

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE ABDERRAHEMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences de Gestion,

Département des sciences financières et comptabilité

Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master

Option : comptabilité, contrôle et audit

Thème : L'impact de l'Audit Interne sur la Gestion des Risques de la Procédure Achat

Cas : CEVITAL Agro-industrie

Réalisé par :

Mlle, KERSANI Lydia

M, MERSEL Amine

Encadré par :

M, BOUKRIF Moussa

2023/2024

Remerciements

Avant toute chose, nous tenons à exprimer notre gratitude infinie à Dieu, dont la guidance et les bénédictions nous ont accompagnés tout au long de ce parcours. Sans Sa grâce et Son soutien constant, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Nous souhaitons ensuite adresser nos sincères remerciements à notre promoteur, M. Belkacem Karim. Votre accompagnement précieux, votre expertise et vos conseils avisés ont été d'une aide inestimable dans l'élaboration et la finalisation de ce travail. Votre disponibilité et votre engagement nous ont permis de surmonter les défis rencontrés et d'atteindre nos objectifs académiques.

Nous tenons également à remercier chaleureusement M. BOUKRIF Moussa, notre encadrant, pour son soutien indéfectible et ses encouragements constants. Votre savoir-faire et votre rigueur académique ont grandement enrichi ce mémoire, et vos critiques constructives ont été essentielles pour l'amélioration de notre travail.

Enfin, nous souhaitons exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Vos encouragements, vos conseils et votre soutien moral ont été des piliers indispensables durant cette aventure académique.

À tous, merci du fond du cœur.

DEDICACES

À mes parents, dont l'amour inconditionnel et les sacrifices quotidiens ont toujours été une source inépuisable de force et d'inspiration. Vous m'avez montré la voie par votre exemple, et c'est grâce à vous que ce travail a pu voir le jour.

À mon frère Kouçeila, pour sa lumière et sa joie qui illuminent mes jours. Ta présence est une bénédiction et ta confiance en moi m'a souvent redonné espoir.

À mes amis, Lydia, Tinhinan, Lamis, Yasmine, Amine et Adel. Votre amitié précieuse et votre soutien constant ont été des piliers durant ce voyage. Chacun de vous, par votre compréhension et vos encouragements, a contribué à la réalisation de ce mémoire.

À Lyes, dont l'amour m'a apporté une sérénité et une force indescriptibles. Ta présence à mes côtés a transformé chaque défi en opportunité et chaque doute en certitude.

À tous, ce travail vous est dédié, en reconnaissance de votre amour, de votre soutien, et de votre indéfectible croyance en moi.

KERSANI Lydia

DEDICACES

À mon père, dont la présence aimante et les conseils avisés continuent d'illuminer ma vie, même en son absence. Ta force, ta sagesse et ton amour infini restent gravés dans mon cœur, et ce travail est dédié à ta mémoire.

À ma mère, source inépuisable d'amour et de soutien, qui a toujours cru en moi et m'a encouragé à poursuivre mes rêves. Ta présence bienveillante et ta force inébranlable ont été mes guides tout au long de ce parcours, et je t'en suis infiniment reconnaissant.

À ma sœur, complice de mes joies et de mes peines, dont la présence et le soutien ont été un réconfort constant. Ta compréhension, ta gentillesse et ta présence précieuse ont été un soutien inestimable dans les moments difficiles.

Et enfin, à mes amis, compagnons de route et piliers de mon équilibre, qui ont partagé avec moi les hauts et les bas de ce voyage. Votre amitié sincère, vos encouragements et votre soutien indéfectible ont enrichi ma vie de façon inestimable.

À chacun d'entre vous, je suis profondément reconnaissant pour votre amour, votre soutien et votre présence dans ma vie. Ce travail est dédié à vous tous, avec tout mon amour et ma gratitude infinie.

MERSEL Amine

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions	5
Introduction de chapitre	5
Section 1 : Fondements théoriques du contrôle interne et de l'audit interne	6
SECTION 2 : Le risque et la gestion des risques en entreprise	20
SECTION 03 : Le lien entre l'audit interne et la gestion des risques	32
Conclusion de chapitre	37
CHAPITRE 2 : Présentation de l'Organisme et de la Fonction d'Achat chez CEVITAL	39
Introduction de chapitre	39
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	39
SECTION 02 : présentation de la fonction d'achat au sein de CEVITAL	47
Section 3 : déroulement d'une mission d'audit	56
Conclusion de chapitre	61
CHAPITRE 3 : Étude de cas	63
Introduction de chapitre	63
Section 01 : Déroulement d'une mission d'audit de la procédure achat au sein de Cevital agro- industriel	63
SECTION 02 : Synthèse des resultats	83
CONCLUSION GENERALE	94
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	Error! Bookmark not defined.
ANNEXES	Error! Bookmark not defined.
Résumé	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1: Les normes professionnelles d'audit selon l'IIA.....	17
Tableau N° 2 : Comparaison entre audit interne et contrôle interne	19
<i>Tableau N° 3 : Historique et Progression du groupe CEVITAL</i>	40
Tableau N° 4 : Les modalités de mise en concurrence	51
Tableau N° 5 : Grille d'analyse des taches	66
Tableau N° 6 : Le plan d'approche	68
Tableau N° 7: Questionnaire de contrôle interne	70
Tableau N°8 : Forces et faiblesses	71
Tableau N° 9 : Questionnaire n°2	74
Tableau N10 : Questionnaire n°3.....	75
Tableau N° 11 : Tableau d'évaluation et d'analyse des risque.....	77
Tableau N° 12: Mesures d'atténuation des risques	79

LISTE DES FIGURES

Figure N° 1: Schéma Représentatif du Risque d'Audit.....	24
Figure N° 2 : Rôle de l'audit interne dans l'ERM.....	28
Figure N° 3 : Les étapes du processus de gestion des risque	31
Figure N° 4 : CLR de CEVITAL	46
Figure N° 5 : Organigramme de la direction finance et comptabilité.....	47
Figure N° 6: Le lien entre l'audit interne et la gestion des risques.....	89

LISTE DES ABREVIATIONS

AI : Audit interne

BC : Bon de Commande

BL : Bon de Livraison

BR : Bon de Réception

COCO : Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

COSO : The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

CRM : CRM ou gestion de la relation client (Customer Relationship Management)

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DG : Direction Général

ERM : Entreprise risk management

GR : Gestion de Risque

IASC : International Accounting Standards Committee

IAASB : International Auditing and Assurance Standards Board

IIA : The Institute of Internal Auditors

ISA : International Standards on Auditing

ISO : International Organization for Standardization

IFACI : Institut français de l'audit et du contrôle interne

QCI : Questionnaire de contrôle interne

QPC : Questionnaire de prise de connaissance

KPI : Key performance auditor

RA : Risque d'Audit

RI : Risque Inhérent

RCI : Risque du Contrôle Interne

RND : Risque de Non Détection

TCO : Tableau Comparatif des Offres

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Pour assurer sa pérennité et son développement, toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, grande ou petite, doit se fixer des objectifs. Une fois cet horizon stratégique établi, il s'agit de définir les moyens nécessaires pour y parvenir et de veiller à leur bonne mise en œuvre. Enfin il faut s'assurer que l'organisation a atteint ses objectifs initiaux, afin de « boucler la boucle ». Ce triptyque « Objectif – Moyens nécessaires – Pilotage/contrôle » résume très brièvement la démarche stratégique traditionnelle pratiquée, de façon plus ou moins formelle, dans toutes les organisations. Ces préoccupations sont généralement dévolues à la direction générale et aux instances composant la gouvernance (conseil d'administration ou de surveillance, comité de direction, comité d'audit...)¹

Dans nos environnements économiques actuels instables, l'atteinte de ces objectifs n'est évidemment pas certaine. L'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques, d'importance et de nature très différentes, qui peuvent perturber, voire rendre impossible, la réalisation de ses objectifs. Même si l'aversion au risque est de nature humaine, en matière de management la prise de risque est vitale pour l'organisation. Un mode de gouvernance qui consisterait à ne s'engager dans telle ou telle orientation stratégique que lorsque toutes les incertitudes sont totalement levées, qu'on dirait du fait d'un manque de réactivité, bien évidemment à la remise en cause à terme de la pérennité de l'organisation concernée.

La prise de risque est un aspect inévitable et essentiel de toute entreprise, mais il est crucial de la gérer avec soin. Le contrôle interne, dans sa définition la plus large, revêt une importance capitale dans ce contexte. Il englobe le processus de gestion des risques, du contrôle et de la gouvernance d'entreprise, visant à mettre en place des mesures qui permettent de maîtriser de manière raisonnable les risques auxquels une organisation est confrontée, afin de garantir qu'elle puisse atteindre ses objectifs de manière efficace.

Il convient de souligner que le contrôle interne ne se limite pas à une simple formalité administrative, mais qu'il constitue un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. C'est un outil indispensable pour assurer la pérennité et le développement des organisations.

Par ailleurs, il est important de noter que l'absence de préoccupations en matière de contrôle interne peut être tout aussi dommageable qu'une approche excessivement prudente dans la prise de risque, résultant d'une stratégie trop timorée. En effet, un contrôle interne efficace permet de trouver le juste équilibre entre la gestion des risques et la poursuite des opportunités de croissance, ce qui est essentiel pour assurer le succès à long terme d'une entreprise.

Le contrôle interne, comme tout système organisationnel, est susceptible de rencontrer des défaillances. Les changements externes ou internes influent invariablement sur son

¹ Schirk, Pierre, Vera, Jacques, Bourrouilh-Parège, Olivier. Audit interne et référentiels de risques, Préface de Philippe Mocquard, 3ème édition. Mayenne : 733, rue Saint-Léonard, 53100 Mayenne, Janvier 2021.

INTRODUCTION GENERALE

fonctionnement, nécessitant ainsi une adaptation continue pour garantir l'efficacité de ses dispositifs de contrôle.

Les directions générales des organisations déploient donc des outils spécifiques pour évaluer et surveiller le contrôle interne, parmi lesquels l'audit interne occupe une place prépondérante. L'audit interne est une activité essentielle qui consiste à examiner de manière objective et systématique les processus, les systèmes et les opérations de l'entreprise afin d'identifier les faiblesses potentielles du contrôle interne et de formuler des recommandations pour les améliorer.

En somme, l'audit interne joue un rôle crucial dans le maintien de l'efficacité du contrôle interne en fournissant une évaluation indépendante et constructive de sa performance, ce qui contribue à renforcer la confiance des parties prenantes dans la gestion et la gouvernance de l'organisation.

De la tempête et de la forte pluie sur les côtes Algériennes qui a engendré de nombreux dégâts matériels et agricoles, de la non-conformité d'un produit alimentaire au cheval de Troie introduit par un hacker sur des réseaux informatiques, du cours d'une matière première qui flambe aux brûlures corporelles d'un salarié consécutives à un accident de travail, de la réussite d'une collection automne hiver dans le prêt-à-porter au Covid 19 qui a touché le monde entier, de l'explosion d'une usine de produits chimiques à la simple panne, même mineure, d'un outil de travail ; tous ces événements, si différents soient-ils, sont autant de risques susceptibles d'être identifiés dans l'entreprise du XXIème siècle.

Cette énumération nous rappelle que le risque est une notion omniprésente dans la vie des entreprises. Pour autant, pour toute entreprise s'inscrivant dans une démarche de gestion préventive de ses risques, le risque peut s'avérer un véritable levier de performance. A cet égard, l'audit de risque en entreprise est un processus essentiel visant à identifier, évaluer et gérer les risques potentiels auxquels une organisation est confrontée. Cette approche proactive permet aux entreprises de prendre des mesures préventives pour minimiser les impacts négatifs sur leurs activités et leurs objectifs stratégiques.

