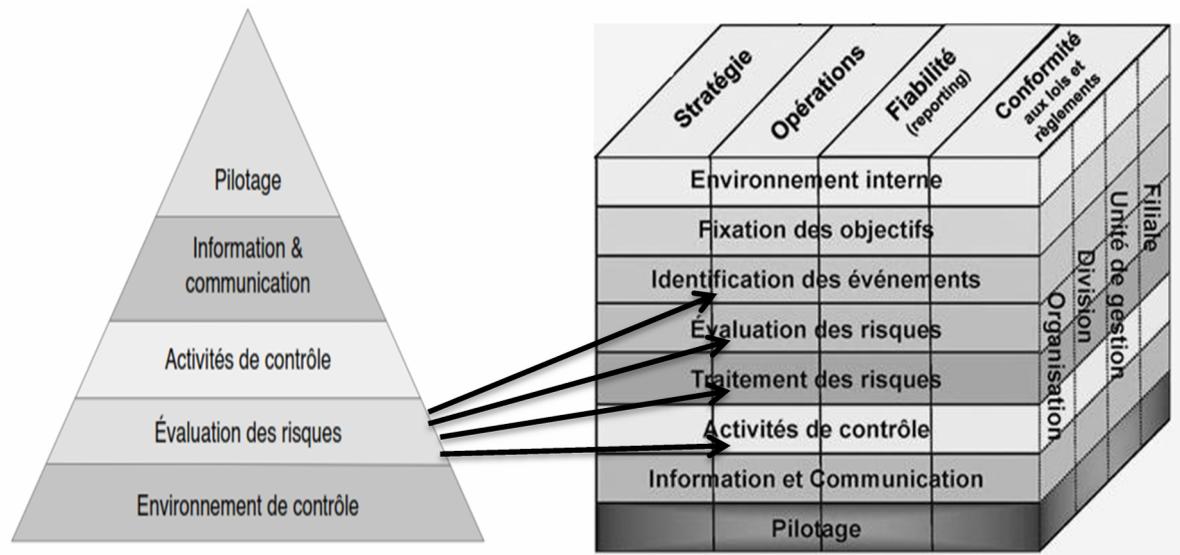
1-2-6- Le lien entre la gestion des risques de l'entreprise et le contrôle interne

Bien que le modèle de COSO-I concerne le contrôle interne et le COSO-II le management des risques (Risk Management), les deux cadres de références sont complémentaires :

- ✓ La composante « Evaluation des risques » du COSO-I est déclinée dans le COSO-II en quatre items qui précisent cette notion (la définition des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques) : face avant du cube ;

- ✓ Une dimension « stratégie » complète les trois objectifs traditionnels du contrôle interne énoncés dans la définition du COSO : face supérieure du cube.

Figure n°05 : Du COSO-I au COSO-II.



Source : SCHICK Pierre, VARA Jacques, BOUROUILH-PAREGE Olivier, « *Audit interne et référentiels de risques* », Edition DUNOD, Paris, 2010, p.19.

On a vu que le dispositif du contrôle interne et la mission de l’audit interne et notamment le processus de gestion des risques sont exposés à des limites et obstacles liés à des divers facteurs que ce soit organisationnels, humains et voire même financières. Par conséquent, la mise en place d’un bon processus de gestion des risques ne peut réaliser ses objectifs quant à ces limites.

On a tenu à relever une théorie fondamentale de gestion des risques liés à l’environnement incertain et la complexité de notre monde qui sera étudié dans la deuxième section. Cette théorie est nommée « The Black Swan », en Français le Cygne Noir.

Section 2 : La théorie de Black-Swan

Cette section s’inspire largement de l’ouvrage « The Black Swan » de Nassim Nicholas Taleb, 2007.

Ce dernier est un écrivain et philosophe spécialisé dans l’épistémologie¹ des probabilités et un praticien en mathématiques financières. Actuellement, il est professeur émérite et essayiste de génie des risques à l’institut polytechnique de l’université de New

¹ Etude critique des sciences.

York. Il a consacré sa vie aux problèmes liés à l'incertitude, la probabilité et de la connaissance, ses travaux de recherche sont regroupés sous le titre générale Incerto¹ composé de trois ouvrages intitulés : *Anti fragile*, *Foiled by Randomness* et *the Black Swan*.

Le concept de Cygne Noir a été développé par Nassim Nicholas Taleb. Avant que les britanniques ne se rendent en Australie, tout le monde croyait que les cygnes étaient Blancs. Du jour au lendemain, en débarquant sur ce nouveau continent, ils furent confronté à la réalité que les cygnes noirs existent, d'où est née la thèse : « *on ne peut pas déduire du passé ce que l'avenir nous réserve.* »

L'auteur défend cette thèse selon laquelle les événements les plus improbables finissent toujours par arriver. Ce genre d'évènement est appelé un Cygne Noir.

2-1- Définition du Cygne Noir

La théorie du Cygne Noir réside dans le fait qu'un événement aléatoire et hautement improbable a une faible probabilité de se dérouler, mais s'il se réalise il peut avoir des impacts énormes et extrêmes.

Donc le cygne noir : « *est un évènement inattendu, complètement rare ou des idées nouvelles, ou des technologies nouvelles qui ont une influence énorme sur le monde.* »

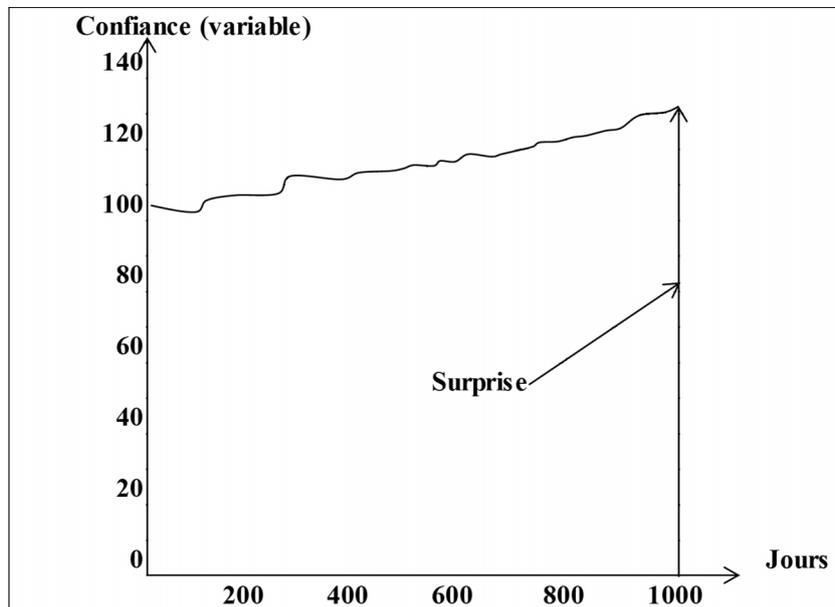
Taleb Ajoute : « *Il faut s'exposer au maximum à l'éventualité de Cygnes noirs positifs tout en restant paranoïaques vis-à-vis de ceux qui sont négatif* »².

Taleb présente un autre exemple fort intéressant : la dinde de Thanksgiving. Pendant plus de mille jours, le fermier traite la dinde aux petits soins et lui prodigue beaucoup d'attention. Du point de vue de la dinde, celle-ci n'a strictement aucune raison de croire qu'elle pourrait finir ses jours sous le couperet du boucher, et pourtant, chaque jour confirme et conforte sa confiance envers le fermier. Pour elle, le mille et unième jour est un Cygne Noir, un événement inattendu et tout à fait imprévisible si elle se fie aux mille jours précédents. Par contre, du point de vue du fermier, il ne s'agit pas d'un Cygne Noir, c'est un événement tout à fait attendu.

¹ Latin de l'incertitude.

² Nassim Nicholas Taleb, op. cit., p272.

Figure n°06 : Ceci est l'illustration de Nassim Taleb au sujet de la vie d'un dindon, depuis sa naissance jusqu'à l'Action de Grâce. L'utilité de l'expérience passée a ses limites lorsqu'il s'agit de prévoir l'avenir!



Source : Nassim Nicholas Taleb, «*The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable* », Random House, New York, 2007, p.41.

2-2- Les caractéristiques d'un Cygne Noir

Suite au raisonnement de l'auteur, tout cygne noir se caractérise comme suit :

« *Il s'agit d'une aberration, son impact extrêmement forte et notre nature humain nous pousse à élaborer des explications concernant sa survenue, afin de le rendre explicable et prévisible* »¹.

- L'aberration : est un jugement erroné puisque il sort du cadre de nos perspectives habituel.
- L'impact de ce Cygne Noir est extrêmement fort : en raison de notre aberration, les répercussions de cet événement seront excessivement puissantes.
- Notre nature humaine nous pousse à rendre explicable et prévisible toute événement survenue.

¹ Nassim Nicholas Taleb, op.cit., p.10.

2-3- Le Cygne noir est relatif à la connaissance

Selon l'auteur il existe de facteurs qui sont à l'origine de l'aberration du raisonnement de l'être humain à savoir :

2-3-1- L'erreur de confirmation (confirmation platonique¹)

Notre vision se focalise sur la confirmation de ce qu'on sait en ignorant ce qu'on ne sait pas. Autrement dit, on cherche toujours ce qui confirme notre savoir en ignorant notre ignorance.

D'après l'auteur ce problème de confirmation se réfère à celui de l'induction posé par Carl Popper, en affirmant que tous les cygnes sont blancs pour s'en être convaincu en cherchant à le confirmer par des milliers d'observations, au lieu d'essayer de l'infirmier. Jusqu'au jour où un explorateur débarque en Australie et voit ces premiers cygnes noirs.

2-3-2- L'erreur de narration

On a tendance à se tromper lorsqu'on entend une histoire car sa narration réside dans la présentation de ses événements les plus flatteurs en ignorant leurs natures. Donc « *Il existe une corrélation physique ou neurale à cette opération de surinterprétation et que notre esprit est en grande partie victime de notre incarnation physique* »².

2-3-3- Arrogance épistémologique

L'être humain a tendance à surestimer ce qu'il sait, en sous estimant toujours ce que l'on ne sait pas, il croit capable de présenter la réalité en effectuant des prévisions sur lesquelles il accorde une confiance aveuglante. « *L'arrogance épistémologique est la différence entre ce que l'on sait et ce qu'on croit savoir, si cette différence est excessive se sera une arrogance* ».

2-3-4- Le problème de Diagoras

L'auteur signale ce problème pour faire justifier la notion des certitudes erronées ainsi que la valeur de confirmation accordée aux croyances sans procéder à les examiner et à les vérifier. Il décrit l'histoire comme tout un enchaînement d'événements observés avec l'effet de la postérité.

¹ La platonicité est « *le fait de se concentrer sur des objets purs, bien définis et facilement discernables comme les triangles, ou sur les notions plus sociales telles que l'amitié ou l'amour, qui dépendent des objets apparemment dotés d'une structure plus désordonnée et moins souple* » (Nassim Nicholas Taleb).

² Nassim Nicholas Taleb, op. cit., p.101.

2-4- Deux formes d'univers

L'auteur distingue entre deux mondes différents à savoir :

2-4-1- Le médiocristan

Il s'agit d'un monde où la survenue d'un événement inattendu a peu d'influence sur l'ensemble des données, comme il est aussi très facile de deviner le déroulement des événements dans l'avenir.

2-4-2- L'extrémistan

Par contre dans ce type, la survenue des événements inattendus ont une incidence considérable sur l'ensemble des données. Cela veut dire, un événement imprévu peut tout chambouler à tout moment.

Tableau n°04 : Synthèse des caractéristiques des deux mondes.

Le Médiocristan	L'Extrémistan
Non Scalable ¹	Scalable
Hasard modéré	Hasard sauvage
Se rencontrait à l'époque de nos ancêtres	Se rencontre plutôt dans notre monde moderne
Insensible au Cygne Noir	Sensible au Cygne Noir
Correspond à des quantités physiques, par exemple la taille	Correspond à des chiffres, par exemple la richesse
En observant un certain temps, on peut arriver à savoir ce qui se passe	On met longtemps à savoir ce qui se passe
Tyrannie du collectif	Tyrannie de l'accidentel
Il est facile de prédire l'avenir à partir de ce que l'on observe et de l'étendre à ce que l'on ne voit pas	Il est difficile de prédire l'avenir sur la base du passé
Les événements sont distribués en fonction de la courbe en cloche	La distribution se fait entre les Cygne Gris, à peu près souples et les Cygnes Noirs, complètement rigides

Source : Nassim Nicholas Taleb, « *The Black Swan : The Impact of the Highly Improbable* », Random House, New York, 2007, p.36.

- **Hasard modéré :** l'exemple typique est la distribution normale qu'on peut reproduire rapidement et facilement avec un échantillon de données assez réduit. C'est le hasard

¹ La non scalabilité signifie qu'aucun vent contraire ne peut venir freiner votre élan.

qu'on maîtrise le mieux. C'est aussi la distribution la plus courante lorsqu'on observe les phénomènes physiques.

- **Hasard sauvage :** correspond à des distributions de probabilité qui peuvent être caractérisé par de grand écarts par rapport à la norme et qui peuvent rendre le calcul de moyenne totalement impossible. On fait, on peut y trouver une variance infinie ce qui rend la loi des grands nombres¹ impossible à appliquer, puisqu'il n'y a pas de convergence.

Nous avons introduit cette théorie de Cygne Noir dans la gestion des risques afin de souligner l'importance des événements incertains et risques imprévisibles. Et cela dans le but d'inciter la conscience humaine à ne pas donner une confiance aveugle aux prévisions futures.

Conclusion

Les éléments du dispositif de gestion des risques contribuent à la réalisation des objectifs de performance et la rentabilité de l'organisation, à la minimisation des pertes. Mais cette gestion reste néanmoins limitée à certains facteurs déjà cités auparavant, cependant, d'une part elle ne vise pas à éviter le risque puisque les profits proviennent principalement de la prise de risque, d'autre part, la clé du management du risque n'est pas simplement de réduire le risque mais de prendre des décisions qui créent de la valeur dans l'environnement risqué et incertain de l'activité.

¹ La loi des grandes nombres : plus est grand le nombre d'expérience réalisées, plus les résultats de ces expériences se rapproche de la probabilité théorique de la survenance d'un évènement.

Introduction

Les entreprises sont en permanence confrontées à l'amélioration de leurs performances dans un environnement qu'elles souhaitent sécuriser. Cette amélioration est de plus en plus recherchée à travers d'une décentralisation de la prise de décisions pour en assurer la pertinence et la mise en œuvre rapide. Dans ces conditions, le chef d'entreprise est naturellement amené à s'interroger sur la maîtrise du fonctionnement de l'organisation.

La fonction d'audit interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. Pour ce faire l'audit interne évalue le niveau du contrôle interne, c'est-à-dire la capacité des organisations à atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés et à maîtriser les risques inhérents à leur activité. C'est donc une fonction éminemment utile aux dirigeants, quel que soit leur niveau de responsabilité.

Dans ce troisième chapitre, on va présenter dans la première section la fonction approvisionnement sur tous ses volets. Pour ensuite, faire surgir l'intervention de l'audit interne sur la gestion des différents risques liés à cette fonction dans la deuxième section.

Section 1 : Cadre général de la fonction approvisionnement

Dans cette section, nous allons nous intéresser sur la fonction approvisionnement du fait qu'elle occupe une place très importante et stratégique au sein de chaque organisation.

1-1- Définition de la fonction approvisionnement

Elle peut être définie comme suite : « *Approvisionner, c'est assurer la programmation des besoins de livraison et des stocks dans le cadre de la planification générale de l'entreprise* »¹.

1-1-1- Définition de la fonction achat

Elle peut être définie comme étant : « *la fonction responsable de l'acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement de toute entreprise ou entrant dans les produits ou services qu'elle produit et vend. Cette mission doit en général s'exécuter dans le respect des points suivants : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais*

¹ JAVEL George, « *Gestion de la production* », 4^e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2010, p. 49.

attendus, dans les meilleures conditions économiques de service et de sécurité d'approvisionnement »¹.

1-1-2- Définition de la gestion des stocks

La gestion des stocks peut être définie comme étant « *le processus qui consiste à recevoir, entreposer, contrôler, conserver, distribuer et garantir les stocks des biens ayant trait à un projet* »².

1-2- Mission et tâches de la fonction approvisionnement

Parmi les missions et tâches de la fonction, on cite³ :

1-2-1- Mission

La mission de la fonction « approvisionnement » est de procurer à l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de coûts, de délais et de sécurité, les matières premières, les composants, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour ses activités.

1-2-2- Tâches

La fonction « approvisionnement » a pour tâches de :

- Connaître les marchés et les sources d'approvisionnement pour toutes les catégories d'achats et surveiller leurs évolutions ;
- Collaborer à la définition des caractéristiques et spécifications des produits à acheter ;
- Rechercher, sélectionner les fournisseurs et négocier avec eux ;
- Programmer, passer les commandes d'achats ;
- Suivre les livraisons des commandes ;
- Contrôler les réceptions des commandes ;
- Analyser l'utilisation des achats dans les différents services ;
- Gérer les stocks ;
- Fournir les informations dans ce domaine à tous les services utilisateurs.

¹ BRUEL Olivier, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3^e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2008, p.05.

² Agence canadienne de développement international, « *guide des approvisionnements* », Québec, Février 2004, p.94. PDF

³ CONVERS Sylvain, JUVIEN Jean-Jacques, « *La fonction approvisionnement* », CFR & CGL Consulting, p.01. PDF

1-3- Objectifs et activités de la fonction approvisionnement

On va énoncer les objectifs de la fonction approvisionnement et les différentes activités de celle-ci :

1-3-1- Les objectifs

La fonction achat, qui est depuis toujours une fonction indispensable dans l'entreprise, joue désormais un rôle stratégique de premier plan. Aujourd'hui, elle est devenue une fonction aux multiples facettes mais aussi un secteur incontournable pour assurer la compétitivité de l'entreprise. En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif, les achats contribuent de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant les coûts d'achat qui ont un impact direct sur la marge opérationnel.