L'audit de risque implique généralement plusieurs étapes, notamment l'identification des risques spécifiques liés aux opérations commerciales, aux finances, à la conformité réglementaire et à d'autres domaines clés. Ensuite, ces risques sont évalués en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel sur les performances de l'entreprise.

Les auditeurs de risques utilisent une variété de méthodes et d'outils pour mener à bien cette évaluation, y compris des analyses statistiques, des entretiens avec le personnel clé et des examens documentaires approfondis. Une fois les risques identifiés et évalués, des stratégies de gestion des risques sont élaborées pour atténuer les menaces potentielles et maximiser les opportunités.

En fin de compte, l'audit de risque permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées en matière de gestion des risques, en alignant leurs ressources et leurs efforts là où ils

INTRODUCTION GENERALE

sont le plus nécessaires. Cela contribue à renforcer la résilience organisationnelle et à assurer une gouvernance d'entreprise solide, ce qui est crucial pour maintenir la viabilité à long terme dans un environnement commercial en constante évolution.

« Plus faibles sont les risques, meilleure est l'entreprise », cette expression du dramaturge grec Sophocle dans son livre Philoctète nous montre l'importance de la gestion des risques pour les organisations, l'audit interne pour sa part a comme principal rôle de donner une assurance sur le processus de la gestion des risques de l'entreprise.

Notre thème fait l'objet d'étude sur : « L'impact de l'Audit Interne sur la Gestion des Risques dans les Organisations », et nous nous sommes basés dans notre recherche sur le rôle de la fonction d'audit interne, sa contribution et son impact sur la gestion des risques au sein de l'entreprise CEVITAL.

Problématique de recherche :

Au cours du développement de ce travail de recherche, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques au sein des organisations, et quelles sont les meilleures pratiques pour optimiser cette contribution ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Quel est le rôle traditionnel de l'audit interne dans la gestion des risques au sein des organisations ?
- Quels sont les défis rencontrés par l'audit interne dans la gestion des risques, et comment ces défis sont-ils surmontés ?
- Comment l'entreprise CEVITAL intègre-t-elle l'audit interne dans son processus de gestion des risques ?
- Quels sont les impacts tangibles de l'audit interne sur la gestion des risques au sein de l'entreprise CEVITAL, en termes de performance, de conformité et de résilience organisationnelle ?
- Quels sont les facteurs clés de succès pour maximiser l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques ?

Hypothèses de recherche :

Afin de mieux cerner les questionnements suscités, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'implication précoce de l'audit interne dans les processus de gestion des risques permet une identification plus exhaustive des risques potentiels.

Hypothèse 02 : La mise en Œuvre d'un dispositif d'audit interne permet de garantir une meilleure gestion des risques au sein de l'entreprise CEVITAL.

INTRODUCTION GENERALE

Hypothèse 03 : L'utilisation d'outils et de méthodologies d'audit innovants améliore la capacité de l'audit interne à détecter et à gérer les risques de manière proactive.

Hypothèse 04 : La qualité des rapports d'audit interne influence la prise de décision en matière de gestion des risques au sein des organisations.

Objectifs recherchés

- Présenter les différentes étapes d'une mission d'audit interne au sein de CEVITAL
- Évaluer l'efficacité des contrôles internes et des processus de gestion des risques

Raisons du choix du sujet

- Exploration des compétences multidisciplinaires de l'auditeur interne
- Évaluation de l'efficacité des contrôles internes et des processus de gestion des risques

Méthodologie de recherche

Pour simplifier notre étude et répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche méthodologique en deux volets.

La partie théorique repose sur une méthodologie descriptive, visant à démystifier le domaine de l'audit interne et son processus au sein de l'entreprise, ainsi que l'évaluation de sa performance.

En revanche, la partie pratique repose sur une méthodologie analytique, axée sur l'analyse des données fournies par l'entreprise.

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

Introduction de chapitre

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de la complexité croissante des organisations, l'audit interne et la gestion des risques jouent un rôle crucial dans la préservation de la stabilité, de la transparence et de la performance des entreprises.

Le présent chapitre constitue une exploration approfondie du cadre théorique sous-tendant l'audit interne et la gestion des risques, mettant en lumière les principaux concepts, théories et modèles qui sous-tendent ces domaines essentiels de la gouvernance d'entreprise.

La première section de ce chapitre se concentre sur le fondement théorique de l'audit interne et du contrôle interne. Nous examinerons les principes fondamentaux qui guident les activités d'audit interne, en mettant en évidence son rôle dans l'évaluation de la gouvernance, du contrôle interne et des processus opérationnels. En explorant les différentes approches théoriques de l'audit interne, nous chercherons à comprendre comment cette fonction essentielle contribue à assurer la conformité, à gérer les risques et à améliorer les performances organisationnelles.

La deuxième section de ce chapitre se penche sur la compréhension de la gestion des risques. Nous analyserons les concepts clés de la gestion des risques, en mettant en évidence les différentes approches, méthodes et outils utilisés pour identifier, évaluer et traiter les risques organisationnels. En examinant les théories fondamentales de la gestion des risques, nous explorerons comment les entreprises peuvent anticiper, atténuer et gérer les menaces potentielles qui pourraient compromettre leurs objectifs stratégiques et leur pérennité.

Enfin, la troisième section de ce chapitre explore le lien dynamique entre l'audit interne et la gestion des risques. Nous analyserons comment ces deux disciplines interagissent et se renforcent mutuellement dans le cadre d'un système de gouvernance efficace. En examinant les théories et les pratiques liées à l'intégration de l'audit interne et de la gestion des risques, nous chercherons à comprendre comment ces fonctions complémentaires peuvent collaborer pour fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs de l'organisation et la gestion efficace de ses risques.

Ce chapitre vise à fournir une base théorique solide pour la compréhension et l'application de l'audit interne et de la gestion des risques dans le contexte organisationnel. En explorant les principaux concepts et théories dans ces domaines, nous espérons éclairer le lecteur sur l'importance cruciale de ces fonctions et sur leur contribution essentielle à la gouvernance et à la gestion stratégique des entreprises.

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle interne et de l'audit interne

Cette première section de notre mémoire se concentre sur les principes fondamentaux du contrôle interne ainsi que de l'audit interne, les normes et les meilleures pratiques qui guident cette discipline essentielle au sein des organisations. L'audit interne, en tant que fonction clé de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques, repose sur des bases théoriques solides qui sont indispensables pour comprendre son rôle et son fonctionnement.

Nous examinerons donc en détail les objectifs et composants du contrôle interne ainsi que les principes de base de l'audit interne, qui incluent la vérification de la conformité, l'évaluation des risques, et la mise en place de contrôles internes efficaces. En outre, nous aborderons les normes professionnelles telles que celles établies par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), qui fournissent un cadre essentiel pour la pratique de l'audit interne à l'échelle mondiale.

Enfin nous plongerons dans une analyse approfondie pour mettre en lumière les différences significatives entre l'audit interne et le contrôle interne. Cette exploration nous permettra de saisir clairement les rôles distincts et complémentaires de ces deux domaines essentiels de la gouvernance d'entreprise.

En scrutant leurs objectifs, processus et méthodologies, nous serons en mesure de mieux appréhender comment ils contribuent à renforcer la transparence, la fiabilité et la performance des organisations. Cette comparaison détaillée servira également de base solide pour évaluer les synergies potentielles et optimiser leur intégration dans les pratiques de gestion des risques et de contrôle interne.

1-1le contrôle interne

Le contrôle interne est un pilier fondamental de toute organisation.

1-1-1 définition et objectifs

Le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) définit le contrôle interne comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation 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.

Le COCO (Criteria on Control Committee) donne au contrôle interne la définition: « éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensembles, aident à atteindre les objectifs. »³

En outre Le contrôle interne désigne l'ensemble des mesures, politiques et procédures mises en place par une organisation pour garantir la fiabilité de ses opérations, la protection de ses actifs contre les fraudes et erreurs, et le respect des lois et réglementations en vigueur.

² Le COSO Framework délivré en 1992, est un référentiel de contrôle interne mondialement connu et défini par le «Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant de la Loi Sarbanes – Oxley aux USA et de la Loi sur la Sécurité Financière en France.

³ Le CoCo Framework (Guidance on Criteria of Control) est un cadre de contrôle délivré par le Canadian Institute of Chartered Accountant. Les critères de contrôle délivré pour

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

Les principaux objectifs du contrôle interne sont les suivants :

- Efficacité opérationnelle : assurer que les opérations de l'organisation sont effectuées de manière efficiente productive et en ligne avec les objectifs définies
- Fiabilité des rapports financiers : garantir que les informations financières communiquées par les organisations sont exactes, complètes et fiables ce qui est essentiel pour les investisseurs, les actionnaires et les parties prenantes externes
- Conformité réglementaire : s'assurer que l'organisation respecte toutes les lois et réglementations applicables à ses opérations, à son secteur d'activité et à sa localisation géographique.
- Protection des actifs : prévenir la fraude, minimiser les risques opérationnels, et protéger les actifs tangibles de l'organisation

Ensemble, ces objectifs visent à aider l'organisation à atteindre ses buts de manière efficace tout en minimisant les risques potentiels liés à ses activités

1-1-2 Composantes du contrôle interne

Selon la norme d'audit ISA315⁴, le contrôle interne comprend cinq composantes déterminantes à savoir : Environnement de contrôle ; Évaluation des risques ; Activités de contrôle ; Information et communication et Pilotage.

1-1-2-1-L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue la plate-forme du système de contrôle interne. Il est un élément très important de la culture d'entreprise dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il inclut les fonctions de gouvernance d'entreprise et de direction. Il traite aussi les attitudes, les connaissances et les actions des personnes constituant le gouvernement d'entreprise, ainsi que la direction.

1-1-2-2 Évaluation des risques

Chaque entreprise doit avoir conscience des risques auxquels elle est exposée et savoir comment les piloter. La méthode consiste à identifier, analyser et à évaluer ces risques. La réalisation des objectifs d'entreprise, dont le conseil d'administration et la direction sont responsables, constitue toujours le point de départ d'une évaluation efficace du risque.

1-1-2-3 Les activités de contrôle

Les activités de contrôle sont conçues et mises en œuvre pour faire face aux risques décelés et permettre au système de contrôle interne de porter tous ses fruits. En d'autres termes, Les activités de contrôle permettent de garantir que les mesures prises par la direction en vue de piloter les risques et de réaliser les objectifs sont réellement mises en œuvre.

1-1-2-4 Information et communication

Selon ISA 315.18 l'auditeur doit prendre connaissance du système d'information et des processus opérationnels y afférents, qui ont un rapport avec l'élaboration de l'information financière.

⁴ International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), ISA 315: Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and Its Environment (New York, NY: International Federation of Accountants, 2019).

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

Les systèmes d'information doivent garantir que toutes les informations importantes sont collectées de manière fiable et ponctuelle et diffusées convenablement. C'est le seul moyen, pour les personnes compétentes, d'assumer leurs responsabilités. Dans ce contexte, la communication par niveau occupe une place particulière. 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.⁵

1-1-2-5 Pilotage

Ce qu'on appelle « contrôle du contrôle » interne. Vu que les systèmes de Contrôle Interne évoluent avec le temps, ainsi que la manière dont les contrôles sont appliqués. Ils peuvent se révéler efficaces pendant un certain temps, du fait qu'ils aient été conçus pour répondre à une situation donnée, et devenir insuffisants une fois que la situation change. Le management devra donc déterminer si le système de Contrôle Interne est toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques liés à des conditions nouvelles.

1-3les principes de base de l'audit interne

L'audit interne occupe une place cruciale au sein des organisations modernes, contribuant à assurer la transparence, l'efficacité opérationnelle et la conformité aux normes et réglementations.

- Quelques définitions sur l'audit interne :

L'audit interne a été définis par de nombreux auteurs et organisations dont le but est d'apporter des éclaircissements pour cette fonction qui est récente aux organisations contrairement aux fonctions traditionnels (fonction production, commerciale, comptabilité ...etc) ⁶ . Voici quelques définitions qui vont nous permettre de mettre en lumière les aspect importants de cette pratique :

L'institut voué à l'établissement de standards professionnels d'audit interne, l'IIA (the institute of internal auditors) publie la définition officielle de l'AI en 1999 qui se presente comme suit :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systémique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprises, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»⁷

Elisabeth BERTIN, docteur en sciences de gestion et maître conférencier a L'IAE Tours nous définit l'audit interne comme étant : « une activité, et avant tout une fonction de l'organisation et c'est avec des ressources appropriés de celle-ci que l'audit interne est susceptible d'apporter le plus de valeur ajouté, l'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tous ce qui la touche ses succès, ses difficultés ou ses échecs »⁸.

L'IFACI, l'institut français de l'audit et du contrôle interne reprend la définition de l'IIA en se basant sur plusieurs aspects importants à la pratique de l'AI ; l'institut la définit comme étant une

⁵ Landwell & associés, le management des risques de l'entreprise -cadre de référence- techniques d'application - COSO II report, Editions d'Organisation, 2005.

⁶ 1 RENARD, (Jacques), «théorie et pratique de l'audit interne », édition Eyrolles, Paris, 2017, pp.23-25

⁷ RENARD (Jacques) : Op.cit, p.64.

⁸ BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale», édition Eyrolles, Paris, 2007, p.5

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

fonction de l'entreprise chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Il met aussi l'accent sur les objectifs principaux de cette fonction qui sont : « vérification que les procédures comportent les sécurités suffisantes ; les informations sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ». ⁹

Ces définitions détaillées mettent en lumière plusieurs aspects importants de l'audit interne :

- **Activité Indépendante et Objectif** : L'audit interne est mené de manière indépendante par des professionnels internes à l'organisation. Cette indépendance garantit une évaluation impartiale et objective des opérations, sans influence externe ou partielle.
- **Assurance sur le degré de maîtrise des opérations** : L'audit interne vise à fournir à l'organisation une assurance quant à la manière dont ses opérations sont gérées et maîtrisées. Cela inclut l'évaluation des risques, des contrôles internes et de la gouvernance pour s'assurer que les objectifs sont atteints de manière efficace et efficiente.
- **L'audit interne, une activité de conseil** : En plus de fournir une assurance, l'audit interne apporte des conseils pour améliorer les processus, les politiques et les pratiques de l'organisation. Ces conseils sont basés sur des analyses approfondies et des recommandations visant à renforcer la gestion des risques, le contrôle interne et la performance globale.
- **Création de valeur ajoutée** : L'audit interne contribue à créer de la valeur ajoutée ¹⁰ en identifiant des opportunités d'amélioration et en proposant des solutions innovantes pour optimiser les opérations et maximiser les résultats. Cela peut se traduire par des économies de coûts, une meilleure utilisation des ressources ou une réduction des risques potentiels.
- **Évaluation systématique et méthodique** : L'approche de l'audit interne est systématique et méthodique, impliquant l'application de normes et de méthodologies rigoureuses pour évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Cela garantit une analyse approfondie et cohérente des différents aspects de l'organisation.

En d'autres termes l'audit interne peut être perçu comme un expert minutieux qui explore les rouages interne de l'entreprise afin de dénicher les indices de performance de conformité et de gestion des risques. L'audit interne évalue la solidité des processus, identifie les faiblesses et propose des améliorations pour renforcer les fondations de l'organisation. En quête constante de l'excellence opérationnelle au cœur de l'entreprise, l'auditeur interne incarne la vigilance stratégique au sein de l'entreprise.

1-3-1 Historique et évolution de l'audit interne

Dans le théâtre mouvant des affaires l'audit interne a émergé comme une discipline cruciale dans la gouvernance de l'entreprise. Depuis ses origines modestes en tant que processus de vérification rudimentaire jusqu'à son rôle actuel de pilier essentiel de la gestion des risques et de la transparence financières, l'audit interne a traversé des décennies marquées par des avancés technique, des régulations croissantes et des attentes accrues en matière de responsabilité corporative. Cette évolution reflète

⁹ IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », paris, 2011, p.18.

¹⁰ l'Institut des auditeurs internes (IIA)

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

l'adaptabilité et la pertinence continue de l'audit interne dans un environnement commercial en constante évolution.

▪ **La Crise économique de 1929 :**

La grande dépression de 1929 a été un tourment pour l'émergence de l'audit interne, ce krach boursier a été déclenché par une série de facteurs notamment la spéculation excessive, le surendettement, les pratiques bancaires. Cette crise a conduit à un effondrement majeur du marché boursier entraînant ainsi des pertes massives pour les investisseurs et des répercussions économiques dévastatrices tel que la montée du chômage et la dépression économique.

Cette crise a entraîné un besoin de meilleure gestion dans les entreprises. Aux États-Unis les grandes entreprises ont assigné des auditeurs internes pour travailler aux côtés des auditeurs externes dans le but de réduire les coûts d'audit et ainsi améliorer l'efficacité de la gestion financière.

Cette prise de conscience a incité les entreprises à renforcer leur pratique de gestion des risques et de contrôle interne afin de garantir une meilleure transparence et une stabilité financière à long terme.

▪ **Émergence des contrôles internes**

D'après Jeffrey Ridley : *"Following the economic collapse of 1929, the importance of internal controls was recognized as critical for maintaining corporate governance and financial stability."*¹¹

Après la crise économique de 1929, les entreprises ont réalisé l'importance cruciale d'une gestion financière fiable pour assurer leur stabilité et leur croissance. Cela a conduit à l'émergence et au renforcement des contrôles internes. Ces mécanismes sont conçus pour vérifier la précision des informations financières, détecter les erreurs et prévenir la fraude. Ils incluent des procédures telles que la séparation des tâches, la vérification des transactions et la documentation des processus.

En combinant ces éléments les entreprises ont pu instaurer une culture de contrôle interne robuste, ce qui a contribué à restaurer la confiance des investisseurs et du public dans la fiabilité de leurs informations financières.

▪ **Développement des premières pratiques d'audit interne**

Pendant les années 1940 et 1950, les entreprises ont intensifié leurs pratiques d'audit interne pour renforcer leur gouvernance et leur gestion des risques. Cela s'est traduit par une meilleure gouvernance d'entreprise, une identification proactive des risques, un renforcement des contrôles internes, et une fiabilité accrue des informations financières. L'audit interne est devenu un outil essentiel non seulement pour vérifier, mais aussi pour conseiller la direction dans l'amélioration des processus et la prise de décision stratégique.

Ces avancées dans les pratiques d'audit interne ont été motivées par la nécessité croissante de transparence, de responsabilité et de gestion efficace des risques dans un contexte économique et réglementaire en mutation.

Grâce à l'évolution de ces pratiques, les entreprises ont pu mieux anticiper les défis, gérer les vulnérabilités et saisir les opportunités, contribuant ainsi à une gestion plus durable et orientée vers la croissance.

¹¹ Ridley, Jeffrey. Cutting Edge Internal Auditing. John Wiley & Sons, 2008.

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

▪ Influence des normes et réglementations

Dans les années 1970 et 1980, l'émergence de nouvelles normes comptables et réglementations, telles que les directives de la Securities and Exchange Commission (SEC) et les normes de l'International Accounting Standards Committee (IASC), a significativement influencé la pratique de l'audit interne en renforçant les exigences de transparence et de conformité.¹²

Cela a imposé aux entreprises de se conformer à des standards de transparence et de qualité des informations financières. Cela a nécessité des audits internes plus approfondis et plus systématiques pour garantir la conformité aux nouvelles exigences et pour assurer la fiabilité des états financiers.

De plus, les réglementations ont également élargi le champ d'action de l'audit interne en incluant des aspects tels que la gestion des risques, la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que la gouvernance d'entreprise. Les auditeurs internes ont donc dû élargir leurs compétences et leurs domaines d'expertise pour répondre à ces nouvelles attentes.

L'influence croissante des normes et réglementations a également conduit à une professionnalisation accrue de l'audit interne. Les entreprises ont commencé à investir davantage dans la formation et le développement des auditeurs internes, afin qu'ils puissent être mieux équipés pour répondre aux exigences complexes du contexte réglementaire en évolution constante.

Cette période a également vu un renforcement des mécanismes de contrôle et de supervision des audits internes, avec un accent particulier sur l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes. Cela visait à garantir l'intégrité des processus d'audit et à renforcer la confiance des parties prenantes dans les résultats et les recommandations des audits internes.

▪ La notion d'audit interne dans le contexte musulman

Dans une cité musulmane au 12^e siècle après Jésus-Christ on retrouve le traité d'IBN ABDÛN sur la vie urbaine et les corps des métiers à Séville.

En effet IBN ABDÛN commence tout d'abord par situer la Hisba¹³ dans son environnement, c'est-à-dire le contexte du système de contrôle et de gestion de la cité. À ce sens le Muhtassib qui applique la Hisba, et qui y avait pour but la promotion de la vertu et la prévention du risque, intervenait dans les domaines transactionnels à savoir inspecter les conditions de poids et les balances ainsi que les artisans qui produisent de la nourriture, des vêtements et les machines.¹⁴

La référence à la Hisba dans le contexte musulman évoque un système de contrôle et de surveillance qui existait historiquement. Il était géré par les autorités de l'époque pour s'assurer que les affaires publiques étaient menées de manière juste et efficace. Cela impliquait des mécanismes de vérification similaires à

¹² Reding, Kurt F., Paul J. Sobel, et Urton L. Anderson. Internal Auditing: Assurance & Advisory Services. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2013.

¹³ La Hisba est le vocable arabe à l'époque ancienne, synonyme de l'audit (y a compris ces deux formes: l'audit externe et l'audit interne). Les principes, règles et procédures de la Hisba qui gardent parfois toute la fraîcheur de l'actualité ne constituent rien d'autre qu'un système d'information, de comptabilité et de contrôle interne.

¹⁴ ESSEKKAKIS & BOUAYAD NABIL A.(2019), «Aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne (dans le temps et l'espace)», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Numéro 10 : Septembre 2019/ Volume 4 : numéro 2» p: 625-642

ce que l'on comprend aujourd'hui par audit interne, bien que dans une forme moins développée. Cette pratique reflète l'importance accordée à la transparence et à la responsabilité dans la gestion des affaires publiques et privées au sein des institutions musulmanes.

▪ **La notion d'audit interne en Algérie**

En Algérie, l'audit est d'utilisation récente et devant la volonté affichée par l'administration (article 40 de la loi 88-01 du 12 janvier 1988), les entreprises sont tenues de mettre en place des structures d'audit interne. Ce dernier énonce ce qui suit : les entreprises économiques sont tenues d'organiser et de renforcer des structures interne "d'audit d'entreprise" et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion »¹⁵

▪ **Intégration de la technologie**

Dans les années 1990, l'audit interne a été confronté à une transformation majeure avec l'intégration croissante de la technologie dans les processus commerciaux. Cette évolution a entraîné une nécessité d'adaptation rapide, avec des compétences et des approches d'audit plus spécialisées pour répondre aux défis posés par cette nouvelle ère numérique.

L'expansion des systèmes informatisés dans les entreprises a nécessité des auditeurs internes familiarisés avec les technologies de l'information (TI). Ils devaient être capables d'auditer efficacement les contrôles informatiques, la sécurité des données, et l'intégrité des systèmes informatiques pour garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles.