Pour être efficace, une politique d'achat doit comporter de nombreux points. Tout d'abord, il convient de chercher et de conserver les fournisseurs qui répondent le mieux aux besoins des clients interne dans les meilleures conditions économiques. La consolidation des évaluations des fournisseurs est primordiale pour mesurer leur performance. La fonction achat attache donc une grande importance à l'aptitude des fournisseurs afin de les accompagner dans le développement de ces activités.

En parallèle, elle s'efforce d'optimiser de façon constante les processus administratifs par la réduction des délais et des coûts. Tout ceci, dans le but d'améliorer les performances financières et atteindre les objectifs de l'entreprise.

Plus qu'un intermédiaire entre les services interne et les fournisseurs, elle se positionne comme un « facilitateur » : identification et centralisation des besoins, veille sur le marché, mise à disposition de nouveaux outils...etc.

À court terme, la fonction achat permet de procurer les produits demandés, conforme en quantités, en qualité et délais avec le niveau de service et de sécurité d'approvisionnement. À long terme, elle permet d'informer l'entreprise des modifications du marché amont, des menaces, des opportunités et permet de faire des propositions.

La politique d'achat a donc pour objectif d'acquérir les biens et les services nécessaires à l'activité de l'entreprise et à la satisfaction de ses clients, en meilleur coût. Cela passe par une préoccupation permanente de la qualité des produits, de la sécurisation de l'approvisionnement et de la réduction des coûts d'exploitation dans le

cadre de relation fonder sur la confiance mutuelle et l'engagement réciproque. La stratégie d'achat doit être alignée sur celle de l'entreprise pour contribuer efficacement à sa performance. Il n'existe pas un modèle idéal mais des services achats positionnés là où la stratégie de l'entreprise l'exige.

1-3-2- Les activités

La fonction approvisionnement a pour activité principale de :

- Comparer les offres reçues, acheter, conclure des contrats, tenir compte des réglementations douanières pour les produits importés ;
- S'occuper du traitement des commandes, de l'entrée et de la gestion des marchandises, de transport et des questions douanières, des assurances et des opérations financières, suivre l'exécution des commandes ;
- Contrôler après la commande, l'entrée réglementaire des marchandises ;
- Evaluer les produits et comparer les prix ;
- Informer les responsables concernés de la situation du marché, de l'évolution des produits, des prix et des délais de livraisons.

1-4- Le processus d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement intervient au niveau stratégique, tactique et opérationnel¹ :

A)- La planification stratégique

La planification stratégique réalisée annuellement, généralement dans le cadre du budget, elle permet le dimensionnement de la chaîne et du réseau logistique.

B)- La planification tactique

Réalisée mensuellement à trimestriellement selon les entreprises. Elle vise l'optimisation de la chaîne logistique, sans modification des structures existantes du réseau logistique. Elle permet, la communication de plans d'approvisionnement aux fournisseurs et la gestion partagée des approvisionnements, afin de s'assurer de la disponibilité des capacités, le dimensionnement des ressources d'entreposage et de transport et la communication.

C)- La planification opérationnelle

Elle englobe les activités de planification et d'exécution, elle est réalisée à un rythme quotidien ou hebdomadaire. Le point d'entrée du processus de planification opérationnelle

¹ CONVERS Sylvain, JUVIEN Jean-Jacques, op.cit., p.02. PDF

ou approvisionnement, est la prévision de la demande. La planification opérationnelle des approvisionnements est réalisée à partir de la prévision des ventes, elle consiste en la traduction de la prévision en un plan d'approvisionnements réaliste en tenant compte :

- Des niveaux de stocks existants ;
- Des commandes d'approvisionnements passées aux fournisseurs et en attente de réception ;
- Des conditions d'achat au fournisseur ;
- L'horizon de la planification déterminé ;
- La politique de stock définie, les objectifs de stocks fixés ;
- Les objectifs de service définis par client ;
- Les contraintes matérielles, capacitaires.

Tout en recherchant l'optimisation du plan en fonction des objectifs de l'entreprise.

1-5- Le rôle de la fonction approvisionnement

Le rôle de la fonction se distingue selon trois critères à savoir :

1-5-1- Une source de rentabilité pour l'entreprise

Parce que les achats représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaire d'une entreprise, la fonction approvisionnement est aujourd'hui identifiée comme stratégique. Dans un environnement économique de plus en plus compétitif, l'acheteur contribue de façon décisive à la performance économique de l'entreprise en réduisant le coût d'approvisionnement qui a un impact direct sur la marge opérationnel. Il est à ce titre de plus en plus souvent associé au pilotage de l'entreprise et siège au comité de direction¹.

1-5-2- Un vecteur d'innovation dans l'entreprise

Dans un contexte de course permanente à l'innovation, l'acheteur joue un rôle clé dans l'entreprise. Au contact permanent des fournisseurs, il favorise l'introduction d'innovation technologique dans la fabrication d'un produit, il maîtrise la relation de Co-développement et permet ainsi de faire émerger des projets plus vite que la concurrence. L'acheteur moderne est un créateur direct de valeur dans l'entreprise².

Plus fondamentalement, l'acheteur moderne est au cœur des grands mouvements de nos économies : internationalisation des échanges dans les pays à faible coût de main d'œuvre,

¹ PERROTIN Roger, « *Le marketing achats stratégies et tactiques* », Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.143.

² *Idem.* p.145.

tertiarisation de l'industrie européenne, accélération du cycle de développement des produits et services, politique de développement durable.

1-5-3- Une fonction pluridisciplinaire au cœur de l'entreprise

L'importance stratégique de la fonction fait aujourd'hui de l'acheteur un acteur incontournable qui travaille au carrefour de toutes les fonctions de l'entreprise.

Le « bon » acheteur n'est plus seulement un négociateur habile capable de faire baisser les prix des fournisseurs, ni simplement un gestionnaire de l'approvisionnement. De ce fait, il doit analyser les besoins de ces « clients internes », étudier l'offre de produits et services de marché, maîtriser les outils de pointe et contrôler le retour sur investissement de ces actions.

1-6- Organisation de la fonction approvisionnement

Dans cette partie, on va présenter la procédure d'achat ainsi que la procédure de stockage.

1-6-1- La procédure d'achat

Toute procédure d'achat se compose de ces éléments à savoir¹ :

A)- La décision d'approvisionnement

Il est évident, que tout achat, trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'entreprise.

Dans le cas le plus général, plusieurs procédures peuvent coexister selon la nature du bien concerné.

En effet, dans certains cas, le besoin peut concerner des composants ou matières entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement répartis dans le temps, ou qui sont spécifiques à un nombre très limité de produits finis.

Dans d'autres cas, le besoin concerne des fournitures, composants ou produits, très consommés, à usage polyvalent ou à caractère standard, dont la consommation est régulièrement répartie, et qui de ce fait seront gérés ou non sur stock.

Enfin, le besoin peut concerner un article ou un service à usage exceptionnel, ou non répétitif, n'entrant pas dans les produits finis, et gérer ou non sur stock.

Cette demande d'achat comporte en général les informations suivantes :

¹ SANOGO Issiaka Gouro, « Conception d'un modèle de gestion des approvisionnements dans des entreprises industrielles », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme supérieure en gestion des entreprises (DSGE), centre d'études supérieures africaines en gestion (CESAG), Sénégal, Mai 2000, p.31.

- Description détaillée du besoin ;
- Numéro de code (s'il existe) ;
- Quantité souhaitée ;
- Délai sous lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Les demandes d'achat (D.A) proviennent de tous les services de l'entreprise dans lesquels des matières, fournitures, équipement ou services sont consommés. Il est nécessaire qu'elles soient approuvées (signées) par un responsable, ou toute autre personne habilitée à le faire. Dans ces conditions, le service achat dispose de la liste des « signatures » autorisées, ainsi éventuellement du montant maximum des dépenses autorisées par signataire.

B)- La sélection du fournisseur

Tâche fondamentale des acheteurs dans les processus de décisions d'achat, et étape importante du traitement des commandes, l'évaluation des fournisseurs doit s'appuyer sur la collecte d'un grand nombre d'information, obtenues par des sources internes et externes à l'entreprise. Elle permettra par la suite d'effectuer une sélection entre les fournisseurs possibles pour un certain achat.

Mais toute évaluation suppose d'abord de réfléchir à l'ensemble des critères sur lesquels on compte évaluer les divers fournisseurs, et parallèlement à définir ce que l'on appelle un « bon fournisseur » pour un achat, représentant le compromis idéal dans une certaine situation.

C)- La négociation avec le fournisseur

Le choix de fournisseur sera précédé d'une négociation dans le but de préciser les propositions et de définir pour l'acheteur le meilleur compromis possible (respect des spécifications, prix, délai, conditions de paiement, etc.). Cette négociation permet aussi presque toujours d'affiner encore la comparaison entre les fournisseurs, et d'aboutir enfin à une sélection, selon une procédure plus ou moins formelle.

D)- La passation de la commande

Au terme de ces étapes, l'acheteur est conduit naturellement à la passation de la commande. Cette dernière a juridiquement une valeur d'un contrat liant les deux parties : il est donc important d'insister sur toute l'attention qu'il convient de porter à cette étape.

Il faut que cette commande exprime clairement les intentions des deux parties, et qu'elle soit bien-sûr valable devant la loi.

Pour cette raison, elle comporte en général les renseignements suivants :

- Nom et adresse de l'entreprise qui commande ;
- Numéro de commande et sa date ;
- Nom et adresse du fournisseur ;
- Description et quantité des articles ou fournitures commandés ;
- Prix des articles ;
- Instruction générale (marques des colis, nombre d'exemplaires de la facture, etc.) ;
- Instruction d'expédition (destinataire, mode de transport, itinéraire) ;
- Date de livraison ;
- Condition de paiement ;
- Signature de l'acheteur.

Ces renseignements propres à l'achat concerné sont complétés par les conditions générales d'achat (généralement inscrites au dos du B.C.). Ces C.G.A. sont une partie essentielle de la commande puisqu'elles définissent les termes généraux du contrat liant les deux parties.

E)- Le suivi de la commande

Trop souvent, on voit des acheteurs attendre la livraison sans rien faire, en se remettant au bon vouloir des fournisseurs : c'est une pratique dangereuse.

Il n'est rentable d'effectuer un suivi que pour les commandes importantes en quantité et/ou en valeur. Mais l'acheteur doit prendre conscience que, s'étant engagé sur le prix, il reste responsable vis-à-vis de l'utilisateur du respect des délais, des quantités livrées, ainsi que de la mise à disposition en lieu et temps appropriés.

F)- La réception de la commande

Cette étape généralement assumée par un service réception est tellement vitale et étroitement liée à l'achat qu'en général ce service est hiérarchiquement dépendant des achats.

Il a pour tâches :

- De recevoir les arrivages des transporteurs ou des fournisseurs eux-mêmes ;
- De signer les décharges présentées par ceux-ci ;
- D'identifier et d'enregistrer toutes les marchandises qui entrent ;

- D'en informer les achats, le magasin (s'il n'en dépend pas), les services utilisateurs et le contrôle;
- Et de mettre le plus rapidement possible ces marchandises à disposition.

G)- Vérification et règlement de la facture

La facture parvient de son côté à l'entreprise, soit au service achat, soit au service comptabilité directement. Dès les deux contrôles réception effectués, il convient d'en administrer le règlement au plus vite selon les conditions de paiement prévues.

Dans certains cas, tout ce qui concerne les prix et conditions est vérifié par la comptabilité. Alors une copie de la facture doit lui être transmise, ainsi que le bon de réception et le bordereau du contrôle de qualité.

1-6-2- La procédure de stockage

Toute procédure de stockage se fait selon deux étapes¹ :

A)- La réception des articles

La réception de la matière première et/ou marchandise comprend le déchargement et une première vérification de la conformité à la commande : marques, nombre, poids et état des colis.

Ensuite un second contrôle qui consiste à vérifier que la matière première et/ou marchandise correspond bien aux conditions de qualité requises. Cette opération est faite sur des échantillons et exige parfois des moyens très complexes : tests de teneur en alliages, des normes en mécanique de précision, de fiabilité. Les coûts peuvent être élevés. La dimension de l'échantillon dépend du degré de signification que l'on souhaite accorder aux résultats.

B)- Le stockage

Réceptionnée, la matière première et/ou marchandise est entreposée, en attendant un emploi ultérieur. L'essentiel des stocks observables dans une entreprise se trouve donc en entrepôt. Les conditions de leur stockage dépendent du choix de l'entrepôt (surface, hauteur, moyens de manutention, personnel) et de leur nature (problème de poids ou de conservation).

Dans cette section on a cerné d'une manière globale la fonction approvisionnement afin de procéder à la gestion de ses risques dans la deuxième section.

¹ SANOGO Issiaka Gouro, op.cit. p.39.

Section 2 : L'intervention de l'audit interne dans la gestion des risques de la fonction approvisionnement

L'entreprise doit maîtriser le processus d'approvisionnement afin de disposer des meilleures matières premières résultantes d'une sélection antérieure des fournisseurs et elle ne peut maîtriser son activité en amont et en aval qu'avec une meilleure prospection de son marché.

Cette maîtrise doit prendre en considération les différents risques qui exposent la fonction approvisionnement à des défaillances au niveau de son processus par une gestion efficace et efficiente de ces risques.

2-1- Les risques liés à la fonction approvisionnement

Au cours de son approvisionnement, l'entreprise a recours à l'achat des matières premières et/ou marchandises locales et/ou importées. Ce qui va exposer cette dernière à deux types de risques à savoir :

2-1-1- Les risques d'un approvisionnement local

Ce sont des risques qui affectent d'une manière directe le processus d'achat et de la gestion des stocks concernant des matières local.

2-1-1-1- Les risques liés au processus d'achat

Toute procédure d'achat se compose de ces éléments à savoir¹ :

A)- La décision d'approvisionnement

La décision d'achat est prise dans une procédure qui permet de valider la demande d'achat. Le besoin doit être un besoin justifié et réel.

➤ Risques éventuels

Il est possible de répondre de façon non optimale à un besoin réel. Le risque à plus de chance de se réaliser si :

- La demande d'achat peut être émise par une personne non habilitée ou incompétente, ou ne détenant pas les informations supportant la demande ;
- La demande d'achat peut être émise même s'il y a un dépassement budgétaire ;
- La décision d'acheter prise alors que le produit existe dans l'entreprise ;
- La demande d'achat porte sur le produit difficile à trouver sur le marché ;

¹ MENASRIA Nabil, Récapitulatif de cours du module : « *Audit interne* », Université de Bejaia, 2013.PPT

- La routine conduisant l'acheteur à acheter un article qui peut être fabriqué dans l'entreprise ;
- La décision d'achat est prise par une personne non qualifiée ;
- La décision d'achat est prise alors que la situation financière de l'entreprise ne le permet pas ;
- L'acheteur néglige sa fonction de négociateur et se consacre entièrement à celle d'approvisionnement.

B)- La sélection du fournisseur

Cette phase est l'une des plus importantes du processus d'achats car elle comporte plusieurs risques qui peuvent compromettre définitivement l'opération.

➤ Risques éventuels :

La sélection du fournisseur est délicate ; elle est importante et peut générer les risques suivants :

- Non existence d'un fichier des fournisseurs agréés ;
- Cumul de fonctions incompatibles par un agent ;
- Absence de possibilité de recherche de fournisseur lorsqu'il s'agit d'un achat ponctuel ou d'un produit difficile à trouver sur le marché. L'acheteur peut être influencé par l'utilisateur qui lui présente son fournisseur ;
- Une impossibilité de pouvoir identifier les fournisseurs dans le fichier parce que celui-ci n'est pas établi par produit ;
- Des achats réalisés par des personnes non habilitées qui ne maîtrise pas souvent les procédures d'achat ;
- La routine, la paresse ou le laxisme qui pousse l'acheteur à se tourner vers le même fournisseur ;
- Une faiblesse dans le suivi spécifique des prestations des fournisseurs pour s'assurer qu'ils respectent leurs engagements ou qu'ils disposent d'une bonne image de marque.

C)- La négociation avec le fournisseur

Cet élément est très important car les coûts sont fixés en ce moment.

L'efficacité et l'efficience du service achat dépend des rapports de force en présence lors de cette phase. L'acheteur doit mettre tous les atouts de son côté pour les faire pencher en sa faveur. L'acheteur ne doit jamais négocier sous la contrainte quel que soit l'origine.

➤ **Les risques éventuels**

Au niveau de cette phase les risques suivants peuvent survenir :

- Manque de performance qui engendre une élévation des coûts de transaction ;
- Perte de l'image de marque vis-à-vis des fournisseurs.

D)- Passation de la commande

Il s'agit de l'acte qui représente l'aboutissement des négociations entre l'acheteur et le fournisseur. Il marque en même temps l'accord passé entre les deux parties qui fixe le prix, les conditions et modalités de règlement, d'exécution, de paiement et les garanties.

Parfois, l'accord est matérialisé par contrat surtout s'il porte sur des services ou articles achetés dans le cadre d'un marché ou lorsque le montant est important.

➤ **Risques éventuels**

Au moment de cette phase, les risques suivants peuvent survenir :

- Absence de normalisation et de formalisation des documents utilisés ;
- Des goulots d'étranglement ou des faiblesses dans le circuit des documents et de l'information ;
- La négligence ou le laxisme des acheteurs des clauses contractuelles protégeant l'entreprise qui peut pousser le fournisseur à ne pas respecter ses engagements ;
- Les insuffisances ou l'absence de contrôles de vraisemblance sur le contrat ;
- L'absence de contrôle ou de classement des documents pouvant occasionner leur utilisation par des personnes non habilités à l'insu des responsables de l'entreprise ;
- L'absence de surveillance et de gestion des stocks pouvant provoquer des vols ou détournements des stocks surtout lorsqu'il s'agit d'articles de valeur.

E)- Le suivi de la commande

C'est le service achat ou cette fonction qui doit assurer un suivi des commandes pour garantir le respect des délais de livraison et des autres conditions arrêtées entre les deux parties lors de la négociation et matérialisées sur les documents.