De plus, l'émergence d'outils logiciels spécialisés dans l'analyse des données a ouvert de nouvelles possibilités pour l'audit interne. Les auditeurs ont commencé à utiliser des techniques d'analyse de données pour détecter les tendances, les anomalies et les risques potentiels de manière plus rapide et plus approfondie qu'auparavant.

L'intégration de la technologie a également conduit à une augmentation des audits axés sur les processus informatisés tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et les systèmes de gestion de la relation client (CRM). Les auditeurs internes ont dû comprendre ces systèmes complexes et évaluer leur efficacité, leur conformité et leurs vulnérabilités.

En parallèle, l'audit interne a adopté des approches basées sur les risques pour mieux cibler les domaines sensibles et prioritaires en matière de technologies de l'information. Cela a permis d'optimiser les ressources d'audit et de garantir une couverture adéquate des risques liés à la technologie.

▪ **Focus actuel sur la gestion des risques et la conformité**

Aujourd'hui, l'audit interne occupe une place centrale dans les organisations en se concentrant sur la gestion des risques, la conformité aux réglementations et la création de valeur pour l'entreprise. Il joue un rôle crucial en identifiant, évaluant et atténuant les risques opérationnels, financiers et stratégiques, contribuant ainsi à renforcer la résilience et la durabilité de l'entreprise dans un environnement en constante évolution.

¹⁵ Loi n°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40,
page 18

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

L'audit interne assure une conformité rigoureuse aux normes comptables, aux lois et aux réglementations, garantissant ainsi l'intégrité des opérations et la transparence des informations financières. Cela renforce la confiance des parties prenantes et maintient la réputation de l'entreprise.

L'audit interne apporte une valeur ajoutée en fournissant des recommandations stratégiques pour améliorer les processus, optimiser les ressources, et soutenir la prise de décision éclairée au sein de l'organisation. Il contribue ainsi à la création de valeur à long terme et à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

1-4 Objectifs de l'audit interne

L'AI est une fonction ayant comme objectif principal de veiller sur le bon fonctionnement du contrôle interne, et évaluer avec indépendance la conduite des opérations au sein d'une entité en vue de leurs éventuelles améliorations. Son rôle au sein des organisations a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muter en un élément clé de bonne gouvernance.¹⁶

Afin de mieux cerner comment l'audit interne contribue à la bonne gouvernance de l'entreprise, nous avons mis l'accent sur les principaux objectifs de cette pratique qui se présente comme suit :

- L'évaluation des contrôles internes

Lors de l'audit interne, les contrôles internes de l'entreprise sont évalués pour garantir que les opérations sont fiables et que les actifs sont protégés. Cela commence par l'identification des contrôles clés, puis leur conception est évaluée pour s'assurer qu'ils sont adaptés aux objectifs de contrôle. Ensuite, des tests sont effectués pour vérifier leur efficacité opérationnelle. Si des lacunes sont trouvées, des recommandations sont faites pour les améliorer, assurant ainsi une gestion des risques efficace et le bon fonctionnement des activités de l'entreprise.

- La gestion de risques

Lors de l'audit interne, les risques auxquels l'entreprise est exposée, tels que les risques opérationnels, financiers et stratégiques, sont identifiés, évalués et atténués de manière systématique. Cela implique de cartographier les risques potentiels, d'analyser leur impact et leur probabilité, puis de mettre en place des mesures pour les réduire ou les contrôler. En se concentrant sur ces différents types de risques, l'audit interne contribue à assurer une gestion proactive et efficace des risques au sein de l'entreprise.

- Conformité aux réglementations

L'audit interne assume un rôle crucial dans la vérification de la conformité aux lois, normes comptables et réglementations en vigueur. Il s'assure que l'entreprise respecte les exigences légales et éthiques qui régissent son fonctionnement, ce qui contribue à préserver l'intégrité des opérations et à assurer une transparence financière adéquate. Pour cela, l'audit interne mène des examens approfondis des pratiques, des processus et des documents financiers de l'entreprise, identifiant tout écart par rapport

¹⁶ The Institute of Internal Auditors- 1989 : www.theiia.org

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

aux normes établies. Ces vérifications permettent de détecter et de corriger rapidement les non-conformités, réduisant ainsi les risques juridiques, financiers et réputationnels pour l'entreprise.

- **L'amélioration des processus**

L'audit interne joue un rôle essentiel dans l'identification des opportunités d'amélioration des processus internes au sein de l'entreprise. En examinant de près les pratiques opérationnelles, les flux de travail et les systèmes, il repère les inefficacités et les points faibles susceptibles d'être améliorés. À travers ses analyses, l'audit interne formule des recommandations stratégiques pour optimiser l'efficacité opérationnelle, réduire les coûts et renforcer la qualité des processus internes. Cela contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise et à favoriser une culture d'amélioration continue.

- **L'aide à la prise de décision**

L'audit interne fournit des informations cruciales et des analyses stratégiques à la direction, ce qui soutient la prise de décision éclairée et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. En examinant les données financières, les processus opérationnels et les risques potentiels, l'audit interne offre un aperçu précieux aux décideurs. Cela permet à la direction de prendre des décisions informées, de mieux comprendre les défis et opportunités, et de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

- **La promotion de la gouvernance d'entreprise**

L'audit interne renforce la gouvernance d'entreprise en assurant une supervision indépendante et en promouvant des pratiques éthiques et responsables au sein de l'organisation. Il évalue la conformité aux normes et réglementations, identifie les risques et les opportunités d'amélioration, et fournit des recommandations stratégiques à la direction. En favorisant la transparence, la responsabilité et la prise de décision éclairée, l'audit interne contribue à instaurer une culture de gouvernance solide et à renforcer la confiance des parties prenantes dans l'entreprise.

1-5 rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des règles, des pratiques, des processus et des structures qui régissent et supervisent la manière dont une entreprise est dirigée et contrôlée. Elle vise à établir des mécanismes de prise de décision efficaces, transparents et responsables, en tenant compte des intérêts des actionnaires, des parties prenantes et de l'ensemble de la société.

Il s'agit, en fait, de se donner les moyens d'un bon équilibre des pouvoirs au sein de l'organisation afin d'éviter les dérives personnelles et les malversations les plus graves, celles qui procèdent du sommet de la hiérarchie¹⁷

La gouvernance d'entreprise peut aussi se définir comme *un système qui garantit l'harmonie et la cohérence entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en précisant les pouvoirs, la responsabilité, voire la nature des relations entre eux, via un ensemble de mécanismes garantissant la création de la valeur et la pérennité de l'entreprise.*¹⁸

¹⁷ Renard, J., Galois, L. (Préface), Vaurs, L. (Avant-propos). (2016). Théorie et pratique de l'audit interne (9e édition). Eyrolles.

¹⁸ Adja, H., Rabah, K., & Colot, O. (2021). Apport de l'audit interne à la gouvernance des entreprises, cas de l'Algérie. Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, volume 15, numéro 1.

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise en assurant une supervision efficace des risques et des contrôles internes, ainsi qu'en garantissant la conformité aux normes et réglementations. Deux aspects clés de son engagement sont :

➤ Surveillance des risques et des contrôles internes :

L'audit interne joue un rôle essentiel dans la gouvernance d'entreprise en surveillant les risques et les contrôles internes. Il identifie les risques potentiels pour l'entreprise, évalue l'efficacité des contrôles existants et formule des recommandations pour améliorer la gestion des risques et renforcer les contrôles internes.

➤ Assurance de la conformité aux normes et réglementations :

L'audit interne veille à ce que l'entreprise respecte les normes, les lois et les réglementations en vigueur. Il effectue des vérifications régulières pour s'assurer que les pratiques de gouvernance sont conformes aux exigences légales et éthiques, ce qui contribue à préserver l'intégrité de l'entreprise et à renforcer la confiance des parties prenantes.

1-5-1 les normes de l'audit interne

Les normes de l'audit interne sont des lignes directrices et des pratiques recommandées qui définissent les attentes professionnelles pour les auditeurs internes au sein d'une organisation. Elles visent à promouvoir la qualité, la cohérence et l'efficacité de l'audit interne en fournissant un cadre méthodologique et éthique. Ces normes englobent divers aspects tels que la gouvernance, la gestion des risques, le contrôle interne, l'éthique professionnelle et la conduite des audits. En suivant ces normes, les auditeurs internes contribuent à renforcer la confiance des parties prenantes et à améliorer la gouvernance et la gestion des risques au sein de l'organisation.

1-5-2 cadre normatif majeur

Les principaux cadres normatifs qui régissent l'audit interne comprennent :

- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (IIA Standards) :

Établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA), ces normes définissent les principes et les attentes pour la pratique professionnelle de l'audit interne à l'échelle mondiale. Elles couvrent des domaines tels que la gouvernance, la gestion des risques, le contrôle interne, l'éthique et la conduite de l'audit.

- Normes ISA (International Standards on Auditing) :

Développées par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), ces normes s'appliquent principalement à l'audit externe, mais elles ont également une incidence sur l'audit interne, notamment en matière de références croisées et de pratiques de contrôle de qualité.

- Normes COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) :

Bien qu'initialement axées sur le contrôle interne, les normes COSO sont souvent utilisées comme référence dans l'audit interne en ce qui concerne la gestion des risques, la gouvernance d'entreprise et la conformité.

- Normes sectorielles :

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

Certaines industries ou secteurs spécifiques peuvent avoir leurs propres normes et directives pour l'audit interne, adaptées aux particularités et aux exigences réglementaires de ces domaines.

En intégrant et en respectant ces différents cadres normatifs, les auditeurs internes peuvent garantir une pratique professionnelle de qualité, conforme aux attentes internationales et sectorielles en matière d'audit interne.

1-5-3 objectifs des normes

Les Normes ont pour objet :

- De guider l'application des dispositions obligatoires du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne

Cela signifie essentiellement que ces normes sont conçues pour fournir des directives sur la manière dont les dispositifs requis par le cadre de référence international des pratiques professionnels de l'audit interne doivent être mis en œuvre

- De fournir un cadre pour la réalisation et le développement d'un large éventail d'activités d'audit interne à valeur ajoutée

Cela signifie que ces normes définissent les lignes directrices et les pratiques recommandées qui permettent aux auditeurs internes d'effectuer des audits qui vont au-delà de la simple conformité réglementaire. Ils sont encouragés à identifier des opportunités d'amélioration, de gestion des risques et d'optimisation des processus au sein de l'organisation, contribuant ainsi à créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

- D'établir les critères d'évaluation de l'audit interne

Ces critères servent de référence pour mesurer l'efficacité, l'efficience et la conformité de l'audit interne aux attentes professionnelles et aux objectifs de l'organisation.

- De favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Cela signifie que les normes d'audit interne sont conçues pour aider l'organisation à identifier les faiblesses et les opportunités d'amélioration dans ses processus et opérations. En suivant ces normes, l'audit interne peut recommander des actions correctives et des ajustements pour optimiser l'efficacité, la conformité et la gestion des risques, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'organisation dans son ensemble.

1-5-4 le contenu des normes

Les normes professionnelles d'audit interne ont été conçues par l'IIA, A l'origine, ces normes étaient classées sous la forme d'une liste de responsabilités incombant aux auditeurs. Ensuite, le contenu de ces normes ont fait l'objet d'évolution et amélioration pour être au final complètement restructurées et finalisées le 01 janvier 2002, ces normes ont pour objet¹⁹ : □

- ◇ De définir les principes de base que la pratique de l'audit interne doit suivre ;

¹⁹ IFACI, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », France, 2011.p.1

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

- ❖ De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une valeur ajoutée ;
- ❖ D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne.

Il existe trois types de normes qui sont :

- Normes de qualifications (série 1000) :

Les normes de qualification sont conçues pour garantir que les auditeurs internes possèdent un ensemble de compétences techniques solides, comprenant la maîtrise des méthodes et des techniques d'audit, une capacité à évaluer les risques de manière approfondie et à concevoir des plans d'audit adaptés. Ces normes exigent également une expérience professionnelle significative dans des rôles d'audit, de gestion des risques ou de conformité, incluant la réalisation de missions d'audit variées et la participation à des projets d'amélioration de l'audit et de la gouvernance. De plus, un niveau d'éducation formelle élevé, comme un diplôme universitaire dans un domaine pertinent, et une formation continue sont requis pour rester à jour avec les normes et les pratiques en constante évolution. En respectant ces normes, les auditeurs internes peuvent offrir un travail d'audit de qualité, contribuant ainsi à la gouvernance, à la maîtrise des risques et à l'amélioration continue au sein de leur organisation.

- Normes de fonctionnement (série 2000) :

Les normes de fonctionnements établissent les principes fondamentaux pour la conduite des activités d'audit interne au sein d'une organisation. Elles couvrent plusieurs aspects essentiels, tels que l'indépendance et l'objectivité des auditeurs internes, la compétence et la formation continue, la planification et l'exécution des audits, ainsi que la communication des résultats et le suivi des recommandations. Ces normes visent à garantir que l'audit interne fonctionne de manière efficace, professionnelle et contribue à la création de valeur pour l'organisation en identifiant les opportunités d'amélioration et en renforçant les pratiques de gouvernance et de gestion des risques. En suivant ces normes, les auditeurs internes peuvent assurer la crédibilité de leurs travaux et fournir des analyses et des recommandations pertinentes pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Normes de mise en œuvre (série 1000 ou 2000) :

Ces normes sont des principes obligatoires qui définissent les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Ces normes consistent à déterminer les procédures pour des missions spécifiques. Ils concernent les activités d'assurance (indiquées par la lettre « A » après le numéro de la norme, et les activités de conseil (Indiquées par la lettre « C » après le numéro de la norme)

Voici un tableau qui englobe les normes professionnelles d'audit :

Tableau N °1: les normes professionnelles d'audit selon l'IIA

Normes de qualification « Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
---	---

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité</p> <p>1100 : indépendant et objectivité</p> <p>1110- indépendance dans l'organisation</p> <p>1120- Objectivité individuelle</p> <p>1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle</p> <p>1210- Compétence</p> <p>1220- Conscience professionnelle</p> <p>1230- Formation professionnelle</p> <p>1300 : programme d'assurance et de la qualité</p> <p>1310- Evaluation du programme qualité</p> <p>1311- Evaluations interne</p> <p>1312- Evaluation externe</p> <p>1320- Rapport relatifs au programme qualité</p> <p>1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p>1340- Indication de non-conformité</p>	<p>2000 – Gestion de l'audit interne</p> <p>2010 – Planification</p> <p>2020 – Communication et approbation</p> <p>2030 – Gestion des ressources</p> <p>2040 – Règles et procédures</p> <p>2050 – Coordination</p> <p>2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale</p> <p>2100 – Nature du travail</p> <p>2110 – Management des risques</p> <p>2120 – Contrôle</p> <p>2130 – Gouvernement d'entreprise</p> <p>2200 – Planification de la mission</p> <p>2201 – Considérations relatives à la planification</p> <p>2210 – Objectifs de la mission</p> <p>2220 – Champ de la mission</p> <p>2230 – Ressources affectées à la mission</p> <p>2240 – Programme de travail de la mission</p> <p>2300 – Accomplissement de la mission</p> <p>2310 – Identification des informations</p> <p>2320 – Analyse et évaluation</p> <p>2330 – Documentation des informations</p> <p>2340 – Supervision de la mission</p> <p>2400 – Communication des résultats</p> <p>2410 – Contenu de la communication</p> <p>2420 – Qualité de la communication</p> <p>2421 – Erreurs et omissions</p> <p>2430 – Indication de non-conformité aux normes</p> <p>2440 – Diffusion des résultats</p>
--	--

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

	2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale
--	--

Source : SCHICK, (Pierre), « Memento d'audit interne », Edition Dunod, France, 2007, p.217.

1-6 Impact sur la profession

Les normes de l'audit interne ont un impact significatif sur la profession, en influençant plusieurs aspects clés :

- **Qualité et fiabilité des audits** : En établissant des normes de qualité et de pratique professionnelle, les normes de l'audit interne contribuent à améliorer la qualité et la fiabilité des audits internes. Cela renforce la crédibilité des conclusions et des recommandations des auditeurs internes ;
- **Conformité aux attentes** : Les normes définissent les attentes en matière de compétences, de conduite éthique, de communication et de documentation. En respectant ces normes, les auditeurs internes garantissent la conformité aux meilleures pratiques de la profession et aux attentes des parties prenantes ;
- **Gestion des risques** : Les normes d'audit interne intègrent des principes de gestion des risques, notamment en identifiant les risques potentiels pour la qualité des audits et en fournissant des directives pour les atténuer. Cela aide les organisations à mieux gérer leurs risques liés à l'audit interne ;
- **Développement professionnel** : Les normes encouragent le développement professionnel continu des auditeurs internes en soulignant l'importance de la formation, de l'éducation et de la mise à jour des compétences. Cela contribue à maintenir un niveau élevé de professionnalisme au sein de la profession ;
- **Confiance des parties prenantes** : En suivant des normes reconnues et acceptées, les auditeurs internes renforcent la confiance des parties prenantes, telles que la direction, les organes de gouvernance et les actionnaires, dans l'efficacité et l'intégrité de l'audit interne.

1-6-1 Les dissemblances entre l'audit interne et contrôle interne

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

Tableau N° 2 : Comparaison entre audit interne et contrôle interne

L'audit interne	Le contrôle interne
<ul style="list-style-type: none">• C'est une fonction de l'entreprise• C'est une activité indépendante• Il a pour mission de sécuriser, garantir, maîtriser les activités	<ul style="list-style-type: none">• C'est un dispositif : ensembles des mesures et contrôles• C'est une activité dépendante• Il a pour mission l'identification des risques

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

<ul style="list-style-type: none">• Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs• C'est une vérification du système de contrôle interne• Il apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">• Il contribue à la maîtrise des activités de l'entreprise• C'est un outil ou un support de l'audit interne• C'est l'ensemble des mesures et politiques• Il est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger.
--	--

Source : réalisé par nous-même à l'aide de l'ouvrage « audit comptable et financier », Edition ECONOMICA, Paris, 1999.

SECTION 2 : Le risque et la gestion des risques en entreprise

Afin de mieux comprendre la notion de gestion du risque (risk management), imaginez-vous dans un jeu d'échecs où chaque mouvement est entaché d'ambiguïté, où chaque décision est une confrontation avec l'inconnu. C'est dans cette danse complexe entre probabilités et conséquences que se trouve le cœur de la gestion des risques.

La prise de risque est inhérente à toute entreprise, en effet le risque est une notion omniprésente dans la vie des entreprises, c'est à dire que pour créer de la valeur dans la société et accroître la performance de l'entreprise il faut prendre des risques.

Le risque apparaît sous diverses formes, en effet chaque action positive ou abstention dans l'action est potentiellement constitutive d'une prise de risque, la prise de décision concernant l'acceptation ou non d'un risque peut également s'analyser comme une prise de risque car un risque peut engendrer un autre.

Tout cela nous démontre que le risque est inséparable de l'action et qu'il est nécessaire à la création de valeur et de richesse dans l'entreprise. Et de là on déduit que si les risques ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, cela pourrait affecter la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés. C'est pour cela que les sociétés mettent en place des stratégies afin de gérer ses risques et ainsi pouvoir mener à bien leurs activités.

Du dernier paragraphe on pourra déduire que la gestion des risques sert à identifier ce qui pourrait mal tourner afin d'anticiper et pouvoir traiter le problème pour diminuer la possibilité d'échec. Cela nous montre que la gestion des risques joue un rôle très important dans le pilotage et conduite des différentes activités.

2-1 Les risques

Selon le dictionnaire 'Larousse' Le risque peut être défini comme le fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger.

Le risque se définit aussi comme étant la possibilité qu'un événement indésirable se produise et entraîne par la suite des conséquences qui n'étaient pas désirées.

Le risque peut provenir de plusieurs source (erreurs humaines, crise sanitaire, crise économique, conflits géopolitiques. etc).

B.BARTHELEMI : « Un risque peut être vu comme une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. »²⁰

Le terme risque recouvre de multiples situations et désigne « l'éventualité d'un événement futur, incertain, ou d'un terme indéterminé, ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage »²¹

2-1-1 Le risque en entreprise

En entreprise le risque peut être défini comme la possibilité ou éventualité qu'un événement se produise et entraîne des conséquences qui pourront influencer la réalisation de la stratégie de l'entreprise ou de ses objectifs.

L'institut français de l'audit et du contrôle internes (IFACI) nous présente les risques en entreprise comme « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise »²²

Le concept général de risque dans l'économie est un mix d'opportunité et de sécurité, la prise de risque en capital doit être récompensée, tandis que les risques involontaires qui menacent l'activité doivent être couverts. F. Knight et J.M. Keynes font la distinction entre risque (mesurable par les probabilités) et incertitude (non mesurable)²³.

Selon la norme ISA 315 de L'IFAC : « le risque résultant soit de conditions, de circonstances, d'actions, d'inactions ou d'événement importants qui pourraient compromettre la capacité de l'entité d'atteindre ses objectifs et de mettre à exécution ses stratégies, soit de l'établissement d'objectifs et de stratégies inappropriés »²⁴

Les définitions citées ci-dessus mettent en évidence les points suivants :

- Le risque peut être de nature positif, on appellera sa une opportunité. Il peut aussi être de nature négatif, on appellera cela une menace
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.
- Le risque est mesurable et se mesure en termes de probabilité et de conséquence.

²⁰ ALAIN MONTOUX, « le dictionnaire des organisations, dico job : concepts et vocabulaire », édition publibook, 2012. Page 582

²¹ La définition a été initialement proposée en 1936 par Henri Capitant et reprise dans les dictionnaires généraux et lexiques juridiques. V. notamment : Lexiques des termes juridiques 2013, ss. dir. S. GUINCHARD, T. DEBARD, Dalloz, 20ème éd., Paris, 2012, p. 815

²² RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003, page 99.

²³ Laurent .Pierandrei, «Risk management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», Dunod, 2015.

Page 7

²⁴ Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives, 2012, p 04.

- Le risque peut résulter d'établissement de stratégie inapproprié.

2-2 Typologie des risques

Au cours de son activité chaque entreprise peut devoir faire face à émergence de risques de plus en plus nombreux et diversifiés.

Elles peuvent être interne à l'entreprise c'est à dire qu'elle peuvent être la conséquence de décisions prise par l'entreprise (décision lié à la gestion des ressources humaines, management interne ou encore la gestion financier ...). On parlera alors de risque endogène (provenant de l'intérieur de l'entreprise).

Les risques en entreprise peuvent aussi être externe a l'entreprise, en d'autre termes ils ne sont pas la conséquence de décisions prises au sein de l'organisation. Ces risques externes sont plutôt hors du contrôle de l'entreprise et peuvent provenir d'élément tel que les crises géopolitiques, les évolutions de marché ou encore les fluctuations économiques ... on parlera alors de cause exogène.