➤ Les risques éventuels

Pendant cette phase les risques suivants peuvent intervenir :

- Absence d'un suivi régulier de la commande pouvant entraîner la prise de décision idoine suite à une information tardive sur l'incapacité du fournisseur à honorer ses engagements ;
- Réaction tardive suite aux changements intervenus dans l'environnement, ou du comportement du fournisseur (inflation, situation de pénurie, livraison partielle, rupture de stock chez le fournisseur avec proposition de fournitures de substitution etc.) ;
- Le fait de réagir de façon inadéquate.

Durant cette phase les principales sources de risques sont liées à des faiblesses de procédures et aux difficultés de suivi externe des fournisseurs.

E)- La réception de la commande

C'est durant cette phase que l'entreprise acheteur doit mettre en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les articles livrés sont spécifiques ou conformes à la commande compte tenu d'éventuelles modifications acceptées par les deux parties.

➤ Les risques éventuels

Les risques pouvant survenir durant cette phase se présentent comme suit :

- La réception d'articles non conformes en qualité comme en quantité à ceux commandés et dans le respect des délais et des conditions acceptées auparavant par les deux parties ;
- De s'assurer que des réceptions non conformes sont validées ;
- De vérifier qu'il existe des moyens ou systèmes efficaces pour gérer les incidents de livraison.

Il faut noter que la plupart de ces faiblesses constatées sont liées à des faiblesses dans l'organisation mise en place ou dans les procédures. Il s'agit généralement :

- D'absence de séparation suffisante des fonctions incompatibles (ceux qui ordonnent et ceux qui commandent et ou qui réceptionnent). Cette insuffisance est souvent sources de collision entre acheteur et fournisseur donc peut être à l'origine de fraudes, de détournements ou autres pratiques peu orthodoxes ;

- Des documents mal établis ou de leur circuit qui peut entraîner des dysfonctionnements ou discordances entre commande et livraison ;
- La faiblesse ou l'absence de contrôle arithmétique, de vraisemblance ou de contrôle rapproché entre les différents documents, ainsi que l'absence de vérification physique des articles ou services livrés ;
- Des faiblesses dans le mécanisme de coordination entre la fonction achat et les services utilisateurs en cas de dysfonctionnements ou de distorsion dans la livraison (livraison partielle, qualité non conforme, substitution d'articles) ;

F)- Le règlement

Lors du règlement la fonction achat intervient aussi pour garantir un règlement conforme à ce qui a été réceptionné.

➤ Les risques éventuels

Au niveau de cette phase l'entreprise court les risques suivants :

- Règlement d'une facture qui ne correspond pas à ce qui a été livré et réceptionné ou une facture déjà réglée ou une facturation non conforme à la réception « facturable » par suite d'erreurs ou de collusions ou de pratiques peu orthodoxes ;
- Documents mal établis pouvant empêcher la validité du règlement demandé.

Ces défaillances ou faiblesses peuvent provenir de la multiplicité des documents originaux et des documents inadéquats non annulés.

Il faut noter que ces principales anomalies sont liées à des faiblesses dans le système d'information, dans le système de gestion et dans une absence de répartition claire et précise des tâches et des responsabilités

2-1-1-2- Les finalités de la procédure d'achat et risques éventuels

La fonction achat n'est pas seulement une fonction en amont mais un intermédiaire entre les divers demandeurs qui expriment leurs besoins et les fournisseurs de l'entreprise.

C'est une fonction de support logistique qui doit assurer aux utilisateurs un approvisionnement régulier en matériel, matières premières et fournitures ainsi que les services qui soient :

- Répondre aux besoins exprimés par les utilisateurs ou demandeurs ;

- Obtenues aux meilleurs prix et à la meilleure qualité ;
- Disponibles dans la forme à tout moment.

Une bonne stratégie en termes d'achat doit prendre en compte certains facteurs dits essentiels à savoir :

- ✓ La définition des spécifications acceptables ;
- ✓ Le nombre souhaité de fournisseurs pour les produits stratégiques ;
- ✓ La qualité du service attendu, c'est-à-dire la pérennité, la régularité, la souplesse, l'extensibilité ;
- ✓ Le prix dans toutes ses composantes ;
- ✓ Les conditions favorables à la simplification des tâches de l'entreprise ;
- ✓ L'attitude du fournisseur et sa capacité à entrer dans les contraintes du client ;
- ✓ La capacité d'adhésion à un réseau.

A)- Â long terme

De manière générale dans le long terme la finalité de la fonction achat est de faire en sorte que les relations d'affaires entre le fournisseur et l'entreprise soient les plus avantageuses possible pour l'entreprise.

Cela implique une bonne connaissance des données du marché ainsi que la mise en œuvre des moyens permettant d'influencer le comportement du fournisseur dans l'intérêt propre à l'entreprise.

Il en résulte que la mission essentielle d'une fonction achat est d'éclairer les utilisateurs et la direction générale sur :

- L'évolution technologique et économique qui va intéresser les approvisionnements de l'entreprise ;
- Les signes permettant d'identifier le comportement des concurrents à l'égard de ces évolutions ;
- Ainsi que les facteurs qui touchent le marché et susceptibles de modifier le comportement du fournisseur. Il s'agit d'évènements pouvant conduire ou remettre en cause les spécifications définies par les utilisateurs.

- Chaque fois que la situation de l'entreprise le permette, l'acheteur doit faire en sorte que les rapports de force soient de son côté pour en faire profiter son entreprise.

➤ **Les risques éventuels**

Dans le long terme, les risques auxquels une fonction achat peut être exposée sont les suivants :

- Elle est déconnectée des utilisateurs lorsqu'elle élabore ses plans seuls sans y associer les utilisateurs ;
- Elle risque de ne pas remplir son rôle d'interface entre les utilisateurs et le marché ;
- Elle peut être réduite à subir les stratégies des fournisseurs au détriment de la compétitivité de l'entreprise voire de son autonomie.

➤ **Les principales sources de ces risques**

- Une absence de connaissance des processus dans lesquels s'incorporent les approvisionnements ;
- Une information insuffisante sur les tendances du marché ;
- Une méconnaissance des manœuvres stratégiques des fournisseurs ;
- L'inadaptation des acheteurs aux évolutions technologiques.

B)- Â court terme

Dans le court terme, c'est-à-dire à l'horizon budgétaire, la fonction achat propose des politiques et participe à la prévision.

➤ **Les risques éventuels**

Les principales sources de risques sont :

- Une incohérence dans la politique d'achats, par exemple dualité de fournisseurs, gestion de la qualité totale et le pragmatisme, l'optimisme dans les négociations avec les dits fournisseurs, l'absence de sanction vis-à-vis des fournisseurs lorsque des fuites se sont produites par son canal ;
- L'absence de formalisme minimum des relations avec les fournisseurs en réseau.

2-1-1-3- Les risques liés au processus de stockage

Le processus de stockage comprend deux étapes essentielles à savoir :

A)- La réception des articles**➤ Risques éventuels**

- La réception d'articles non conforme à la commande (poids, nombre, marque...etc.) ;
- Si la réception est faite par des personnes non habilité et non autorisé ;
- Le non rapprochement entre le bon de livraison et le bon de réception ;
- La non application régulière de la procédure de réception par le réceptionniste.

B)- Le stockage**➤ Risques éventuels**

- Le non enregistrement des mouvements des flux d'entrées et de sorties de stocks ;
- Manque de coordination entre le service gestion des stocks et le service exploitation ;
- Risque de rupture de stock ;
- La non mise à jour de la fiche de stock ;
- Risque de vol et/ou de détérioration d'articles en stocks si l'accès à ce dernier n'est pas règlementé ;
- Le non rapprochement entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable peut engendrer des écarts non justifiés.

2-1-2- Les risques d'un approvisionnement à l'étranger

L'importation et les relations commerciales internationales en général ne sont pas nécessairement l'affaire des spécialistes. Toutefois importer ne s'improvise pas. L'entreprise ne peut pas envisager sérieusement une orientation à l'importation sans aptitude réelle. Aptitude qui s'exprime en termes de produits, de savoir-faire, de taille, de capacité financière, de temps et de motivation. Ceci suppose un investissement préalable sans contrepartie garantie, un enjeu et un risque à moyen et à long terme.

La meilleure méthode efficace pour réussir une démarche à l'importation consiste à mettre en place une stratégie intelligente et cohérente adaptée aux besoins de l'entreprise. Celle-ci peut nécessiter une organisation internationale évolutive, des moyens financiers suffisants, et des meilleurs partenaires dans sa phase d'exécution.

Parmi ces risques on distingue deux types à savoir :

2-1-2-1- Le concept de risque de change

Une entreprise se trouve exposée au risque de change à l'occasion d'une transaction commerciale ou financière effectuée dans une autre monnaie nationale ou de compte. Mais il faut également qu'il y ait un risque de voir un règlement financier se réaliser à une parité différente de celle retenue lors de l'engagement en devise. Les fluctuations monétaires vont alors avoir sur cette transaction une incidence qui peut être favorable, défavorable ou encore nulle¹.

A)- Définition du risque de change

Il peut être définie comme suit : « *Il se définit comme un risque associé à toute transaction sensible aux variations de la valeur d'une monnaie par rapport à une autre. Son évaluation et les couvertures associées sont fonction de la devise de règlement (certaines devises sont plus volatiles que d'autres), de la durée de l'exposition (quelques jours, quelques mois voire plusieurs années) et de la nature de l'opération (exportations, importations, investissements, recettes sur investissements)* »².

Comme il peut être défini comme : « *Le risque de change est le risque de perte lié aux fluctuations des cours de monnaies* »³. Il est supporté par les participants en position de change. Toute fluctuation défavorable des taux de change risque de se répercuter négativement sur les flux futurs espérés par l'acteur en position.

Le risque de change peut être défini comme étant le risque d'un décaissement plus élevé ou d'une entrée d'argent moindre dû à l'utilisation d'une monnaie différente de la devise domestique.

En fait, la position de risque de change peut être générée, soit par une activité commerciale avec l'étranger, soit par une activité financière en devises, soit en fin par le développement multinational de l'entreprise. C'est à partir de ça qu'on peut scinder le risque de change en trois types essentiels⁴ :

¹ DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon, « *La Gestion Globale du Risque de Change ; Nouveaux enjeux et nouveaux risques* », Edition Economica, Paris, 1992, p.109.

² LEGRAND Chislaine, MARTINI Hubert, « *Commerce internationale* », 3^e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2010, p.130.

³ COLLOMB Jean-Albert, « *Finance de marché* », Edition Eska, Paris, 1998, p.106.

⁴ DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon, op.cit. p.110.

A)- Le risque de change de transaction

Le risque de change de transaction est un risque qui naît du fait que des coûts soient libellés en devises étrangères. En effet, si le cours de la devise change, le montant de la facturation converti en monnaie nationale est affecté par ce changement.

Il se décompose en deux éléments selon la nature des transactions réalisées :

➤ Le risque de change commercial

Ce risque est attaché aux opérations d'importation ou d'exportation facturées en devises. L'importateur qui règle en devise craint une hausse de la monnaie étrangère. Symétriquement, l'exportateur sera payé en devise et craint une baisse de cette dernière par rapport à la monnaie nationale.

➤ Le risque de change financier

Ce risque est attaché aux opérations d'emprunt ou de prêt libellées en monnaies étrangères.

B)- Le risque de change économique

Le risque de change économique correspond aux conséquences des mouvements de change sur la valeur de l'entreprise et sur sa situation par rapport à ses concurrents.

Au-delà d'un risque généré par les opérations ponctuelles, la variation des cours de change peut aussi, sur le moyen terme, améliorer ou nuire la position concurrentielle d'une entreprise par rapport à des rivales situées dans d'autres pays : une hausse de monnaie nationale rend les exportations difficiles et favorise les importations. En situation de concurrence cela se traduit par un affaiblissement des marges de l'entreprise. La baisse des marges peut être assimilée à une perte de change.

C)- Le risque de change patrimonial

Le risque de change patrimonial est concerné par l'impact des taux de change sur la valeur comptable des postes de l'actif et du passif d'une entreprise. Il résulte de la consolidation des états financiers qui impliquent des actifs et des passifs libellés en devises étrangères.

Les entreprises multinationales qui détiennent des actifs à long terme à l'étranger (filiales, titres de participations...) sont les plus concernées par le risque de change patrimonial.

Ainsi, une baisse de la monnaie du pays de la filiale fait apparaître un écart négatif de conversion qui vient s'imputer sur les capitaux propres du groupe.

2-1-2-2- La spéculation

A)- Définition de la spéculation

- La première définition : « *Dans le domaine économique, la spéculation est le fait de prendre aujourd'hui des décisions sur la base d'un état économique futur et hypothétique afin d'en retirer un avantage. Par contre, dans le domaine de la finance, la spéculation est une opération financière qui consiste à tirer profit des fluctuations naturelles des prix du marché afin de réaliser des plus-values plutôt que de satisfaire aux besoins d'une activité réelle* »¹.

- La deuxième définition : « *La spéculation peut se définir comme l'achat (la vente) de marchandises en vue d'une revente (ou d'un rachat) à une date ultérieure, là où le mobile d'une telle action est l'anticipation d'un changement de prix en vigueur, et non un avantage résultant de leur emploi, ou une transformation ou un transfert d'un marché à l'autre. Ce qui distingue achats et ventes spéculatifs des autres achats et ventes est que leur seul motif est l'anticipation d'un changement imminent du prix en vigueur* »².

Le spéculateur réalise des opérations d'achat ou de vente qui anticipent les variations de prix en essayant de se mettre à la place des autres acteurs du marché. Il fait un pari sur une évolution future des prix et accepte de prendre le risque de perdre de l'argent si l'évolution est contraire à celle qu'il prévoyait.

La spéculation se fait suivant deux principales techniques à savoir :

- **Spéculation à la hausse** : acheter au cours du moment et revendre plus tard si une hausse des cours est anticipée ;
- **Spéculation à la baisse** : s'engager à vendre à terme des biens ou des titres qu'on ne possède pas encore mais que l'on espère pouvoir acheter avant le terme du contrat à moindre prix, si une baisse des cours est anticipée.

Certains instruments financiers comme les contrats à terme ou les options financières permettent de spéculer sur de gros montants avec une faible somme au départ ou bien de vendre des biens dont on ne dispose pas encore.

¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Speculation.html> (consulté le 07 avril 2013 à 20 :19)

² KALDOR.N, « *Spéculation et stabilité économique*, in *Economie et Instabilité* », Edition Economica, 1939, p.39.

2-2- Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques de la fonction approvisionnement

La gestion des risques que l'auditeur doit pratiquer se fait sur les approvisionnements locaux ainsi que sur les approvisionnements à l'étranger.

2-2-1- La gestion des risques d'un approvisionnement local

Dans ce type d'approvisionnement, l'auditeur doit veiller sur la bonne exécution de la procédure d'achat ainsi que de la procédure de stockage et faire face aux risques déjà présenté ci-dessus¹ :

2-2-1-1- La gestion des risques de la procédure d'achat**A)- La décision d'approvisionnement**

L'audit doit évaluer les procédures d'information internes et externes en vue de vérifier :

- Si les utilisateurs sont au courant des modifications des produits et des innovations chez les fournisseurs ;
- Si la fonction achat est informée des excédents de produits ;
- L'identité et l'existence dans les demandes d'achat des visas de personnes habilitées ou autoriser à émettre des demandes d'achat ;
- S'assurer que les limites chiffrées ont été définies pour chaque personne ayant été autorisée pour approuver la demande d'achat ;
- Que les demandes d'achat sont rapprochées des budgets ;
- Identifier les procédures d'autorisation des opérations d'achat au sein de la fonction achat ;
- Tester la fréquence d'annulation des commandes et étudier les causes de ces annulations ;
- Vérifier que les contrats offrent la possibilité ou la souplesse pour faire face à des accroissements ou à des allègements de besoin.

¹ Direction générale des finances publiques, « Cartographie type du cycle des achats d'exploitation », Version novembre 2011, p.03.

B)- La sélection du fournisseur

L'auditeur doit mener les investigations au niveau des processus d'informations suivants :

- L'organisation mise en place pour la sélection des fournisseurs ;
- Le système d'organisation mis en place pour mesurer la performance en termes de compétitivité ;
- La qualité des tableaux de bord ou documents élaborés pour suivre la performance des fournisseurs ;
- Le rôle des services demandeurs ou utilisateurs dans la confection de ces documents, la qualité et la collecte des informations pour s'assurer de leur pertinence.

L'acte d'achat se déroule en plusieurs phases et l'auditeur doit mener des investigations au niveau de toutes ses phases pour détecter les risques de fraudes, les erreurs d'organisation afin de les corriger ou les prévenir à l'aide de recommandations.

C)- La négociation avec le fournisseur

L'auditeur orientera ses examens vers les secteurs suivants :

- Le système de documentation, les indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des fournisseurs ;
- Le système de délégation et d'autorisation de négociation ;
- Les rapports d'achat formalisés ;
- Le système de suivi des engagements ;
- La formalisation de négociation (fax, lettres, acceptation, devis...etc.) ;
- Liste des signataires acheteurs, hiérarchie, direction générale ;
- Rapports d'activités.

D)- La passation de la commande

L'auditeur doit s'assurer que les commandes ont été passées dans l'intérêt de l'entreprise, et doit :

- Analyser les contrats d'achats pour s'assurer qu'il n'y a ni vice de fonds ni de forme et qu'il sauvegarde les intérêts de l'entreprise ;

- De s'assurer que tous les achats ont été effectués sur la base de bons de commandes prénumérotés et conformes aux normes habituelles, c'est-à-dire, comportant les rubriques essentielles ou habituelles. Lorsqu'il existe des achats sans bon de commande, l'auditeur doit vérifier les causes et les documents utilisés pour remplacer les documents normaux ;
- S'assurer que les délais habituels voire légaux entre la décision d'achat et la passation de la commande ont été respectés. L'auditeur pourra le faire en analysant les dates figurant sur les documents ou sur les carnets de transmission ;
- S'assurer que le circuit des documents dans le service achat n'est pas lourd ou garantit la pertinence de l'information ;
- Vérifier si la commande a été effectuée sur la base d'un besoin réel exprimé à l'aide d'un document formel signé par la personne habilitée ;
- S'assurer qu'au moment de la réception des articles ou services tous les documents seront présents pour permettre à celle-ci de se faire dans les conditions normales ;
- S'assurer que les commandes sont lancées exclusivement par le service habilité ;
- S'assurer de l'existence de procédures interdisant ou limitant les achats en urgence ou des conditions de marchés erratiques.