Afin de mieux comprendre les risques en entreprise, voici une classification courante des types de risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées :

- Risques financiers : ils concernent les dommages financier ou économique, ils peuvent être interne ou externe. On donnera comme exemples le risque de marché, le risque de crédit ou encore le risque de liquidité ... etc.
- Risques opérationnels : ils concernent les risques liés aux opérations et au processus de l'entreprise. On donnera comme exemple : risques liés à la sécurité, a la chaîne d'approvisionnement (pénurie, perturbation ...) ou encore risque liée aux processus (erreurs humaines, défaillance système d'information ...)
- Risque stratégique : Ce type de risque provient très souvent des décisions prises en interne qui influent directement sur la planification stratégique. Exemple : risque lié au marché (changement de la demande du marché), risque lié à innovation (échecs des nouvelles initiatives) ou encore risque lié à la réputation de l'entreprise.
- Risque de conformité : ce sont les risques liés aux non-respects des lois, normes ou politiques en vigueur selon les secteurs d'activité, Ce type de risque émane de l'incapacité à se conformer aux lois ou normes et peut ainsi entraîner des sanction et nuire a la réputation de l'entreprise.
- Risque environnementaux et sociaux : ce sont les risque liés a l'environnement (catastrophe naturel, pollution ...) ou encore les risque liés aux questions sociales (droits de l'homme , diversité , inclusion ...)
- Risque géopolitique : ces risques peuvent provenir d'événements internationaux ou nationaux, de sanctions commerciales ou d'instabilité politique. Ces risques peuvent avoir un impact sur la stratégie de l'entreprise ou son mode de fonctionnement.

2-2-1 Les risques liés à la mission d'audit (le risque d'audit)

Durant une mission d'audit, plusieurs risques peuvent être identifiés pouvant affecter la qualité et l'efficacité de l'audit. Cette notion de risque d'audit peut être complexe et difficile à comprendre,

cependant l'IFAC (International Federation of Accountants) l'a décomposé de manière à pouvoir être utilisés par les praticiens en distinguant trois composantes de risque qui sont :

- Les risques inhérents
- Les risques de non détection
- Les risque de non contrôle

2.1.1 Les risques inhérents

Le risque inhérent est le niveau de risque qui existe naturellement dans l'environnement opérationnel de l'entreprise malgré les contrôles internes existants. Ce risque est souvent évalué avant la mise en œuvre de la gestion des risques afin de mieux comprendre la portée et la gravité des menaces potentiels auxquelles l'entreprise est confrontée et ainsi aider les décideurs à prendre des décisions éclairées sur les stratégies à adopter pour atténuer ces risques.

En d'autres termes, le risque inhérent représente la vulnérabilité intrinsèque de l'entreprise aux diverses menaces et incertitudes qui peuvent survenir dans son contexte opérationnel. Ce risque peut être décomposé en deux risques :

- **Risque généraux lié à l'activité de l'entreprise** : Ce sont les risques qui sont de nature à influencer l'ensemble des opérations de l'organisation, ces risques dépendent de la nature de l'activité de l'entreprise, du secteur dans laquelle elle opère, de son environnement ... etc.
- **Risques liés à la nature des opérations traitées** : ce sont les risques qui représentent la possibilité qu'un compte ou un flux de transaction d'être erroné de façon significative²⁵.

2-2-2 Les risques de non contrôle

Les risques liés aux contrôles font référence aux risques liés à l'absence ou à l'inefficacité des mesures de contrôle mises en place par l'entreprise pour gérer ses risques de manière proactive et continue. Ces risques représentent une anomalie qui pourrait être significative et dépendent de l'efficacité avec laquelle la conception et le fonctionnement du contrôle interne permettent d'atteindre les objectifs de l'entité.

Dans le but d'atténuer ces risques de non-contrôle, les entreprises doivent mettre en place des contrôles internes solides, des politiques et des procédures claires, ainsi qu'une culture d'éthique et de conformité.

2-2-3 Le risque de non détection

On dit souvent que le risque de non détection est la zone d'ombre de l'audit, C'est le défi permanent auquel l'auditeur est confronté, l'imperfection inhérente à son travail, qu'il doit sans cesse chercher à réduire au maximum.

²⁵ L'utilité du rapport de l'auditeur externe par Youssef YAHYAOUI Université de Sousse - Maîtrise en sciences comptables 2005

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

En effet, on définit le risque de non détection comme étant le fait que les procédures d'audit, aussi bien conçues soient-elles, ne parviennent pas à mettre au jour les erreurs ou les fraudes qui se cachent dans les méandres des états financiers.

C'est donc le risque que les contrôles mis en œuvre par le réviseur ne détectent pas les erreurs dans un compte ou un flux de transaction. Ils ont pour conséquence de pouvoir faire émettre au réviseur une opinion inappropriée sur les états financiers.²⁶

Pour atténuer le risque de non-détection, les entreprises doivent mettre en place des mécanismes de surveillance efficaces, tels que des audits internes réguliers, des revues de conformité, des analyses de données et des rapports de gestion.

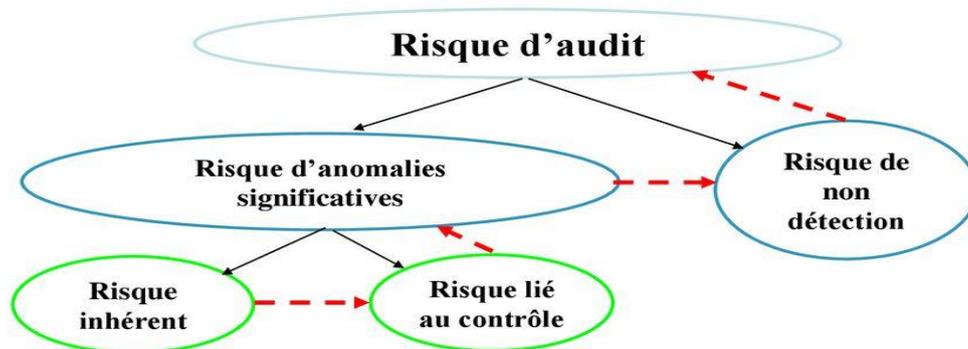
Maintenant qu'on a défini les trois composantes du risque d'audit, on conclut avec la définition du risque d'audit qui fait référence à la possibilité que l'auditeur ne parvienne pas à détecter une erreur significative dans les états financiers d'une entreprise lors d'une mission d'audit.

Voici un schéma représentatif du risque d'audit qui a été présente lors d'un séminaire sous le thème “**Maîtriser le Pack PE ISA : concilier un travail de qualité et un budget limité**” présenté à l'IPAC, ce séminaire a été approuvé par La CNCC (compagne national des commissaires aux comptes en France) et aussi par l'ordre des experts comptables de France :

Figure N° 1: Schéma Représentatif du Risque d'Audit

²⁶ Importance de l'analyse du risque dans la démarche du commissaire aux comptes par Kozoloa Coulibaly
ESCA- Ecole Supérieure de Commerce d'Abidjan

Le risque d'audit



Réduire le risque d'audit à un niveau nécessairement faible permet de limiter le risque de mise en cause de la responsabilité civile de l'auditeur



Source : séminaire mis en ligne par Jean-Jacques Pépin²⁷

Ayant l'objectif de quantifier et de gérer les risques de manière rigoureuse, les auditeurs calculent le risque d'audit en utilisant la formule mathématique suivante :

$$RA = RI \times RCI \times RND$$

Avec : RA : risque d'audit

RI : risque inhérent

RCI : risque du contrôle interne

RND : risque de non détection

Chacun de ces risques est évalué sur une échelle allant de 0 à 1, où 0 représente un risque nul et 1 un risque maximal.

2-3- Cartographie des risques

2-3-1 définitions

La cartographie des risques est un outil de gestion puissant qui permet à une organisation de visualiser et hiérarchiser les risques identifiés, facilitant ainsi la prise de décision.

²⁷ <https://slideplayer.fr/slide/17238641/99/images/17/>

2-3-2 Objectifs

La cartographie des risques permet aux de réaliser les objectifs suivants :

- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque) » ²⁸ ;
- Établit une communication entre les différentes parties prenantes ;
- Identifier les risques et analyser leur probabilité ;
- Aide a élaboré un plan d'audit ;
- Facilite la prise de décision stratégique et mets en œuvre des mesures de gestion du risque efficace.

2-3-3 Élaboration d'une cartographie de risque

Elle se déroule en quatre étapes qui sont :

- Élaboration d'une nomenclature de risques : cette étape consiste à recenser et à définir les différents types de risques auxquels l'entreprise peut être exposée en identifiant les catégories de risques et ensuite pour chaque grande catégorie, on dresse une liste de risque spécifique. Exemple : pour la grande catégorie (risque financier) on pourra trouver risque de change, risque de défauts de crédit ... etc ;
- La deuxième étape consiste à identifier chaque processus, fonction ou activité de l'entreprise qui doit faire l'objet d'une estimation des risques ;
- Phase de création de la matrice de risques : cette troisième étape permet de déterminer les critères de classement et créer une matrice pour représenter graphiquement les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact ;
- Phase d'analyse des risque prioritaire et communication : dans cette dernière étape, nous allons Placé les risques sur la matrice, analysé les risques prioritaires en détail et communiqué les résultats aux parties prenantes pour prendre des décisions stratégiques.

2-3-3-1 Gestion des risques

A- Définition

Selon le référentiel COSO, la gestion des risques est définie comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration d'une entité, par ses dirigeants et par d'autres employés, utilisé pour la mise en œuvre de la stratégie et conçu pour identifier des événements potentiels

²⁸ -Jean – David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2ème édition Mans GERESO, 2015.

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

qui pourraient affecter l'entité, pour gérer le risque dans les limites fixées, et pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs »

En d'autres termes la gestion des risques consiste à prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une entreprise en identifiant et analysant les risques.

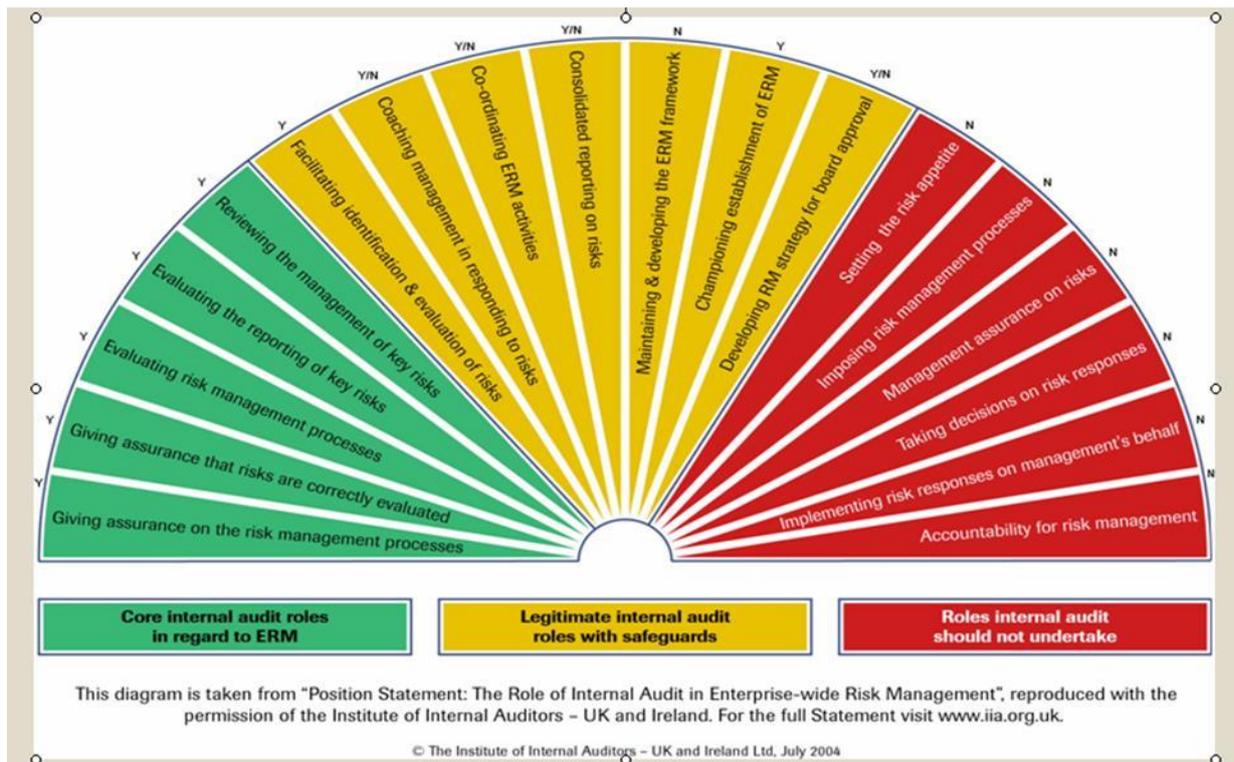
L'organisation international de normalisation "ISO" a élaboré des normes afin d'aider les entreprises à protéger leurs actifs et à améliorer leur prise de décision. La norme ISO 31000 qui traite sur la gestion des risques nous définit le risque comme étant l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs touchant divers aspects (financier, opérationnel, marchand, stratégique...) à différents niveaux de l'entreprise (projet, produit, processus ou organisme tout entier).