E)- Le suivi de la commande

Le travail à mener par l'auditeur est de :

- S'assurer que la structure d'achat ou l'entreprise dispose d'un système de contrôle des accusés de réception adressés aux fournisseurs confirmant l'acceptation de la commande surtout lorsqu'il s'agit de produits « sensibles » ou spécifiques ;
- S'assurer que la fonction achat assure le suivi des accusés de réception ;
- S'assurer que le bon de commande a été transmis avec accusé de réception du fournisseur ;
- En cas de manquement constaté s'assurer que la fonction achat a réagi de manière formelle et dans les délais appropriés ;
- S'assurer que l'entreprise dispose d'une procédure interne adéquate pour faire face à un refus de la commande par le fournisseur ou de modification des conditions préalables lorsque l'acheteur le souhaite ;

- De vérifier si la fonction achat dispose de système d'alerte lui permettant de suivre les commandes en cours ou acceptées ;
- De vérifier si la fonction achat effectue la relance du fournisseur et informe à qui de droit l'état de l'exécution des commandes ;
- S'assurer que les contrats sont respectés par le fournisseur et sur le contrat, il est mentionné clairement le mode d'arbitrage en cas de litige.

F)- La réception de la commande

L'auditeur doit mener ou mettre en place les dispositifs suivants :

- S'assurer que la réception est matérialisée sur un document notamment un bordereau de réception pré-numéroté (vérifier le respect des séquences numériques) signé par les réceptionnistes ;
- S'assurer que tous les réceptionnistes devant participer à l'opération ont été avertis à temps de manière formelle si nécessaire et disposent des documents nécessaires pour exécuter leur travail dans les conditions optimales (bon de réception, facture, bordereau de livraison, bon de commande, demande d'achat ou d'approvisionnement) ;
- Vérifier si les membres de la commission de réception s'il y a lieu ou la personne qui réceptionne n'exerce pas d'autres fonctions qui sont incompatibles (acheteur, réceptionnaire, utilisateur en même temps) ;
- La procédure d'achat ne comporte pas de faiblesses de contrôle interne pouvant générer de la fraude ou ne facilite pas la détection de celle-ci ;
- S'assurer que les vérifications nécessaires sont faites pour s'assurer que les articles livrés sont de qualité surtout s'il s'agit d'articles techniques (pièces détachées, ordinateurs, etc.) ou du respect des normes ou du contrat entre les deux parties ;
- De vérifier que les services utilisateurs ont la possibilité d'alerter les acheteurs ou la fonction d'achat en cas de défaillance dans les articles (livraison non conforme) de manière qu'une solution efficace soit trouvée (acceptation ou refus de livraison partielle par exemple ou différent, contentieux, révision de prix...etc.).

G)- Vérification et règlement de la facture

L'auditer doit mener les diligences suivantes :

- S'assurer qu'il n'existe qu'un seul original dans chaque document surtout la facture et le bon de commande ;
- S'assurer qu'il est possible de distinguer l'original de la copie pour chaque document ;
- S'assurer qu'aucun règlement n'est possible sans contrôle rapproché des différents documents notamment bon de commande, bon de réception et facture ;
- S'assurer que le système mis en place ne permet pas le règlement des commandes annulées ou non livrées ;
- S'assurer que les factures réglées sont identifiables par rapport au commande et livraison ;
- Vérifier si les tâches incompatibles sont suffisamment séparées ;
- Que les règlements importants sont faits par chèque et uniquement par chèque si nécessaire ;
- S'assurer que la mention « payé » avec les références de la banque, du numéro de chèque et de la date de règlement figurent sur tous les documents acquittés ;
- S'assurer que les chèques (ou bon de caisse) font l'objet de double signature et qu'ils portent les signatures des personnes habilitées.

2-2-1-2- La gestion des risques de la procédure de stockage

L'auditeur doit s'assurer des tâches suivantes :

- La réception et le stockage des matières premières, les produits semi-finis et consommables sont fait conformément aux procédures en vigueur avec la participation des personnes habilités ;
- Établir périodiquement des états de rapprochements ;
- La justification de tous les écarts constatés entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable ;
- Procéder aux enregistrements statistiques des mouvements de stocks et les diffuser aux services compétents ;

- Émettre et recevoir tous les documents en relation avec la gestion de stocks ;
- Établir et tenir à jour les registres, fiches et tous documents réglementaires.

2-2-2- La gestion des risques d'un approvisionnement à l'étranger

Dans ce type d'approvisionnement, il est difficile pour l'auditeur de procéder à une gestion des risques car ces derniers sont liés au marché internationale.

2-2-2-1- La gestion du risque de taux de change

La gestion du risque de change est un des problèmes les plus délicats auxquels sont confrontés les responsables financiers des entreprises ouvertes à l'international.

En effet, la fluctuation des monnaies a pour conséquence d'accroître considérablement la difficulté de prévision en matière d'évolution des cours de change, et par conséquent, celle de gestion du risque de change.

Le trésorier doit déterminer une stratégie afin de se protéger contre le risque de change. Cette stratégie dépend de plusieurs paramètres dont :

- Le degré d'aversion envers le risque ;
- Les résultats de la prévision faite par les spécialistes.

A partir de ces deux facteurs, on distingue trois stratégies de gestion du risque de change¹ :

A)- La non-couverture

Cette stratégie consiste à laisser la position de change de l'entreprise ouverte sans couverture. Cette alternative peut être adoptée dans l'hypothèse où l'entreprise traite avec des devises stables, ou si elle arrive à reporter la totalité du risque sur son partenaire par une clause dans le contrat.

A l'inverse, certaines entreprises y recourent même si la devise est instable, dans le but de réaliser un gain de change. Elle correspond dans ce cas à une attitude spéculative.

Dans certains cas aussi, se protéger contre le risque de change peut coûter tellement cher que la protection n'en vaut pas la peine.

Cette attitude peut également naître d'une méconnaissance du risque encouru.

¹<http://www.memoireonline.com/08/09/2504/Les-instruments-de-couverture-du-risque-de-change.html> (consulté le 19 mars 2013 à 13:42)

Ne pas se couvrir contre le risque de change est bien évidemment l'attitude la plus déconseillée, ou à n'appliquer que dans des cas exceptionnels.

Dans certains pays (le cas de l'Algérie) où les instruments de couverture sont inexistant, le trésorier est contraint d'adopter une stratégie de non couverture du risque de change.

B)- La couverture systématique

Elle consiste à se couvrir automatiquement dès qu'apparaît un engagement ou un avoir en devise, elle permet donc d'éliminer totalement le risque de change dès sa naissance.

Cette stratégie est conseillée dans le cas où l'entreprise traiterait avec des clients provenant de pays divers, offrant des devises volatiles. Dans ce cas, les méthodes de couverture telles que la compensation sont impossibles à mettre en place ce qui oblige l'entreprise, si celle-ci veut se couvrir contre le risque de change, à prendre une couverture automatique.

De même, si les opérations envisagées sont de montants très élevés, le trésorier peut être amené à couvrir systématiquement le risque de change, toute variation pouvant entraîner une perte importante.

Cette attitude pourra se retrouver également lorsque, pour un courant d'affaires continu, la moindre perte de change entraîne une détérioration importante de la marge.

Cette stratégie n'est pas toujours bénéfique pour l'entreprise dans la mesure où elle peut présenter des inconvénients :

- Les coûts de couverture sont très élevés ;
- La probabilité de perte d'opportunités.

c)- La couverture sélective

Dans ce cas, le trésorier décide d'une méthodologie qui déterminera quand il couvrira ou pas le risque de change. Cette politique suppose l'application de critères de sélection qui correspondent à un niveau d'acceptation du risque ainsi qu'à une anticipation sur l'évolution des cours de change.

La couverture sélective ne doit pas être appliquée dans le cadre d'une faible activité à l'international. Celle-ci ne peut en effet justifier la mise en place d'une structure de gestion du

risque de change qui coûterait plus cher que les pertes probables dues aux variations des cours des devises.

2-2-2-2- La gestion des risques liés à la spéculation

Au cours des cinq dernières années, les entreprises des filières industrielles ont vu les prix des matières premières grimper comme jamais, avant de retomber à des niveaux parfois très bas durant la crise financière de 2008. Une telle fluctuation des prix n'est pas prête de s'estomper. La reprise de l'activité économique mondiale a en effet provoqué une nouvelle hausse de nombreuses matières premières, attirant dans son rang de nombreux investisseurs et fonds spéculatifs qui utilisent ces marchés pour diversifier leurs portefeuilles ou miser sur les variations incessantes des cours.

Dans des marchés de plus en plus libéralisés, une très forte volatilité s'est installée sur l'ensemble des matières premières dont le prix obéit aujourd'hui à trois facteurs¹ :

- **Facteur Fondamental** : rapport offre/demande sur le marché physique.
- **Facteur Monétaire** : cotations des monnaies d'achat/vente.
- **Facteur Spéculation** : jouant sur les fluctuations des cours.

Dans ce contexte, de quels moyens disposent alors les entreprises pour faire face aux chocs haussiers et baissiers ?

A)- Les entreprises doivent se protéger par trois solutions envisageables

- Pour les matières premières négociées sur un marché organisé et liquide, les entreprises souhaitant se couvrir peuvent souscrire des contrats à terme côtés sur ce marché, comme les futures ou les options. Ces contrats garantissent un prix d'achat ou un prix de vente sur des périodes données. Ainsi, l'entreprise ne subira plus les hausses ou les baisses dans le futur.

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place afin, par exemple, de garantir un prix minimum de vente tout en bénéficiant d'une éventuelle baisse (inversement dans la situation d'un acheteur).

- Pour les matières premières qui ne sont pas négociées sur un marché organisé, la couverture peut être réalisée en s'appuyant sur une ou plusieurs autres matières inversement corrélées à cette dernière.

¹ MORAS Damien, « *Gestion des risques de marchés des matières premières et des devises* », Copyright© Moras consulting. PDF

- Si la matière première à risque n'est ni négociée sur un marché organisé, ni corrélée avec une autre, d'autres solutions peuvent être envisagées. Par exemple, dans l'agriculture, la sécheresse pouvant entraîner une hausse des cours des céréales, l'entreprise a la possibilité d'anticiper ce risque en se couvrant via l'utilisation de dérivés climatiques.

Un exploitant agricole, producteur de céréales fait face à des hausses et baisses permanentes de ses revenus.

Il désire pouvoir contrôler les revenus de sa prochaine récolte et s'assurer ainsi que la campagne sera rentable.

B)- Les critiques de la spéculation

Les critiques adressés à la spéculation sont de deux ordres¹ : les critiques d'ordre moral et les critiques d'ordre économique.

➤ Les critiques d'ordre moral

Cette catégorie de critiques assimile la spéculation à un jeu de hasard² et considère que la spéculation constitue une façon non économique d'utiliser des ressources de la société.

Les profits des spéculateurs sont considérés comme ne récompensant aucune peine. A ce sujet, PERELEVADÉ (1966) écrit « *il ne peut être plus risqué, mais surement moins fatigant d'être spéculateur que producteur* ». Les critiques considèrent aussi que les prix déterminés par la rencontre des offres et des demandes spéculatives ne tiennent nullement compte des besoins de ceux qui en seront affectés, notamment des producteurs.

➤ Les critiques d'ordre économiques

Ce genre de critiques incite sur l'action déstabilisatrice de la spéculation sur les prix. Les adversaires de la spéculation font valoir qu'il est plus aisé d'accepter de vendre ce que l'on ne possède pas que ce que l'on détient. Cette offre spéculative abondante favorisée par la possibilité du « short selling », a un effet baissier sur les prix et entraîne une exploitation des producteurs par les spéculateurs. Les critiques affirment de plus que les offres fictives de la spéculation déséquilibrent le marché et ont un effet déflationniste sur les prix dont la

¹ MOUAK Prosper, « *l'effet stabilisateur des marchés à terme sur les prix en comptant* », cahier de recherche, IAE d'Orléans, Orléans, 2010, p.08. PDF

² Irwin (1939) montre cependant que la possibilité de livraison sous-jacente à la vente à découvert fait en sorte que cette dernière ne peut être assimilée à un jeu de hasard.

mesure où elles augmentent artificiellement l'offre alors que les forces représentatives du marché sont en équilibre.

DA SILVA (1986) résume en trois points les réponses apportés à ces critiques :

- D'abord l'hétérogénéité des anticipations des spéculateurs montre que ceux-ci ne prennent pas tous les mêmes positions vendeuse ;
- Les études empiriques tendent à montrer que les gains des spéculateurs ne sont significatives ;
- Enfin, chaque vendeur à découvert doit devenir un acheteur pour liquider son contrat. Sa situation d'acheteur sur le marché à terme fait augmenter les prix et annule l'hypothétique effet déflationniste.

Au total, si on admet que les marchés financiers doivent exister, il faut des spéculateurs, mais leur poids doit être contenu dans des proportions raisonnables. A l'heure actuelle le poids de la spéculation par rapport à la production et aux transactions réelles est trop élevé. Cela pose la question de la régulation des marchés pour réduire la spéculation à des proportions raisonnables. La spéculation n'est pas toujours déstabilisante. En période de stabilité relative, la spéculation sur les différents marchés peut être plutôt stabilisante. Mais en période de défiance plus importante, l'action des spéculateurs a un effet cumulatif déstabilisant et peut entraîner une vraie crise sur une devise ou un autre marché¹.

Conclusion

On prend fin à ce chapitre dont lequel on a cerné les généralités de la fonction approvisionnement et procéder à un audit de cette dernière pour dire que les approvisionnements occupent une place très importante dans chaque organisation. Mais tout de même reste en confrontation régulière aux risques de toutes sortes (cygnes noir). L'auditeur interne doit veiller au bon fonctionnement de cette fonction par une meilleure gestion et analyse des risques auxquels elle est opposée.

L'analyse de ces risques n'est pas un exercice théorique mais constitue souvent une étape clé du processus de gestion des risques, il est actuellement sur la voie de réussite. Elle revêt un maximum d'efficacité lorsqu'elle englobe l'identification de l'ensemble des procédures d'approvisionnement-clés comportant d'importants risques potentiels liés aux

¹<http://www.lafinancepourtous.com/Outils/Mediatheque/Videotheque/Les-interviews-de-l-IEFP/Trois-questions-sur-la-speculation-financiere> (consulté le 08 février à 14:27 et le 11 février 2013 à 10:05)

Chapitre III : L'audit interne de la fonction approvisionnement

interactions entre le marché national et international. Malheureusement, l'importance de l'analyse de ces faits incertains parfois prise en compte trop tardivement.

Introduction

Pour mieux accomplir notre recherche théorique et pour connaître l'entreprise où se déroule cette mission, nous avons effectué des interventions au sein de celle-ci dans le but d'acquérir plus d'information là concernant (environnement, activité...).

Nous avons attaché une grande importance à la cellule d'audit, aux responsables des approvisionnements et la gestion des stocks avec lesquelles on a eu des entretiens de divers niveaux avec ces derniers. C'est dans ce contexte qu'on est amenés à effectuer une mission d'audit interne de gestion des risques de la fonction approvisionnement et gestion des stocks en passant avant par la direction générale, du fait qu'elles englobent des opérations sensibles aux risques.

Section 1 : Identification de l'organisme d'accueil

Cette section a pour objectif de donner un bref aperçu sur l'organisme d'accueil (UAB¹) ; son évolution historique, sa situation géographique ainsi que les différents départements de l'unité.

1-1- Présentation de l'entreprise mère (ONAB)

L'Office Nationale de l'Aliment de Bétail a été créé en 1969, il avait pour but de promouvoir des activités de l'aviculture, des viandes rouges et de l'alimentation animal.

L'entreprise a connu sa première restructuration en 1981 qui a donné naissance à sept offices dont L' ONAB, trois offices régionaux de production avicole et d'abattage, et trois régionaux de viande rouge.

En 1997, une nouvelle restructuration s'est opérée permettant à L'ONAB de passer à l'autonomie, c'est-à-dire d'une entreprise publique économique (E.P.E) à une société par action (SPA).

En 1998, cette restructuration a donné naissance à la société mère « Groupe Industriel ONAB » et de ses trois filiales Groupe Avicoles Régionaux (G.A.R) dont on cite :

- ✓ Le Groupe Avicole Centre (G.A.C).
- ✓ Le Groupe Avicole Est (G.A.E).
- ✓ Le Groupe Avicole Ouest (G.A.O).

¹ Unité d'Aliment du Bétail.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

1-2- Présentation de l'unité UAB

L'unité d'aliment de bétail (UAB) d'El-kseur est une entreprise publique économique (EPE) et société par action (SPA) rattachée aux filiales avicoles centres (GAC) qui à son tour appartient à l'entreprise mère ONAB².

L'unité est créée le 24 Mars 1986 par décision n°21 du 21 Mai 1986 de la direction générale de l'office national des aliments de bétail (ONAB) Alger.

L'UAB est une unité de fabrication et commercialisation d'aliment de bétail d'une capacité de production de 157 Tonnes/heure.

L'unité a pour tâche de transformer les céréales (maïs, orge, blé, tourteaux de soja...) en aliments de bétail, pour répondre strictement aux besoins propres de chaque espèce animale (poulets de chair, poulettes pondeuses, jeunes bovins, ovins, caprins laitiers...).

La technologie utilisée, dans la construction des chaînes de production est d'une conception mécanisée et automatisée.

1-3- Historique de l'UAB

Le site de l'unité appartient à l'agence TIKLET avant d'être affecté pour être aménagé en zone d'activité industrielle d'El-kseur dite première tranche, il est d'une superficie de 44944 m² et 71 centiares et appartenait au domaine agricole de la commune d'El-kseur avant d'être affecté pour être aménagé en zone d'activité industrielle par décision du wali de Bejaia (N° **DARLMG/SDAJC/BAJ/295/86 du 31 Mars 1986**), la gestion revient à l'agence foncière AFIT EL- KSEUR.

L'unité qui a été construite par l'entreprise complexe-Hongrie, a vu les travaux de construction achevés au premier trimestre 1986, et la mise en service officiel au mois de Mars de la même année.

L'exploitation de l'unité qui été assurée initialement en « trois fois huit heures continues » est actuellement organisée compte tenu notamment des commandes (plan de charge) en surface ou en équipe.

Le service de sécurité est par contre organisé en trois fois huit heures continues avec quatre équipes (7/7 jours).

² Office National des Aliments de Bétail.

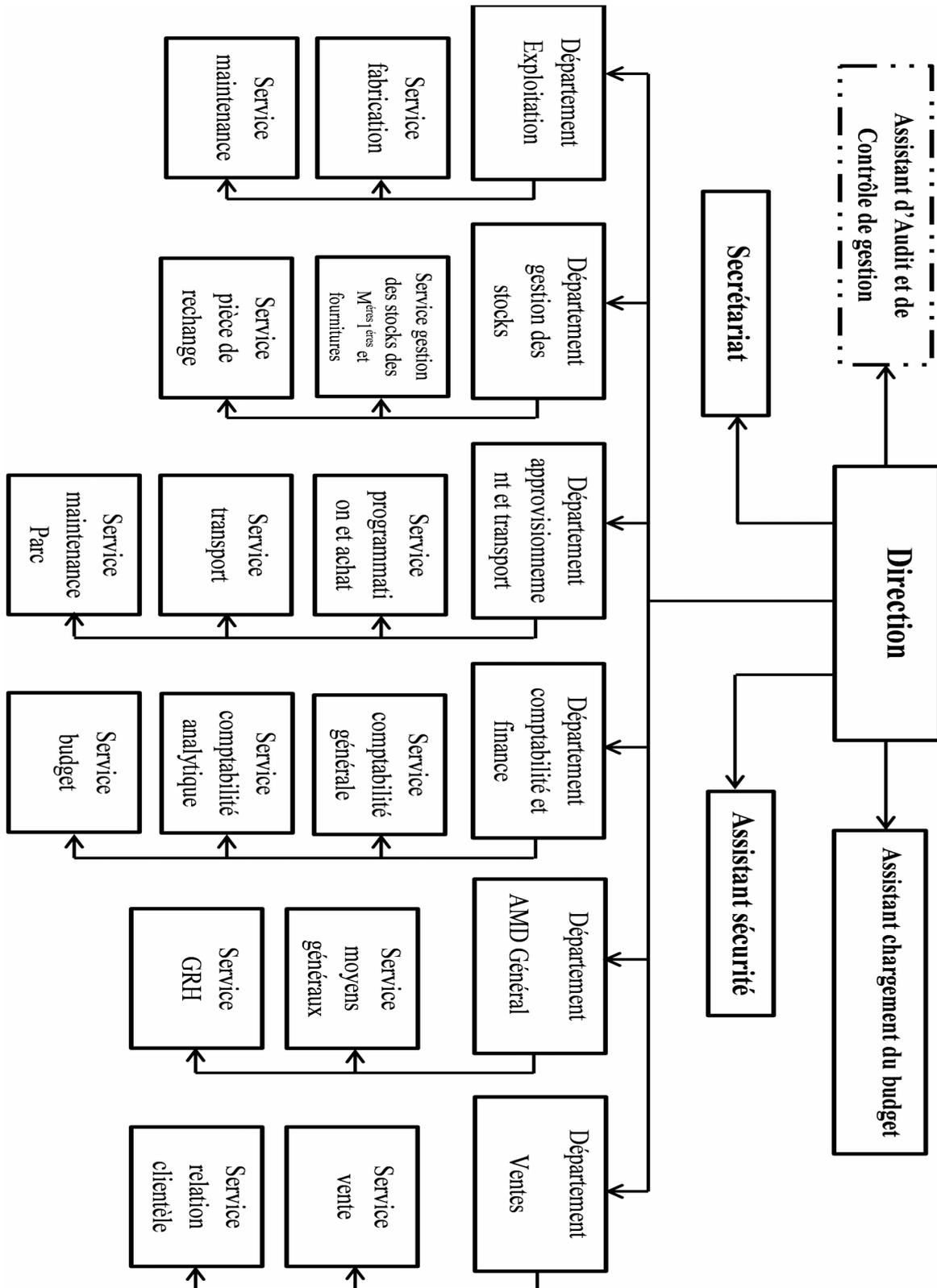
Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

1-4- Situation géographique de l'unité

L'UAB est implantée dans la partie sud de la zone industrielle d'El-kseur, elle est située à deux (02) km du centre-ville. L'unité est délimitée comme suit :

- **Au nord** : par l'oued Miliana et l'entreprise communale (E.CO.TRA.EK).
- **Au sud** : par la zone industrielle.
- **A l'est** : par un terrain vague.
- **A l'ouest** : par la route nationale n°26.

1-5- Organigramme de l'UAB :



Source : Document interne de l'Unité.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

1-6- Les différents départements de l'unité

L'U.A.B d'El-kseur est constituée de cinq (05) départements suivants :

1-6-1- Département finance et comptabilité

Ce département se constitue de cinq (05) services qui assurent le fonctionnement administratif, il englobe les services suivants :

- Service moyen connu : assure la gestion du patrimoine de l'unité et fixe ces besoins.
- Service GRH : mise à la disposition de l'unité et élabore les salaires et les versements.
- Services comptabilité analytique : qui a pour rôle l'enregistrement de tous les mouvements comptables de la matière première et produits finis.
- Service comptabilité générale : sa tâche consiste à enregistrer les factures reçues, l'établissement des mandats et chèques de paiements.
- Service budget finance : son rôle est l'établissement des prévisions annuelles en matière des besoins en budget de la différente structure, sa tâche consiste aussi au suivi de la trésorerie.

Ce département compte six (06) cadres, (03) maitrisants et (03) exécutants.

1-6-2- Département exploitation

Sa mission principale est d'assurer la production et la maintenance usine en collaboration avec le département de gestion des stocks ; il est constitué de deux services :

- Service fabrication : dont la tâche principale est la production des produits finis en collaboration avec le magasinier ;
- Service maintenance outil de production : son rôle principal est de s'occuper du matériel de l'usine (matériel de fabrication) en collaboration avec les mécaniciens et le magasinier pièce de rechanges ;

Ce département compte (03) cadres, (08) maitrisants et (12) exécutants.

1-6-3- Département approvisionnement et transport

Le rôle de ce département est de gérer et approvisionner le stock de l'unité en matière première et pièce de rechange, l'approvisionnement se fait selon la demande du service production, qui a son tour dépend de la fonction de vente. On distingue les services principaux :

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- Service programmation et achat : son rôle est l'achat de matière première et des pièces de rechanges, et l'élaboration de commandes d'achat.
- Service transport et maintenance : sa tâche consiste à s'occuper de transport des achats et livraison de commandes et les missions des ouvriers et aussi du matériels de transport et leurs entretiens.

Ce département compte (03) cadres, (10) maitrisants et (01) exécutant.

1-6-4- Département gestion des stocks

Ce département a un rôle important, il assure l'approvisionnement régulier de la production, il se constitue de (02) services.

- Service matière et fourniture : il s'occupe des matières et fournitures et mis son visa sur les bons d'entrée et sortie des matières et fournitures ainsi que les produits finis.
- Service pièce de rechange : il a pour tâche de mettre son visa sur les bons d'entrées et sorties des pièces de rechange.

Ce département compte (03) cadres, (05) maitrisants et (01) exécutant.

1-6-5- Département commercial

Son rôle est la mise en œuvre d'une politique commerciale élaborée par l'unité, assure l'opération de vente et l'élaboration d'un programme de distribution périodique sur la base des besoins exprimés par la clientèle.

- Service ventes : qui a pour tâche la commercialisation des produits finis en collaboration avec le facturier.
- Service relation client : il s'occupe du fichier client, signature des contrats commerciaux et faire savoir le choix et qualité du produit fini exigés par le client.

Ce département compte 04 cadres et un agent de maîtrise

1-6-6- Assistant audit et contrôle de gestion

Ce département a pour but le contrôle de gestion de l'unité proposé toutes les mesures visant à améliorer la gestion, faire des analyses sur les manques constatés et donner des recommandations, et participe à l'élaboration du budget de l'unité.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil on procède à l'audit de la fonction approvisionnement.

Section 2 : Le déroulement de la mission d'audit interne

Cette mission d'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB d'El-Kseur s'est déroulée conformément à la démarche de certains experts en la matière et ce en trois phases : phase de préparation, phase de réalisation ainsi que la phase de conclusion.

2-1- La phase de préparation

Lors de cette phase on a pris connaissance des éléments qui nous ont permis de comprendre la fonction approvisionnement.

Pour commencer notre mission au sein de l'unité, le directeur générale de cette dernière nous a envoyé une lettre de mission contenant toutes les tâches à exécuter ainsi que les objectifs à atteindre concernant l'appréciation du contrôle interne. (Voir annexe n°01)

2-1-1- Appréciation de l'environnement général de l'UAB d'El-Kseur et identification des risques

La prise de connaissance a pour objectif de connaître les particularités et les risques importants de l'entreprise et d'établir les grandes lignes du budget de la mission. Elle est donc succincte et limitée à un entretien avec la direction.

La collecte d'informations qui concernent l'entité à auditer va nous servir d'un moyen pour effectuer notre mission. Après avoir utilisé un questionnaire de prise de connaissance générale sur cette unité, nous avons retenus les points essentiels suivants :

- L'Unité d'Aliments du Bétail, est une société par action qui fabrique et commercialise des aliments du Bétail. Cette unité n'est pas encore certifiée (ISO), le nombre d'effectifs employés est de 75 salariés, elle fonctionne une fois huit (08) heures et 05 jours/07jours.
- L'unité dispose d'un équipement de fabrication ancien datée de 1986, qui s'est dégradé au fil des années.
- L'unité dispose de six (06) départements à savoir :
 - Département exploitation ;
 - Département approvisionnement et transport ;
 - Département gestion des stocks ;
 - Département contrôle de qualité ;
 - Département finance et comptabilité ;

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- Département administration générale.
- L'unité dispose d'un assistant chargé d'audit interne et de contrôle de gestion, qui a pour mission d'effectuer tous les contrôles au niveau de l'unité y compris de la fonction approvisionnement.

2-1-2- Identification des risques majeurs de l'UAB

Parmi les risques majeurs qu'on a constatés lors de notre mission, on cite :

- Les infrastructures générales de l'unité (équipements de fabrication, les magasins, les hangars, les silos, la végétation) peuvent représenter différents risques, on remarque que :
 - L'ancienneté et manque de maintenance des équipements de fabrication représente un risque concernant les produits fabriqués ;
 - Accumulation de poussières de matières organiques dans les installations de fabrication sera source de contamination et d'infestation ;
 - Les matières premières stockées en silos et en hangars font face au risque de détérioration ;
 - Manque d'hygiène autour des silos, une source pour un risque de pénétration des insectes et des rats dans les matières premières stockées.
- Risque de perte et de détérioration des matières premières lors de son acheminement si les conditions de transport ne sont pas respectées (non bâchage des camions, non nettoyage régulier...)
- La qualité des aliments (physico-chimique) : ce risque peut être engendré par le non-respect de la formule de fabrication ;
- Le poids des sacs d'aliments inférieur à la norme : ce risque est dû, soit à un mauvais fonctionnement de l'ensacheuse, soit à une fraude ;
- L'utilisation des étiquettes non-conforme : cela peut induire les éleveurs à des erreurs d'utilisation des aliments à savoir :
 - Sur la date de péremption ;
 - Sur la composition du produit ;
 - Sur le nom de l'aliment.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

➤ Les risques liés à la qualité des matières premières :

❖ Lors de la réception

- Un mauvais agréage induit la réception d'une matière mouillée, infestée, qui a une odeur de moisissure, une contamination par produit chimique, contenant trop d'impuretés.

❖ Pendant le stockage

- Détérioration des matières premières stockés en hangar si les conditions de stockage ne sont pas réunies : (endroit sec, aérés, désinfectés, dératés et protégés).
- Si le stockage en silos ne répond pas aux conditions de température et d'humidité, il se peut qu'il en ressorte :
 - Des contraintes technologiques : colmatage, bourrage, risque d'explosion et d'incendie ;
 - Des contraintes de qualité des matières premières : germination des céréales, contamination, infestation, dénaturation.

➤ Les risques liés à la phase de fabrication :

- Risque d'erreur lors du dosage des ingrédients entrant dans la composition des aliments (phase de dosage) ;
- Risque d'avoir un mélange hétérogène si le temps de mélange n'est pas respecté (phase de mélange).

2-1-3- Description de la procédure d'achat

La procédure d'achat au sein de l'unité se déroule selon deux (02) opérations :

2-1-3-1- Opération d'achat

A)- La demande d'approvisionnement

L'opération d'achat au sein de l'UAB est déclenchée avec l'établissement d'une « demande d'approvisionnement » par le service utilisateur et cela sous forme de carnet à liasse de deux (02) feuillets :

- Feuillelet n°01.....magasinier matière.
- Feuillelet n°02.....souche (accusé de réception).

La demande d'approvisionnement contient les informations suivantes (voir annexe **n°02**):

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- L'identification de la structure émettrice (service utilisateur) ;
- L'identification de la destination de la demande ;
- La désignation des articles, leurs codes et leurs références, s'il y a lieu ;
- Les quantités demandées en nombre et en poids.

B)- La demande d'achat

La demande d'achat est consécutive donc à l'expression d'une demande d'approvisionnement non satisfaite par les stocks disponibles au niveau des magasins, sous forme de carnet à liasse de deux (02) feuillets :

- Feuillelet n°01.....chef de département approvisionnement et transport.
- Feuillelet n°02.....chef de département gestion de stocks (souche).

Les carnets de demande d'achat sont détenus par le chef de département gestion de stocks.

La demande d'achat contient les informations suivantes (voir annexe n°03) :

- La désignation de l'article, son code et ses références techniques s'il y a lieu ;
- La quantité à commander (à acheter) ;
- Le stock disponible au magasin ;
- Le stock minimum requis.

C)- Le lancement de la commande

Sur la base de la demande d'achat transmise par le chef de département gestion des stocks, le chef de département approvisionnement et transport procédera donc à l'établissement d'un « bon de commande » en quatre exemplaires destinés respectivement à :

- Deux (02) exemplaires dont l'original destinés au fournisseur et l'autre accompagnera la facture lors de la livraison ;
- Un (01) exemplaire pour le département approvisionnement et transport ;
- Un (01) exemplaire comme souche.

Les carnets de bon de commande sont détenus par le chef de département approvisionnement et transport.

Le bon de commande contient les informations suivantes (voir annexe n°04):

- L'identification du fournisseur et son code ;
- La désignation des articles objet de la commande, leurs codes et références ;
- Les quantités commandées.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

D)- Opération de réception

La réception est faite par le chargé de réception relevant du département approvisionnement et transport qui doit être conforme à la procédure et à l'établissement du « bon de réception », il se fait assister par :

- L'agrééur contrôle qualité pour les matières premières et fournitures destinées à la fabrication.
- Le chef de service maintenance pour les pièces de rechanges.

Après vérification et contrôle du bon de réception par le magasinier concerné, il est procédé au déchargement de la marchandise réceptionnée.

Le bon de réception est présenté sous forme du carnet à liasse de cinq (05) feuillet :

- Feuillet n°01.....au magasinier.
- Feuillet n°02.....au comptable générale.
- Feuillet n°03.....au chef de service achat.
- Feuillet n°04.....au chargé des réceptions.
- Feuillet n°05.....comme souche.

Les carnets de bon de réceptions sont détenus par le chargé de la réception et contient les informations suivantes (voir annexe n°05):

- L'identification du fournisseur ;
- L'identification des documents d'accompagnement ;
- L'identification des moyens de transport ;
- Les références de bon de commande ;
- La désignation de l'article, son code et référence technique s'il y a lieu ;
- Les quantités commandées, livrées et réceptionnées ;
- Les écarts à la réception.

2-1-3-2- La procédure d'entrée en stock

C'est sur la base du bon de réception que le magasinier établit à son tour un « bon d'entrée » sanctionnant la prise en charge sous sa responsabilité les matières, fourniture et pièces de rechange objet de l'entrée.

Le bon d'entrée est sous forme de carnet à liasse de cinq (05) feuillets :

- Feuillet n°01.....au comptable matière.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- Feuillelet n°02.....au comptable générale.
- Feuillelet n°03.....au gestionnaire des stocks.
- Feuillelet n°04.....au magasinier.
- Feuillelet n°05.....comme souche.

Les carnets de bon d'entrée sont détenus par les différents magasiniers (matières premières, fournitures et pièces de rechange). Ils contiennent les informations suivantes (voir annexe n°06) :

- L'identification du magasin de stockage (code) ;
- L'identification de fournisseur ;
- Les références de bon de réception correspondant (n°, date, heure) ;
- La désignation de l'article et son code ;
- Les quantités réceptionnées (la pesée).

2-1-4 Le rapport d'orientation

Après avoir apprécié l'environnement général de l'UAB et défini ces différents risques, on va procéder à l'élaboration du programme de travail qui contiendra les objectifs généraux et spécifiques ainsi que le champ d'action.

2-1-4-1 Les objectifs généraux

Afin de mener à bien notre mission on s'est fixés des objectifs généraux à atteindre et qui sont les suivants :

- L'appréciation de la démarche de gestion des risques mise en place par l'unité ;
- La gestion des risques de la fonction approvisionnement ;
- La gestion des risques de la fonction gestion des stocks ;
- Respect des règles du contrôle interne.