B- Rôle de l'audit interne dans le management des risques :

Afin d'aider les responsables de l'AI a résoudre les problèmes lié à la gestion des risques au sein de leurs entreprises, l'Institute of Internal Auditors (IIA), en coordination avec ses membres affiliés britannique et irlandais, publie en 2004 une note de position sur Le Rôle de l'AI dans le management des risques de l'entreprise. Ce document suggère aux auditeurs internes les moyens de préserver indépendance et l'objectivité requises par les normes lorsqu'ils effectuent des missions d'assurance et de conseil.

L'IIA a schématiser le rôle que la fonction audit interne doit ou ne doit pas jouer dans s le processus de management des risques, voici la figure qui représente cela :

Figure N° 2 : Rôle de l'audit interne dans l'ERM29



Source : Figure schématisée par l'IIA

Premièrement, en vert cette figure met l'accent sur le rôle de l'audit interne dans le processus de gestion des risques ; Ensuite en jaune, ce schéma nous définit le rôle légitime de l'AI dans l'ERM, sous réserve de prendre les précautions nécessaires. Enfin, le rôle que l'AI ne doit pas jouer dans le processus de management des risques a été défini en rouge.

Voici les points essentiels dont parle cette illustration de l'IIA :

Principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques : ³⁰

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

Rôles légitimes de l'audit interne, sous réserve de prendre les précautions nécessaires³¹ :

²⁹ Figure schématisée par l'IIA

³⁰ Rédigé par l'IFACI

³¹ Rédigé par l'IFACI

- ◆ Faciliter l'identification et l'évaluation des risques ;
- ◆ Accompagner la direction dans sa réaction face aux risques ;
- ◆ Coordonner les activités de management des risques ;
- ◆ Consolider le reporting des risques ;
- ◆ Actualiser et développer le cadre de gestion des risques ;
- ◆ Promouvoir de la mise en œuvre du management des risques ;
- ◆ Élaborer une stratégie de gestion des risques à valider par le Conseil.

Rôles que l'audit interne ne doit pas jouer³² :

- ◆ Définir l'appétence pour le risque ;
- ◆ Définir des processus de gestion du risque ;
- ◆ Gérer l'assurance sur les risques ;
- ◆ Décider de la manière de réagir face aux risques ;
- ◆ Mettre en œuvre des mesures de maîtrise du risque au nom de la direction.

2-4 Les principales approches de la gestion des risques

Ayant comme principal objectif de garantir une gestion proactive et efficace des risques pour protéger les actifs et assurer la pérennité de l'entreprise, la GR adopte différentes approches qui varie selon les besoins et les objectifs de chaque organisation. Voici les principales approches de la GR :

- **Approche qualitative** : Cette approche repose sur l'évaluation subjective des risques en se basant sur le jugement des experts. Cette approche est utile pour évaluer les risques qualitatifs tels que les risques stratégiques, de conformité ou de réputation.
- **Approche quantitative** : cette approche se repose sur l'analyse des données pour estimer la probabilité d'occurrence des risques en utilisant les données quantitatives. Cette approche est utile pour évaluer les risques financiers et c'est pour cela qu'elle est souvent utilisée dans les secteurs où les risques peuvent être mesurés en termes financiers.
- **Approche basée sur les normes et les cadres de référence** : Comme son nom l'indique, cette approche utilise des normes, des cadres de référence et des meilleures pratiques établis par des organismes reconnus tels que ISO 31000 (Management du risque - Principes et lignes directrices) et COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

³² Rédigé par l'IFACI

2-5 Importance de la gestion des risques

La gestion des risques est d'une importance cruciale pour les entreprises, Voici quelques points qui montrent l'importance de la gestion du risque pour les organisations :

- Optimisation des performances ;
- Protection des actifs et des ressources ;
- Amélioration de la prise de décision en fournissant aux décideurs des informations pertinentes pour prendre des décisions éclairés et pertinente ;
- Protection contre les crises en anticipant les risques potentiels et en élaborant des plans de contingence ;
- Création de la valeur ;
- Création d'opportunités en évaluant toute catégorie d'événements potentiels.

2-6 Processus de gestion des risques

Afin de mieux anticiper, gérer et atténuer les risques, l'entreprise met en place un processus de gestion des risques qui contribuera à sa résilience et sa capacité à atteindre ses objectifs. Voici les étapes clés de ce processus :

Figure N° 3 : Les étapes du processus de gestion des risque



Les étapes du processus de gestion des risques³³ :

2-6-1 Identification des risque : cette première étape nécessite exige une connaissance précise de l'organisation, des marchés où celle-ci opère, de son environnement juridique, social, politique et culturel. Cette étape consiste à recenser et à documenter tous les risques potentiels auxquels l'entreprise peut être confrontés. Cela peut inclure les risques financiers, stratégiques, sociaux, géopolitique, etc Pour identifier ces risques on pourra utiliser les sources d'information comprenant les données historiques, les rapports internes, les retours d'expérience, les consultations d'experts, etc

2-6-2 Evaluation des risques : Une fois les risques identifiés, il est important de les évaluer pour comprendre la probabilité qu'ils se produisent et leur impact potentiel sur les objectifs de l'entreprise. Cette évaluation peut être qualitative, quantitative ou une combinaison des deux, en fonction des ressources disponibles et de la complexité du risque. L'évaluation de ces risque permet de classer les risques en fonction de leur niveau de criticité et de déterminer les priorités en matière de gestion des risques.

³³ <https://www.migso-pcubed.com/fr/blog/gestion-des-risques/etapes-du-management-des-risques/>

2-6-3 Développement de stratégies de gestion des risques : une fois les risques identifiés, évalué et priorisé, des stratégies appropriées doivent être élaborées pour gérer les risques prioritaires. Cela peut inclure des approches pour atténuer, transférer, éviter ou accepter les risques en fonction de leur niveau de criticité et de leur impact potentiel sur l'entreprise.

2-6-4 Mise en œuvre des mesures de gestion des risques : Une fois que nous avons défini notre stratégie, il est important de l'exécuter efficacement. Cette stratégie de gestion de risque doit être intégrée dans les processus opérationnels et décisionnels de l'entreprise. Cela peut inclure l'établissement de processus, de procédures et de contrôles de gestion des risques, ainsi que la communication de la stratégie de gestion des risques aux parties prenantes concernées.

2-6-4 Surveillance et révision continue : Les stratégies de gestion des risques doivent être révisées régulièrement pour tenir compte de l'évolution de l'environnement commercial, des performances de l'entreprise et des leçons apprises. En effet Il est important pour chaque organisation d'examiner régulièrement l'efficacité de la stratégie de gestion des risques et de mettre à jour sa liste de risques à mesure que l'environnement commercial évolue.

SECTION 03 : Le lien entre l'audit interne et la gestion des risques

Dans un monde en constante évolution, où les entreprises font face à des défis complexes et des incertitudes croissantes, la nécessité d'une gestion efficace des risques est devenue un impératif pour assurer la pérennité et la réussite organisationnelle. Dans ce contexte, le lien entre l'audit interne et la gestion des risques revêt une importance cruciale. Dans cette dernière partie de ce chapitre, nous explorerons en profondeur la nature de ce lien symbiotique, ses implications pratiques et ses bénéfices potentiels pour la gouvernance d'entreprise et la performance organisationnelle.

3.1 L'audit interne comme outil de gestion des risques

"L'audit interne est devenu un outil essentiel de gestion des risques, offrant aux organisations une évaluation indépendante et objective de l'efficacité de leurs processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance."³⁴

3.1.1 Rôle de l'audit interne dans l'identification des risques

Face à un environnement commercial en constante évolution, le rôle de l'AI dans l'identification des risques est très important pour assurer la viabilité et la résilience organisationnel. Voici quelques points importants qui montre comment l'AI contribué à ce processus :

³⁴ Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., & Riddle, C. (2013). Internal Auditing: Assurance and Advisory Services. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

- **Évaluation des processus existants** : afin d'identifier les éventuels lacunes et les points faibles susceptible de générer des risques, l'audit interne examine les différents processus (opérationnels, financier ...etc.) de l'entreprise .
- **Analyse des contrôles internes** : l'audit interne permet d'évaluer les mesures de contrôle interne et à s'assurer que les principaux risques sont identifiés et gérés efficacement.
- **Examen des pratiques de conformité** : l'AI vérifié la conformité aux normes et aux réglementations pour identifier les risques de non-conformité pouvant entraîner des sanctions légales.
- **Analyse des incidents antérieurs** : en se penchant sur le passé, l'AI peut repérer les faiblesses systémiques et les schémas récurrents qui pourraient des risques potentiels à l'avenir.

3.1.2 Rôle de l'audit interne dans l'évaluation des risques

Face aux défi de l'organisation a comprendre l'impact des risques sur ses stratégies et ses objectifs, l'AI joue un rôle crucial dans l'évaluation des risque et ainsi déterminer la meilleure façon de les gérer .cette importance de l'audit interne se résument ces quatre points :

- **Identification et classification des risques** : en collaborant avec les parties prenante , l'AI identifie et classe les risques auxquels l'entreprise est exposé.
- **Analyse de la probabilité et de l'impact** : dans le but de prioriser les risques en fonction de leur gravité , l'audit interne évalue la probabilité que chaque risque se matérialise .
- **Évaluation des mesures d'atténuation** : L'AI évalue l'efficacité des mesures d'atténuation existantes pour réduire les risques à un niveau acceptable.
- **Recommandations pour l'amélioration** : après avoir évalué les risques et la probabilité qu'ils se matérialisent , l'AI formule des recommandations pour renforcer les contrôles internes, améliorer les pratiques de gestion des risques et réduire l'exposition aux risques .

Afin de résumer les deux premiers point de cette section qui parle du rôle de l'audit interne dans l'identification et l'évaluation des risques, nous nous referons a un passage écrit par Jean-François Manzoni et Jean-Pierre Helfer qui disent : "L'évaluation des risques consiste à identifier et à analyser les risques pertinents pour la réalisation des objectifs, formuler une réponse appropriée et surveiller les risques au fil du temps. L'audit interne joue un rôle clé dans ce processus en examinant l'efficacité des processus d'identification et d'évaluation des risques, en évaluant la pertinence des réponses aux risques et en fournissant une assurance sur l'intégrité et l'efficacité du processus de gestion des risques"³⁵ .