2-1-4-2- Les objectifs spécifiques

Après avoir définies nos objectifs généraux, il est important de spécifier certains objectifs à atteindre :

- L'existence de la démarche de gestion des risques ;
- Les achats répondent à un besoin ;
- Les réceptions sont contrôlées au niveau des quantités et de la qualité ;
- L'enregistrement en stock se fait dans les bonnes périodes et conditions ;

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- Veiller sur l'existence d'une certaine équivalence entre le stock réel et le stock comptable ;
- L'enregistrement de la facture et de son paiement sont correctement établis.

2-1-4-3- Le champ d'action

Le champ d'action de notre mission d'audit se portera sur :

- La direction générale ;
- Le département approvisionnement et transport ;
- Le département de gestion des stocks.

2-2- La phase de réalisation

Au cours de cette phase, nous avons utilisé le questionnaire du contrôle interne ainsi que les grilles d'analyse des tâches pour la fonction achat et la gestion des stocks.

2-2-1- Le questionnaire de contrôle interne

Ce questionnaire permet d'apporter un jugement de qualité sur l'ensemble de sécurités mises en œuvre pour maîtriser le fonctionnement des activités et par voie de conséquence, d'apporter des améliorations susceptibles de rendre le contrôle interne plus performant. Il est centré sur la direction générale ainsi que sur les responsables des départements : approvisionnement et transport, gestion des stocks.

Tableau n°05 : Questionnaire relatif à la direction générale.

Questions pour la direction générale	Réponses	Observations
-L'unité communique-t-elle en interne aux personnes intéressées : <ul style="list-style-type: none">• Sur ces facteurs de risque ?• Sur les dispositifs de gestion de risque ?• Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?	Oui Non Non	-L'unité ne dispose pas de processus de gestion des risques. -L'inexistence de ce processus induit l'incapacité des responsables à faire face à ces risques.
-L'unité a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicable en matière de communication sur les risques ?	Oui	

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

-Existe-il un mécanisme permettant, si nécessaire d'adapté la procédure de gestion de risque à une évolution de risque de l'environnement externe ?	Non	-La sous-estimation des risques par rapport à l'unité.
-Existe-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du processus de gestion de risque mise en place par l'unité et de le corriger ?	Non	-Les risques sont identifiés d'une manière globale.
-Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance selon le cas, a-t-il été informé des : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande lignes de la politique de gestion des risques ? ✓ Principaux risques identifiés ? ✓ Caractéristique essentielle du dispositif de gestion des risques ? ✓ Moyens mis en œuvre et des actions correctives en cours ? 	Oui Oui Oui Oui	-Ces réponses sont relatives à la tutelle de l'unité (GAC) car cette dernière ne dispose pas d'un conseil d'administration.

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2-2-1-1- Analyse du questionnaire relatif à la direction

Lors de notre entretien avec le directeur de l'unité concernant le questionnaire ci-dessus, on a pu constater d'après les réponses données, le non recours de l'unité à un processus de gestion des risques par cause de l'inexistence d'un conseil d'administration et d'un comité d'audit, car c'est eux qui seront responsable de ce processus. Ce qui implique l'ignorance de certains risques spécifiques par cette unité et la sous-estimation de ces risques par la tutelle (GAC).

Et d'après notre analyse du questionnaire, on a pu faire ressortir les points forts et les points faibles suivants :

➤ Points forts

L'unité est consciente de ses risques majeurs sans avoir recours à un processus de gestion des risques, elle communique en interne grâce à une interaction et à une bonne coordination entre les différents responsables qui ont connaissance des obligations légales et

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

réglementaires en matière de communication sur les risques.

➤ Points faibles

Par conséquent, l'unité souffre de plusieurs faiblesses à savoir :

- L'inexistence d'un conseil d'administration et d'un comité d'audit ;
- L'inexistence d'un processus de gestion des risques ;
- D'une incapacité à faire face aux risques imprévus ;
- La non prise en considération des risques externes à l'unité.

Tableau n°06 : Questionnaire relatif au département approvisionnement.

Questions pour la fonction achat	Réponses	Observations
-La fonction achat est-elle faite dans un seul service ?	Oui	
-Avez-vous un manuel de procédures mise à jour ?	Oui	
-Est-ce que tous les personnels sont satisfaits des procédures qui organisent l'entreprise ?	Non	-L'environnement du travail est flou.
-Est-ce que le personnel employé dans le service approvisionnement est dotés d'une formation continue ?	Non	-Les personnels travaillent qu'avec leurs compétences et leurs expériences acquises.
-Est-ce que l'entreprise connaît-elle le coût net de ses achats ? ainsi que la nomenclature des matières premières ?	Non Oui	-La non application de la comptabilité analytique.
-Est-ce que l'entreprise dispose d'un budget d'approvisionnement ?	Non	-C'est au niveau du groupe.
-Est-ce que l'entreprise a recours à une stratégie d'approvisionnement ?	Oui	-La stratégie triangulaire¹ au niveau de l'entreprise mère (ONAB).
-Faites-vous un suivi du processus d'achat ?	Oui	
-Existe-il un cahier des charges dans votre service ?	Non	-Le cahier des charges existe au niveau de l'entreprise mère (ONAB).
-L'opération d'achat correspond-elle à un	Oui	

¹ La stratégie triangulaire (aliment, poulet de chair, abattage) est adoptée par le ministère de l'agriculture pour l'ONAB afin de réguler le marché de la viande blanche.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

besoin de l'entreprise, et est-elle validée par une personne autorisée ?		
-Est-ce que la décision d'achat est prise alors que la situation financière de l'entreprise ne le permet pas ?	Non	-On s'approvisionne en fonction de la situation financière de l'unité et en fonction des besoins de la production.
-Existe-il des clauses de contrat avec vos fournisseurs ?	Oui	
-Existe-il une liste de fournisseurs agréés par l'entreprise connue et régulièrement mise à jours ?	Oui	-Fournisseur par matières premières. Les contrats sont des contrats à long terme.
-Existe-il des critères du choix des fournisseurs qui sont clairement définis ?	Oui	
-Est-ce que l'examen de la compétitivité est pris en considération lors de choix de fournisseur ?	Oui	-Au niveau de la commission d'achat.
-Est-ce qu'il y a un suivi de fournisseurs ?	Oui	
-Est-ce que le responsable des achats est compétent en matière de négociation avec le fournisseur ?	Non	-La négociation se fait qu'avec la pièce de rechange et non pas sur la matière première.
-Si oui, Comment s'effectue-elle ?		-Sur le prix, la qualité, la durée de livraison... et cela pour la matière locale non importée.
-Ya-t-il un suivi entre la négociation et la passation de la commande ?	Oui	
-Les prix proposés sont-ils comparés avec le marché ?	Non	-Par ce qu'on a nos propres fournisseurs.
-Est-ce que les achats font l'objet d'un appel d'offre ?	Non	-C'est lié à la nature des contrats avec les fournisseurs.
-Est-ce que le responsable d'achat rédige un rapport d'achat formalisé ?	Non	-C'est un rapport mensuel, mais qui est tout de même insuffisant.
-Est-ce qu'il existe un délai entre la décision d'achat et la passation de la commande ?	Oui	

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

-Si oui, est-il respecté ?	Oui	
-Des bons de commandes sont-ils établis systématiquement ?	Oui	
-Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> - Pré numérotés ? - Établis en quantités et en valeur ? - Signés par un responsable en vue de la demande d'achat ? - Envoyés à l'ensemble des services concernés ? 	Oui Oui Oui Non	-On l'envoie directement au fournisseur.
-Existe-il une séparation des fonctions de passation et d'autorisation des commandes, des de réception et d'enregistrement comptable et de règlement des fournisseurs ?	Oui	
-Les clauses de la passation de la commande sont-elles respectées ?	Oui	
-Est-ce que la fonction achat assure un suivi de l'accusé de réception de bon de commande ?	Oui	
-Existe-il un suivi et un rapprochement entre les bons de commandes, de réception et de factures ?	Oui	
-Est-ce que l'entreprise dispose d'une procédure interne adéquate pour faire face à un refus de la commande par le fournisseur ou de modification des conditions préalables lorsque l'acheteur le souhaite ?	Oui	
-Est-il mentionner dans les clauses de contrat fournisseur le mode d'arbitrage en cas de litige ?	Oui	
-Le contrôle des livraisons et de la prestation est-il effectué correctement ? (Conformité avec la commande).	Oui	
-Y-a-il des mesures prises de l'entreprise en cas de non-respect de clause de contrat de fournisseur ?	Oui	

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

-Existe-il une communication entre celui qui ordonne et celui qui commande et qui réceptionne ?	Oui	
-L'envoi des factures est-il fait par : <ul style="list-style-type: none">• Courrier ?• Fax ?• Sur place ?	Non Non Oui	-En cas de besoin.
-Le mode de règlement des fournisseurs est-il fait par : <ul style="list-style-type: none">• Chèque ? Si oui, est-il fait par une personne habilitée ? <ul style="list-style-type: none">• Espèces ?• Virement ?	Oui Oui Non	-Juste pour les petites sommes.
-Existe-il un système qui assure le non règlement des commandes annulées ou non livrés ?	Oui	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2-2-1-2- Analyse du questionnaire relatif au département approvisionnement

D'après le questionnaire adressé au chef de département approvisionnement, on a pu relever quelques informations jugées essentielles concernant l'environnement de travail au sein de ce service, qui est désagréable à cause de la surcharge de travail sur le personnel. Ils respectent tout de même la procédure de travail, ajouter à cela le manque de formation continue.

C'est ce qui nous a induit à faire ressortir grâce à ce questionnaire des points forts et des points faibles suivants :

➤ Points forts

La fonction d'approvisionnement assure le suivi de la procédure d'achat dès le déclenchement de la commande jusqu'à la réception des marchandises ce qui implique :

- Tous les approvisionnements sont garantis et les livraisons sont conformes avec la commande, grâce au système de contrôle et de vérification mis en place (un contrôle qualitatif et quantitatif).

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- Une diversification de la liste des fournisseurs permet d'éviter le risque de collusion et de rupture d'approvisionnement.
- L'unité s'approvisionne par expression du besoin ce qui lui permet d'éviter l'excédent du stockage.

➤ **Points faibles**

La fonction approvisionnement recèle plusieurs faiblesses à noter :

- Le manque de formation au sein de ce service ;
- L'unité ne dispose pas d'un support de gestion (comptabilité analytique) pour connaître le coût net de ses achats ;
- L'inexistence d'un cahier de charge au niveau du service ;
- Le manque de négociation sur les matières premières achetées ;
- La non comparaison des prix sur le marché ;
- La non rédaction d'un journal d'achat régulier.

Tableau n°07 : Questionnaire relatif au département de gestion des stocks.

Question pour la fonction gestion des stocks	Réponses	Observations
-Les principales procédures recommandées pour le contrôle et la gestion des stocks sont-elles efficaces ?	Oui	
-L'accès au stock est-il suffisamment règlementé ?	Oui	
-Les bon de sorties comportent-ils une signature autorisé ?	Oui	-Sont des documents visés conjointement.
-Existe-il un système de déclenchement automatique des commandes lorsque les stocks arrivent à une quantité minimum ?	Oui	-C'est un suivi permanent qui est mis en place pour cela.
-Si oui, les quantités sont-elles revues régulièrement en fonction des besoins réels de la fabrication ?	Oui	
-Les conditions de stockage permettent-elles d'éviter : <ul style="list-style-type: none"> • Les détériorations ? • L'accès par des personnes non autorisés ? 	Oui Oui	-L'accès est interdit au magasin de pièce de rechange.
-Existe-il une procédure d'enregistrement des entrées en stock (bons de réception) et	Oui	

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

de sortie de stock (bons d'expédition) ?		
-Existe-il un stock externe ?	Non	-Sauf des quantités attribuées comme le maïs.
-Les stocks sont-ils valorisés correctement ?	Non	-La valorisation se fait au niveau de la comptabilité générale, nous on s'occupe juste de côté quantités.
-Est-ce que le responsable de l'entrée en stock est le même qui contrôle le stock ?	Oui	
-Les inventaires physiques sont-ils effectués régulièrement ?	Oui	-Tous les jours.
-Est-ce que les fiches de stocks sont tenues régulièrement ?	Oui	-Elles sont tenues par le magasinier dans les hangars et non dans les silos.
-Les résultats de l'inventaire sont-ils rapprochés de l'inventaire comptable ?	Oui	-Effectivement y a un rapprochement.
-Les écarts éventuels sont-ils expliqués et examinés ?	Oui	-Pour chaque matière première.
-Est-ce les bons de réception sont envoyés aux services concernés ?	Oui	
-Est-ce que le réceptionniste applique les formalités de la procédure de réception de manière régulière ?	Oui	

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2-2-1-3- Analyse du questionnaire relatif au département gestion des stocks

Après avoir adressé ce questionnaire au chef de département gestion des stocks, qui nous a informés sur la procédure de travail au sein de son service. On a pu remarquer que ce dernier applique la procédure de gestion d'une manière stricte, mais cela ne nous a pas empêché de faire ressortir les points forts et les points faibles suivants :

➤ Points forts

Le contrôle du cycle d'exploitation de l'entreprise est basé sur des procédures pertinentes, permettant le respect des règles et des principes comptables d'enregistrement des mouvements des stocks (montants en stocks justifiés).

L'entreprise dispose aussi d'un stock bien sécurisé, et d'un inventaire physique permanent permettant d'éviter tout risque de détériorations, de détournements et pertes des éléments de stocks.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

➤ Points faibles

La fonction gestion des stocks éprouve quelques lacunes :

- La valorisation des stocks se fait uniquement en quantités ;
- L'incapacité de l'unité a déterminé le niveau du stock des matières premières dans les silos de stockage au moment voulu car il n'y a pas d'indicateur de niveau sur les silos ;
- Les sorties de stocks (silos) ne se font pas régulièrement, ils se font lorsque le silo est vide.

2-2-2- La grille d'analyse des tâches

Cette grille d'analyse va nous permettre de percevoir la séparation des tâches au sein de la fonction achat.

Tableau n°08 : La grille d'analyse des tâches de la fonction achat.

Instructions	Structures impliquées	
	Départ gestion des stocks	Départ approvisionnement et transport
Établir la demande d'achat en deux exemplaires.	X	
Vise la demande d'achat.	X	
Transmet les deux exemplaires de la demande d'achat au département approvisionnement et transport	X	
Accusé réception de la demande d'achat		X
Vise la demande d'achat		X
Ouvre un dossier d'achat		X
Engage les opérations de consultations		X
Établir le bon de commande		X

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2-2-2-1- Analyse de la grille relative à la procédure d'achat

Après avoir fait la séparation des tâches et situer la responsabilité de chacun concernant la procédure d'achat, on a pu savoir que la procédure à respecter est la suivante :

- Les opérations d'achat ne sont lancées que par la structure chargée des achats (approvisionnement et transport), et que la structure gestion des stocks lui formulent

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

un besoin exprimé par la structure utilisatrice concernée, lorsqu'un tel besoin ne peut être couvert par un stock disponible.

Dans tous les cas, le lancement de la commande n'a lieu qu'après approbation du directeur de l'unité.

Tableau n°09 : La grille d'analyse des tâches de la fonction gestion des stocks.

Instruction	Structures concernées			
	Gestionnaire des stocks	magasinier	Comptable matière	Comptable générale
Contrôle et supervise l'entrée et établit le bon d'entrée en cinq (05) exemplaires.		X		
Vise les cinq (05) feuillets et les met à jour.		X		
Vise le feuillet N°04 avec le bon de réception et met le reste de la liasse au gestionnaire des stocks		X		
Vise et contrôle les bons reçus, classe le feuillet N°03 et transmet le reste de la liasse à la comptabilité matière.	X			
Contrôle et valorise les feuillets N°01 et N°02 du bon d'entrée et les vise.			X	
Vise le feuillet N°01 et met à jour la fiche d'inventaire comptable permanent.			X	
Transmet le feuillet N°02 à la comptabilité générale pour imputation.			X	
Réception du feuillet N°02 et procède à l'imputation comptable du bon d'entrée.				X
Vise le feuillet N°02 à des fins de suivi et de contrôle.				X

Source : Élaboré par nous-mêmes.

2-2-2-2- Analyse de la grille relative à la fonction gestion des stocks

Cette grille nous permet de percevoir la séparation des tâches et la responsabilité de chacun au sein de la fonction gestion des stocks, de connaître la procédure mise en œuvre qui est la suivante :

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

- La structure gestion des stocks peut après en avoir informé le directeur d'unité, formulé à la structure chargée des achats des besoins destinés à renouveler un stock donné ou ajuster à un autre stock à un niveau déterminé.

2-2-3- Les défaillances

Les défaillances relevées d'après le questionnaire de contrôle interne et la grille d'analyse des tâches sont présentées sous forme de FRAP.

La FRAP, est le premier papier de travail synthétique par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement.

Chaque FRAP contient :

- Le « problème » qui le résume
- Les « causes » qui l'expliquent
- Les « conséquences » que cela entraîne
- Les « recommandations » qui le résolvent.

<i>FRAP N°001/Direction générale</i>	<i>L'UAB</i>
<p>Problème : L'inexistence d'un processus de gestion des risques.</p> <p>Constat : L'unité ne pratique pas une gestion des risques.</p> <p>Cause : Négligence de la direction générale l'importance de se prévenir par un processus de gestion des risques, l'inexistence d'un conseil d'administration et d'un comité d'audit.</p> <p>Conséquence : La non identification et gestion des risques spécifiques liés à l'unité, cette dernière est dans l'incapacité de faire face à ces risques.</p> <p>Recommandation : L'unité doit disposer d'un conseil d'administration et d'un comité d'audit qui va instaurer un processus de gestion des risques, cela va permettre à l'unité de mieux identifier et gérer les risques auxquels elle fait face.</p>	

Cette FRAP concerne la direction générale de l'unité, elle nous montre l'inexistence d'un processus de gestion des risques que cette dernière ne la pratique pas. Cela est dû à une ignorance de l'importance de ce processus et en parallèle à l'absence d'un conseil d'administration ainsi que d'un comité d'audit. Cette négligence peut exposer l'unité à divers risques méconnus de sa part notamment aux risques imprévisibles. C'est ce qui nous a poussés à suggérer une recommandation qu'on a adressée à la direction générale pour y remédier.

FRAP N°002/ la fonction approvisionnement

L'UAB

- **Problème** : L'inexistence de certains manuels de gestion au sein du département.
- **Constat** : La non utilisation d'un support de gestion, d'un cahier de charge et d'un journal d'achat.
- **Cause** : Négligence et ignorance des responsables quant à leurs utilités.
- **Conséquence** : Contrôle défaillant, mal appréciation des coûts des approvisionnements.
- **Recommandation** : Les responsables doivent mettre l'accent sur : le support de gestion, le cahier de charge ainsi que le journal d'achat, et cela dans le but d'améliorer leurs contrôles.

Cette deuxième FRAP qui concerne le département approvisionnement nous renseigne sur la non utilisation de ce dernier de certains manuels de gestion. Ce problème est causé par une ignorance de leurs utilités par les responsables concernés qui travaillent encore avec d'anciens manuels de gestion, ce qui amène l'unité à un contrôle défaillant concernant la gestion de leurs opérations.

Nous recommandons aux responsables de se préoccuper d'avantage de l'utilisation de nouveaux supports de gestion en vue de l'amélioration de leurs contrôles.

FRAP N°003/ la fonction approvisionnement

L'UAB

- **Problème** : l'inexistence de la négociation avec les fournisseurs des matières premières.
- **Constat** : La négociation se fait juste avec les fournisseurs de pièces de rechange.
- **Cause** : La nature des contrats à long terme avec les fournisseurs de matière première.
- **Conséquence** : le coût des approvisionnements peut être supérieur à celui du marché.
- **Recommandation** : L'unité doit avoir un pouvoir de négociation avec ces fournisseurs et faire une étude de marché concernant les prix des matières premières, elle doit envisager des formations continues pour le service approvisionnement.

Cette troisième FRAP est une suite à la précédente FRAP, nous a fait connaissance de la non pratique de l'unité la négociation avec ses fournisseurs des matières premières notamment sur la comparaison des prix avec ceux du marché. Ce problème est engendré par la nature des contrats signés avec ses propres fournisseurs et aussi l'incompétence de l'acheteur en matière de négociation.

Chapitre IV : L'audit interne de la fonction approvisionnement au sein de l'UAB

Notre recommandation sera la revue de la nature des contrats avec les fournisseurs des matières premières et la mise à jour de la liste fournisseurs pour un meilleur approvisionnement.

FRAP N°004/ la fonction gestion des stocks

L'UAB

- **Problème :** La valorisation des stocks est défailante.
- **Constat :** La constatation des sorties de stocks (silos) se fait lorsque le silo est vide.
- **Cause :**
 - Le non rapprochement entre le service comptabilité matière et celui de la comptabilité générale ;
 - L'inexistence des indicateurs de niveau dans les silos de stockage.
- **Conséquence :**
 - Non appréciation exacte des coûts des sorties de stock ;
 - L'incapacité de savoir le niveau exacte des matières premières restante dans chaque silo.
- **Recommandations :**
 - Le département de gestion des stocks doit faire le rapprochement avec le service comptabilité générale concernant la valorisation des stocks en valeurs ;
 - L'unité doit mettre des indicateurs de niveau pour chaque silo de stockage.

Cette dernière FRAP est relative au département de gestion des stocks, elle met l'accent sur la valorisation des stocks de matières premières qu'elle fait uniquement en quantités et la constatation des sorties de stocks se fait lorsque le silo est vide. Ce problème est causé par le non rapprochement entre le service comptabilité matière et comptabilité générale, sans oublier de souligner aussi l'absence des indicateurs de niveau dans les silos de stockage.

Donc la conséquence est la non détermination précise des coûts des sorties de stock ainsi que l'incapacité de savoir le niveau exacte des matières premières dans chaque silo.

Nous tenons à recommander aux responsables de l'unité d'installer des indicateurs de niveau dans chaque silo, et ce pour leurs permettre de savoir le niveau exacte des matières premières, et de faire un rapprochement de côté valeur avec les services concernés.

2-3- La phase de conclusion

Conformément à notre mission d'audit au sein de l'UAB d'El-kseur, nous avons procédé à l'évaluation des dispositifs de contrôle interne des différentes fonctions au niveau de l'unité à savoir : la direction générale, la fonction approvisionnement ainsi que la fonction gestion des stocks, et ce, entre le 14/04/2013 au 13/04/2013.

Pour audité la fonction approvisionnement de l'unité, nous avons utilisé le questionnaire de contrôle interne ainsi que la grille d'analyse des tâches qui ont pour objectif général d'apprécier et d'améliorer le dispositif de contrôle interne mis en place par l'unité et comme objectifs spécifiques d'optimiser cette fonction.

Notre évaluation a été effectuée afin de détecter les lacunes qui peuvent affecter la direction générale de l'unité, mais aussi pour repérer les anomalies qui peuvent bloquer la procédure d'achat et de stockage. Pour ensuite, proposer des solutions ou faire des recommandations qui permettent à l'unité d'y remédier et de les éviter d'une manière définitive.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons avancer que cette mission d'audit au sein de l'UAB d'El-Kseur, nous a permis de relever quelques défaillances concernant son fonctionnement. Le principal problème de cette unité réside dans le fait que ses responsables ignorent ou négligent l'importance et l'utilité d'un dispositif de gestion des risques. Les autres lacunes détectées sont le résultat du non recours à la gestion des risques, qu'elles soient d'ordre organisationnelle ou d'ordre technique afin de permettre le bon fonctionnement de cette unité. Nous suggérons aux responsables concernés de mettre en place un dispositif de gestion des risques pour mieux identifier et évaluer les différentes lacunes constatées par nous-mêmes, sans oublier les divers risques qui peuvent affectés l'unité notamment les risques majeurs , en particulier l'incertitude des prévisions futurs (Cygnes Noire).

Si notre mission d'audit a pu nous fournir quelques recommandations susceptibles d'être appliquées, malheureusement il faut signaler que notre étude s'est limitée au sein de cette unité à la gestion des risques en interne puisqu'ils n'ont pas pu nous orienter vers l'entreprise mère (ONAB), vu l'inaccessibilité de cette dernière, pour une gestion des risques en externe concernant les importations des matières premières (le risque de change, le risque lié à la spéculation pour les matières cotées en bourse).

Conclusion générale

Au cours de ces dernières années, l'augmentation des risques et la fréquence des défaillances ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de gestion des risques de plus en plus efficaces. C'est grâce à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une organisation, dans une période où la recherche de la productivité et d'économie de coûts incite à l'allègement des structures des entreprises. C'est dans cet environnement de contrôle que se met en place et se développe la fonction d'audit interne.

En effet, le rôle de cette fonction est d'émettre un avis indépendant sur l'application et l'efficacité du dispositif de gestion des risques mis en place par les dirigeants. Mais l'auditeur interne devrait aussi devenir un « conseiller spécialiste des risques et des contrôles ». Il contribuerait ainsi à créer de la valeur en aidant activement ces dirigeants à mieux identifier et à évaluer les risques qu'ils soient internes ou externes à l'entité.

Après avoir achevé notre stage pratique au sein de l'UAB d'El-kseur, que nous avons consacré à un audit de gestion des risques de la fonction approvisionnement ainsi que la fonction gestion des stocks, l'analyse conduite nous a permis :

- D'identifier les risques majeurs auxquels l'unité est confrontée que ce soit en interne ou en externe et voire même de nature imprévisible ;
- De constater que l'unité n'est pas dotée d'un dispositif de gestion des risques ;
- Respect de la procédure de contrôle interne par les responsables;
- De connaître la contribution de l'audit interne à la gestion des risques de la fonction approvisionnement et gestion des stocks par des interventions quotidiennes en matière de vérification du respect des procédures mises en place au niveau de chaque département.

Notre mission a décelé les forces et les faiblesses du dispositif de contrôle interne mis en place et de constater que l'UAB est aujourd'hui exposée à de nombreux risques majeurs auxquels une surveillance appropriée devra être assurée. A cet effet, nous avons proposé quelques recommandations sur les insuffisances notées du dispositif de contrôle interne en accordant une importance particulière aux risques dont le degré reste toujours élevé malgré les mesures prises pour les réduire. L'inexistence d'un dispositif de gestion des risques rend la tâche de l'audit interne difficile face aux risques de nature imprévisible, cela constitue notre principale critique concernant une mission d'audit interne de gestion des risques.

Conclusion générale

En résumé, si l'audit interne veut contribuer au management des risques chez l'UAB il faudra commencer par développer les moyens humains mis à la disposition de l'audit interne, puis élaborer un dispositif de gestion des risques comprenant les politiques et les directives claires et cohérentes en matière de management des risques, des moyens adaptés à la diffusion d'informations sur les risques et à leur analyse en prenant en considération les risques imprévisibles, une définition claire des responsabilités et des pouvoirs en matière de gestion des risques et leur attribution à des personnes clés.

LISTE DES ABREVIATIONS

Ed: Edition.

CNCC: Compagnie Nationale de Commissaire aux Comptes.

I.A.A: Institute of American Accounting.

AAA: Association of American Accounting.

I.F.A.C.I: Institut Français des Auditeurs Internes et Contrôleurs Internes

IIA: Institute of Internal Auditors.

ISO: International Standard Organization.

O.E.C.C.A : Ordre des Experts Comptables Français et des Comptables Agréés.

QPC: questionnaire de prise de connaissance.

QCI: questionnaire de contrôle interne.

COSO-I: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

COSO II: Committee of Sponsoring Organization of Enterprise Risk Management Integrated Framework.

DA: Demande d'achat.

BC: Bon de commande.

CGA: Conditions général d'achat.

UAB: Unité d'Aliment du Bétail.

ONAB: Office National d'Aliment du Bétail.

EPE: Entreprise Publique Economique.

PME: Petite et Moyenne Entreprise.

SPA: Société par action.

GAR: Groupe Avicole Régionaux.

GAC: Groupe Avicole Centre.

GAE: Groupe Avicole Est.

GAO: Groupe Avicole Ouest.

FRAP: Feuille de révélation d'analyse des problèmes.

FIFO: First In First Out.

Op cit: précédemment citer.

IEC: Experts comptables internes.

LISTE DES FIGURES

Figure n°01: La pyramide du COSO-I.....	20
Figure n°02 : Cartographie des risques.....	33
Figure n°03 : Le cube du COSO-II.	36
Figure n°04 : Processus de gestion des risques	42
Figure n°05 : Du COSO-I au COSO-II	43
Figure n°06 : l'illustration de Taleb au sujet de la vie d'un dindon.....	45

LISTE DES ANNEXES

➤ **Annexes principales :**

Annexe n°01 : L'ordre de mission

Annexe n°02 : La demande d'approvisionnement

Annexe n°03 : La demande d'achat

Annexe n°04 : Bon de commande

Annexe n°05 : Bon de réception des matières premières

Annexe n°06 : Bon d'entrée des matières premières

➤ **Annexes supplémentaires :**

Annexe n°07 : Bon de sortie des matières premières

Annexe n°08 : Bon d'entrée produit des finis

Annexe n°09 : Bon de sortie des produits finis

Annexe n°10 : Bon de mise à disposition

Annexe n°11 : Bon à livrer

Annexe n°12 : Bon de livraison

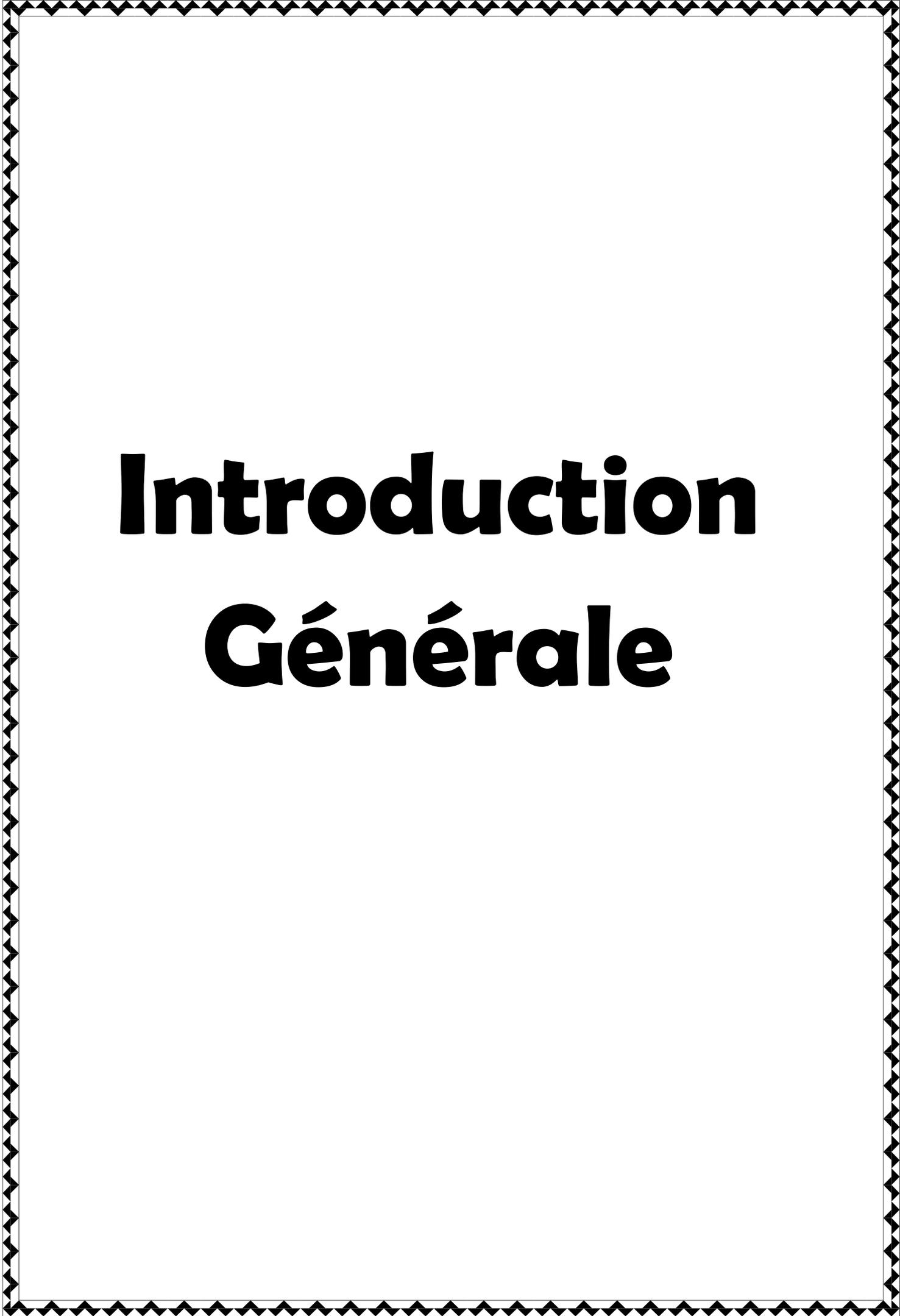
Annexe n°13 : Fiche fournisseurs matières premières

Annexe n°14 : Etat de transport de marchandises par type de moyens

Annexe n°15 : Etat récapitulatif des entrées et écarts matières premières

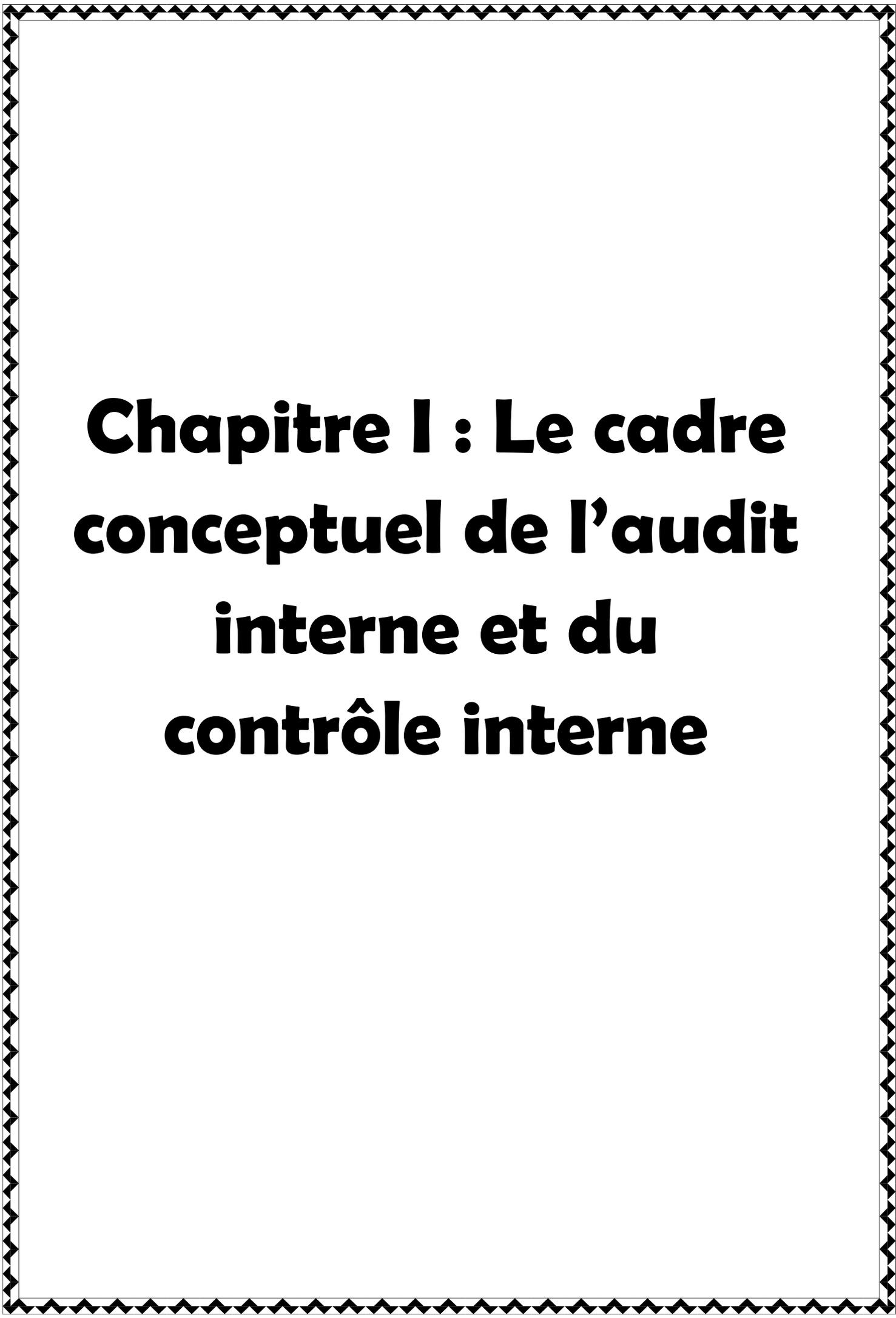
Annexe n°16 : Mandat de paiement

Annexe n°17 : Facture

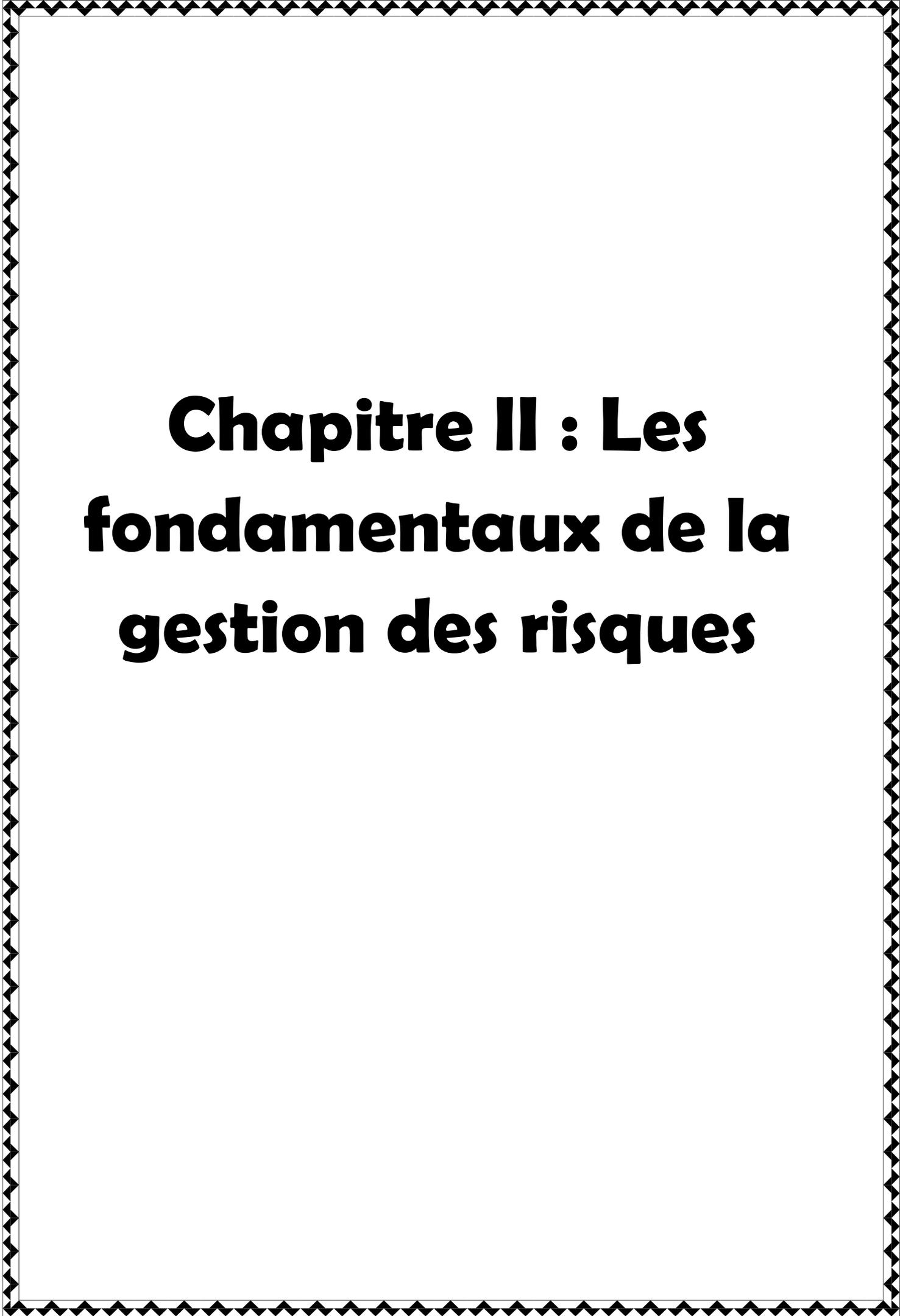
A decorative border with a repeating zigzag pattern surrounds the entire page.

Introduction

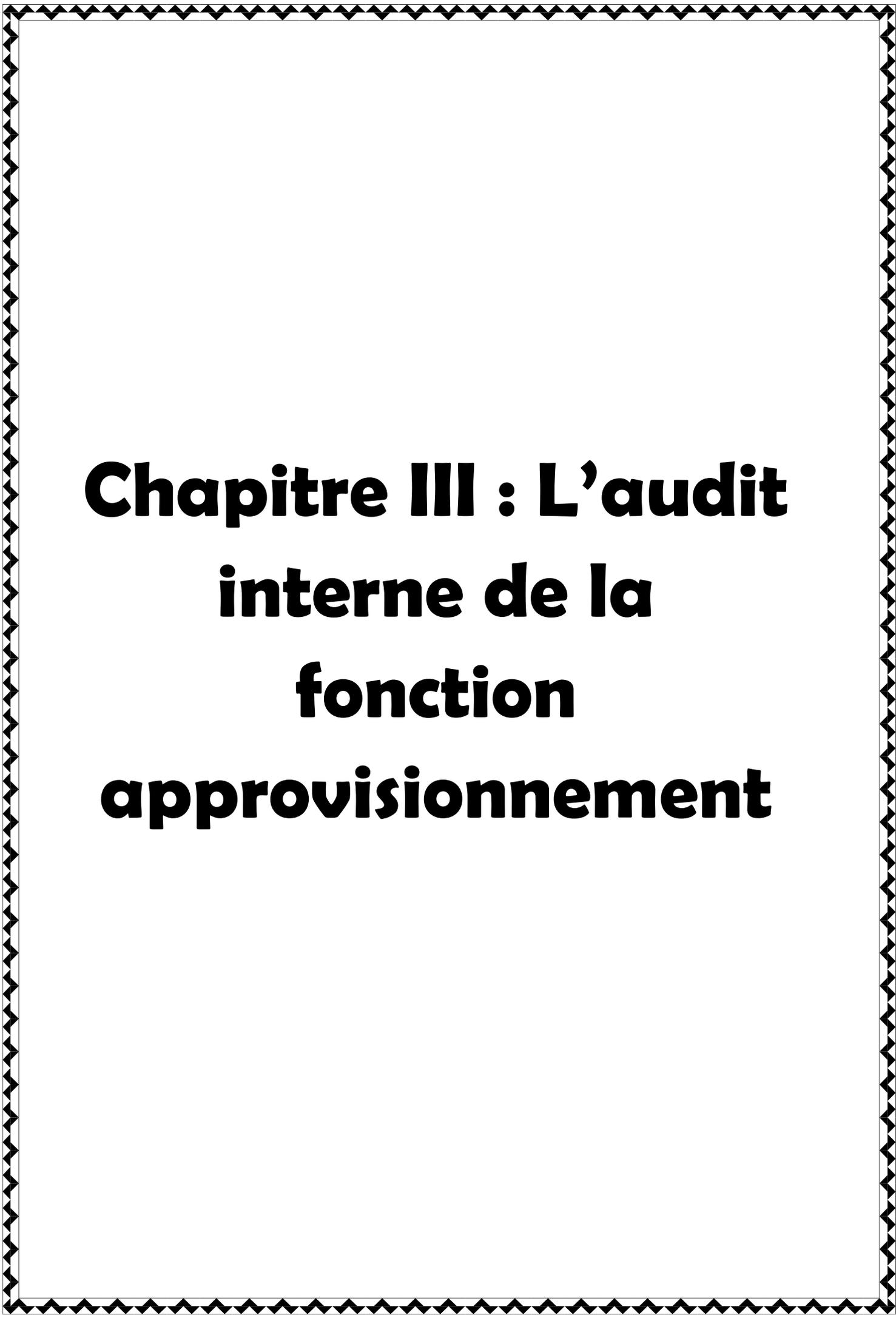
Générale



Chapitre I : Le cadre conceptuel de l'audit interne et du contrôle interne



Chapitre II : Les fondamentaux de la gestion des risques



**Chapitre III : L'audit
interne de la
fonction
approvisionnement**

**Chapitre IV : L'audit
interne de la
fonction
approvisionnement
au sein de l'UAB**

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Synthèse de l'évolution du terme « Audit ».....	06
Tableau n°02 : La distinction entre l'audit interne et contrôle interne.....	24
Tableau n°03 : Utilisateurs de la cartographie des risques.....	34
Tableau n°04 : Synthèse des caractéristiques des deux mondes.....	47
Tableau n°05 : Questionnaire relatif à la direction générale.....	92
Tableau n°06 : Questionnaire relatif au département approvisionnement.....	94
Tableau n°07 : Questionnaire relatif au département de gestion des stocks.....	98
Tableau n°08 : La grille d'analyse des tâches de la fonction achat.....	100
Tableau n°09 : La grille d'analyse des tâches de la fonction gestion des stocks.....	101

Ouvrage

1. BACHY Bruno, HARACHE Christine, « *Toute la fonction management* », Edition DUNOD, Paris, 2010.
2. BELAIBOUD Mokhtar, « *Pratique de l'audit* », Edition Berti, Alger, 2005.
3. BRUEL Olivier, « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », 3ème Edition, Edition DUNOD, Paris, 2008.
4. COLLINS Lionel, VALIN Gérard, « *Audit et contrôle interne* », Edition Dalloz, Paris, 1992.
5. COOPERS et LYBRAN « *Pratique du contrôle interne* », Edition d'Organisation, Paris, 2007.
6. COLLOMB Jean-Albert, « *Finance de marché* », Editions Eska, Paris, 1998.
7. DEBEAUVAIS Maurice, SINNAH Yvon, « *La Gestion Globale du Risque de Change ; Nouveaux enjeux et nouveaux risques* », Edition Economica, Paris, 1992.
8. DE BOISLANDDELLE Henri MAHE, « *Dictionnaire de gestion* », Edition Economica, Paris, 1998.
9. DUFF Robert, « *Encyclopédie de la gestion et du management* », Edition Dalloz, Paris, 1999.
10. GUEDJ Nobert, « *Le contrôle de gestion* », Edition d'Organisation, France, 2000.
11. GRAND Bernard, VERDALLE Bernard, « *Audit comptable et financier* », Edition Economica, 1999.
12. HAMZAoui Mohamed, « *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Edition Pearson, 2008, Orléans.
13. JAVEL George, « *Gestion de la production* », 4^e Edition, Ed DUNOD, Paris, 2010.
14. KALDOR.N, « *Spéculation et stabilité économique, in Economie et Instabilité* », Edition Economica, 1939.
15. Nassim Nicholas Taleb, « *the Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* », Random House, New York, 2007.
16. OBERT Robert, MAIRESSE Marie-Pierre, « *Comptabilité et Audit : Manuel et Applications* », 2e Edition, Ed DUNOD, 2009.
17. PERROTIN Roger, « *Le marketing achats stratégies et tactiques* », Edition d'Organisation, Paris, 2001.
18. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2002.
19. RENARD Jacques, « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 5^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2004.

20. RENARD Jacques, «*Théorie et Pratique de l'Audit Interne* », 7^e Edition, Ed d'Organisation, Paris, 2010.
21. SELMER Caroline, « *Toute la fonction finance* », DUNOD, Paris, 2009.
22. SCHICK Pierre, VARA Jacques, BOUROUILH-PAREGE Olivier, « *Audit interne et référentiels de risques* », Edition Dunod, Paris, 2010.
23. VALIN Gérard, « *Audit et Contrôle Interne* », 4^e Edition, Ed DALLOZ, 1992.
24. VINCENTI Dominique, « *Dresser une cartographie des risques* », in Revue Audit.

Revus et cadres de références

1. Agence canadienne de développement international, « *guide des approvisionnements* », Québec, Février 2004.
2. Bilodeau Yves (2001), « *Pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaire* », Revue Française d'audit interne, n°157.
3. COSO II, a publié un cadre de référence pour le management des risques intitulé « *Entreprise Risk Management : Integrated Framework* », New York, AICPA, 2004, 2 volumes.
4. CNCC, « *Appréciation du contrôle interne.* », 1984, (version française).
5. COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : commission créée aux Etats-Unis dans les années quatre-vingts pour débattre des problèmes liés à la fraude.
6. CETIC, « *L'Audit et la Maîtrise des Risques de Gestion, Contrôle Interne et Typologie des Risques.*», 1997.
7. CONVERS Sylvain, JUVIEN Jean-Jacques, « *La fonction approvisionnement* », CFR & CGL Consulting.
8. Direction générale des finances publiques, « *Cartographie type du cycle des achats d'exploitation* », Version novembre 2011.
9. FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, Cadre de référence de la gestion des risques, © AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003.
10. I.F.A.C.I « *Bases et pratiques courantes de l'audit interne* », méthodologie, présentation, copyright©nOël plat
11. MENASRIA Nabil, récapitulatif de cours du module : « *Audit interne* », Université de Bejaia, 2013.PPT
12. MORAS Damien, « *Gestion des risques de marchés des matières premières et des devises* », Copyright© Moras consulting.
13. MOUAK Prosper, « *l'effet stabilisateur des marchés à terme sur les prix en comptant* », cahier de recherche, IAE d'Orléans, Orléans, 2010.

14. PALERM Tristan, « *Contrôle interne--- objectifs, principes et mise en place* », AAA du 05 septembre 2006.

Thèses et mémoires

1. BENMAROUF Youcef Nadjib, « *Audit total : Approche globale, par les politiques à long terme et par la qualité.* », Thèse de Magistère, Alger, Université d'Alger, 2007.
2. HERRBACH Olivier, « *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique* », Thèse de doctorat, Toulouse, Université de Toulouse, 2000.
3. KABORE Wendyam Gisèle, « *Audit comptable et financier du projet de développement* », Mémoire de maîtrise professionnelle de techniques comptables et financières, Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de la Finance, 2009.
4. KEHR Nicolas, « *L'audit interne et le management des risques* », mémoire de 3ème Cycles en Audit et le contrôle de gestion et systèmes d'information.
5. ORY Jean Claude, « *Pratique de l'audit interne à la société national d'opérations pétrolières de la cote d'ivoire* », Mémoire d'études Supérieurs Spécialisées en Audit et Contrôle de gestion, Cote d'Ivoire, Institut Supérieur de Comptabilité, avril 2007.
6. ROUANE Abderrahmane, « *L'audit interne dans l'entreprise : Principes-Objectifs-pratique* », Thèse de magistère, Alger, Université d'Alger, 2006.
7. SANOGO Issiaka Gouro, « *Conception d'un modèle de gestion des approvisionnements dans des entreprises industrielles* », mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme supérieure en gestion des entreprises (DSGE), centre d'études supérieures africaines en gestion (CESAG), Sénégal, Mai 2000.
8. SIENOU Amadou, « *Proposition d'un cadre méthodologique pour le management intégré des risques et des processus d'entreprise* », Thèse de doctorat, Toulouse, Institut National Polytechnique de Toulouse, 26 juin 2009.
9. ZONGO Bernard, « *Audit de la gestion du risque logistique* », Mémoire de fin d'étude de 3^e cycle, Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance, Mars 2008.

Sources internet

1. <http://www.lafinancementous.com/Outils/Mediatheque/Videotheque/Les-interviews-de-l-IEFP/Trois-questions-sur-la-speculation-financiere>.
2. <http://www.memoireonline.com/08/09/2504/Les-instruments-de-couverture-du-risque-de-change.html>.
3. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Speculation.html>.
4. <http://www.doc-étudiant.fr/gestion/finance/rapport-l-audit-interne-et-le-management-des-risques-158223.html>.
5. <http://www.coso.org>, "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", September 2004.
6. <http://www.IFACI.com>, les normes de l'audit interne.

Bibliographie

7. <http://www.20minutes.fr/economie/649314-economie-speculation-alimentaire-epi-ble-graine-colza-produits-financiers-comme-autres>.
8. <http://www.universalis.fr/encyclopedie/speculation/>.
9. http://www.memoireonline.com/04/10/3335/m_Etude-analytique-de-la-gestion-des-finances-et-des-approvisionnements-de-la-sinelac.html.
10. <http://leblogalupus.com/2012/08/22/quel-role-pour-la-speculation-dans-la-flambee-des-prix-alimentaires/>.
11. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Stock-demande-achats.html>.

Résumé

De nos jours, l'entreprise n'est plus perçue comme étant une simple structure œuvrant dans le but de produire des biens et services. Mais elle est considérée comme une organisation dotée d'une intelligence qui évolue au fur et à mesure de l'évolution du monde au fil du temps.

Compte tenu de l'avenir incertain et imprévisible qui met l'entreprise en péril, la gestion de ces risques que doit pratiquer l'audit interne devient primordiale et inévitable. La théorie de « Cygne Noir » défendue par Nassim Nicolas Taleb dans son ouvrage « The Black Swan » publié en 2007, traite du risque imprévisible et extrême qui relève de l'avenir incertain et par conséquent de la divinité.

Même si l'audit contribue à la gestion des risques de divers nature par le biais de contrôle du contrôle interne, celui-ci reste n'est au moins impuissant face aux Cygnes Noire. On ne peut pas parler de maîtrise de risque mais plutôt de gestion de risque.

Mots clés : *L'audit, audit interne, contrôle interne, gestion des risques, Cygne noir, risque imprévisible, l'incertitude.*