3.1.3 Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques

Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques est essentiel pour assurer la santé et la pérennité d'une organisation . En effet l'AI contribue a l'amélioration de la gestion des risque

³⁵ "Audit interne et contrôle interne" de Jean-François Manzoni et Jean-Pierre Helfer

tout d'abord en identifiant et évaluant les risque (on a expliqué cela en détails dans les deux premiers points) , en surveillant aussi l'efficacité du contrôle interne , en fournissant aussi des conseils et des recommandations aux parties prenantes de l'organisation et enfin en fournissant une assurance objective sur l'intégrité et l'efficacité du processus de gestion des risques.

3.2 La gestion des risques comme guide pour l'audit interne

Optimisation de l'audit interne grâce a la gestion des risques : approches et pratiques essentielles

3.2.1 Utilisation des résultats de la gestion des risques pour orienter les missions d'audit interne

Dans le but de d'orienter les mission d'audit intern, l'utilisation des résultats de la gestion des risque est une pratique essentiel qui permet a l'AI de cibler ses efforts sur ce qui le plus nécessaire et ainsi apporter de la valeur ajouté . Voici comment l'utilisation de ces resultats permettent d'orienter les missions de l'AI :

- **Identification des priorités d'audit** : l'utilisation des résultats de la gestion des risque permet à l'AI d'identifier les plus grand risque et opportunité pour l'organisation , ce qui lui permettra de déterminer les priorités d'audit et de planifier les mission d'audit en conséquence .
- **Focus sur les risques clés** : en se basant sur les risque identifiés par la GR , l'AI peut se focaliser sur les domaines ou les risque sont les plus élevés . Cela garantit que les ressources d'audit sont allouées de manière efficace et efficiente pour répondre aux besoins de l'organisation.
- **Évaluation des contrôles et validation des mesures atténuation** : l'AI évalué l'efficacité des processus et des contrôles mis en place pour atténuer les risques identifiés par la gestion des risques. Cela permettra d'identifier les lacunes potentiels et ainsi formuler des recommandations pour les améliorer. l'AI vérifiera aussi si les actions correctives recommandées ont été mises en œuvre et si elles ont produit les résultats escomptés en termes de réduction des risques.
- **Communication des résultats aux parties prenantes** : Dans le but de renforcer la transparence et confiance dans le processus d'audit interne, les auditeurs internes fournissent des information très importante aux parties prenantes (direction , actionnaires , conseil d'administration ... etc) en utilisant les résultats de la gestion de risques .

3.2.2 .Intégration de la gestion des risques dans les plans d'audit interne

S'alligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et contribuer efficacement a sa gestion des risques est une démarche importante pour l'audit interne . C'est pour cela que l'intégration de la gestion des risques dans les plans de l'AI est une pratique essentielle . Nous résumerons cette intégration en quatre points essentiels qui sont :

- **Analyse des risques organisationnels** : cette analyse se fait en tenant compte des résultats de la gestion des risques et des priorité de l'entreprise;elle permet de déterminer les

domaines les plus critiques et les plus sensibles aux risques, qui doivent être inclus dans les plans d'audit.

- **Identification des objectifs d'audit :** Sur la base de l'analyse des risques, l'audit interne identifie les objectifs spécifiques d'audit qui aideront à évaluer et à atténuer les risques prioritaires.
- **Planification des missions d'audit :** Les objectifs d'audit identifiés sont intégrés dans les plans d'audit interne, on planifie les missions d'audit en utilisant les résultats de la gestion des risques.
- **Allocation des ressources et collaboration avec les parties prenantes :** L'intégration de la gestion des risques dans les plans d'audit permet à l'AI d'allouer efficacement ses ressources en fonction des besoins identifiés. Elle favorise ainsi une collaboration étroite avec les responsables des risques, les gestionnaires opérationnels et autres parties prenantes, renforçant ainsi la culture du contrôle et de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

3.3 Interaction entre l'audit interne et la gestion des risques

3.3.1 Exemples pratiques d'intégration de l'audit interne dans le processus de gestion des risques

En collaborant étroitement avec la direction et les autres parties prenantes et en intégrant ces activités dans son plan d'audit, l'AI joue un rôle crucial dans la gestion des risques au sein des entreprises. Voici quelques exemples qui montrent l'intégration de l'AI dans le processus de gestion des risques

- **Évaluation des contrôles internes :** l'audit interne examine les contrôles internes existants dans le but d'évaluer l'efficacité de la gestion des risques. On pourra donner comme exemple que l'AI vérifie si les contrôles financiers sont adéquats pour prévenir la fraude.
- **Revue des processus clés :** afin d'identifier les risques opérationnels, l'AI réalise des revues approfondies des processus clés de l'entreprise. Exemple : l'AI peut examiner les processus de production pour détecter les inefficacités ou les erreurs potentielles susceptibles de causer des pertes financières ou des dommages à la réputation.
- **Évaluation des risques spécifiques :** L'AI se concentre sur les risques spécifiques identifiés par la direction ou par le processus de gestion des risques de l'entreprise. Par exemple, il peut mener une évaluation approfondie des risques liés à la conformité réglementaire dans un secteur d'activité particulier.
- **Recommandation, formation et sensibilisation :** en effet après avoir réalisé des audits et identifié les lacunes dans la GR, l'AI formule des recommandations pour remédier à ces lacunes. Enfin, ayant l'objectif de renforcer la culture du risque au sein de l'organisation, l'AI fournit des formations et des conseils sur les pratiques de gestion des risques.

3.4 Les défis et les opportunités de l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques

L'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques présente des défis significatifs, notamment la nécessité d'assurer une communication efficace entre les deux fonctions et de garantir une compréhension commune des objectifs organisationnels. Cependant, cette collaboration offre également d'importantes opportunités, telles que l'amélioration de la prise de décision stratégique, la réduction des pertes financières et opérationnelles, ainsi que le renforcement de la confiance des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise.

3.4.1 Les obstacles à la collaboration entre l'audit interne et la gestion des risques

Malgré les avantages de la collaboration entre l'AI et la gestion des risques, on peut trouver plusieurs barrières qui empêchent une collaboration efficace. Voici quelques exemples d'obstacles :

- **Manque de communication** : en effet une communication inefficace entre l'AI et la gestion des risques entrave leur collaboration.
- **Différences de priorités** : en effet la différence de priorité entre la gestion des risques et l'audit interne peut constituer un véritable obstacle pour leur collaboration. Ces différences de priorités peuvent entraîner des frictions et des désaccords sur les approches et les méthodologies à suivre
- **Manque de ressources** : le manque de ressources peut être considéré comme un obstacle pour l'audit interne et la gestion des risques car cela peut entraver une collaboration efficace de ces deux fonctions. En effet le manque de personnel qualifié, de temps et de budget peut entraver la réalisation d'activités conjointes telles que des revues croisées ou des initiatives de sensibilisation.
- **Résistance au changement** : l'entreprise peut être confrontée à une réticence des membres des équipes de gestion des risques et de l'AI à collaborer en raison de la résistance au changement ou de la crainte de remettre en question leurs méthodes de travail habituelles.
- **Culture organisationnelle** : Si la culture d'entreprise ne favorise pas la collaboration et le partage d'informations, on pourra considérer cela comme un obstacle majeur à une collaboration efficace de l'AI et la gestion des risques. En effet, si les employés ne sont pas encouragés à travailler en équipe et à partager leurs connaissances, la collaboration peut être difficile à réaliser.

3.4.2 Stratégies pour surmonter ses obstacles

Pour surmonter les obstacles cités juste avant, il est essentiel que l'organisation adopte une approche proactive en faveur de la collaboration, en mettant en place des structures, des processus et des incitations qui encouragent et facilitent le travail d'équipe entre la gestion des risques et l'audit interne. Cela inclut que l'entreprise favorise :

- Une communication ouverte et transparente ;
- La clarification des rôles et des responsabilités ;

- L'établissement de processus collaboratifs ;
- La formation et développement des compétences .

3.4.3 Avantages d'une collaboration renforcée

Renforcer la collaboration de l'audit interne et la gestion des risques est très bénéfique à l'entreprise et présente de nombreux avantages à cette dernière. Voici quelques-uns des principaux avantages :

- **Meilleure identification des risques :** Une collaboration efficace entre l'AI et la GR permet une identification plus complète et précise des risques auxquels l'organisation est exposée. En combinant les perspectives et les expertises des deux fonctions, il est possible de détecter des risques potentiels qui pourraient autrement passer inaperçus.
- **Optimisation des ressources :** Afin d'utiliser les ressources disponibles de façon plus optimale, l'AI et la gestion des risques travaillent ensemble pour évaluer et gérer les risques. Cela permet de concentrer les ressources là où elles sont le plus efficaces pour gérer les risques les plus critiques.
- **Meilleure planification des activités d'audit :** Les deux fonctions travaillent ensemble de manière efficace afin de faciliter la planification des activités de l'AI. En effet l'intégration des résultats de l'analyse des risques dans le processus de planification permet à l'AI prioriser ses missions en fonction des risques identifiés, ce qui garantit une couverture adéquate des risques les plus importants pour l'organisation.
- **Aide à la prise de décision :** la collaboration de ces deux fonctions permet d'obtenir des informations plus fiables et pertinentes, ce qui permettra par la suite aux dirigeants de prendre les meilleures décisions possibles. En effet, l'audit interne les aide à prendre des décisions éclairées et à gérer les risques de manière proactive en fournissant une assurance sur l'efficacité des processus de gestion des risques et en évaluant l'efficacité des contrôles internes.
- **Amélioration de la gouvernance et de la conformité :** En identifiant les lacunes dans les contrôles internes et les processus de gestion des risques, il est possible de prendre des mesures correctives appropriées pour renforcer la conformité et réduire les risques de non-conformité. Cela permet aussi de renforcer la gouvernance de l'entreprise

Conclusion de chapitre

En terminant ce chapitre, nous sommes rappelés par les mots de Kurt F. Reding et ses collègues dans "Internal Auditing: Assurance and Advisory Services", qui affirment que "l'audit interne fournit une assurance et des conseils sur l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité de l'information financière, la conformité aux lois et règlements, et la sauvegarde des

CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions

actifs". Ces principes fondamentaux établissent les fondations théoriques sur lesquelles repose la pratique de l'audit interne, un pilier essentiel de la gouvernance d'entreprise moderne.

De même, David Hillson, dans "Understanding and Managing Risk Attitude", souligne que "la gestion des risques est un processus systématique et structuré pour identifier, évaluer et répondre aux risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'organisation". Cette affirmation nous rappelle l'importance cruciale de la gestion des risques dans un environnement commercial dynamique et imprévisible.

En examinant le lien entre l'audit interne et la gestion des risques, nous découvrons une synergie prometteuse. Comme le souligne Urton L. Anderson dans "Internal Auditing: Assurance and Advisory Services", "l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques offre une perspective holistique pour renforcer la gouvernance d'entreprise et créer de la valeur".

Ainsi, en combinant une compréhension approfondie des principes théoriques avec une pratique robuste, les organisations peuvent élaborer des stratégies efficaces pour atténuer les risques, renforcer la gouvernance et créer de la valeur à long terme.

Cette conclusion nous rappelle que la maîtrise des risques et l'optimisation des contrôles sont des impératifs stratégiques pour toute entreprise aspirant à prospérer dans un monde des affaires complexe et en constante évolution.

CHAPITRE 2 : Présentation de l'Organisme et de la Fonction d'Achat chez CEVITAL

Introduction de chapitre

Explorons ensemble le Groupe CEVITAL, où chaque processus, chaque décision est scrutée avec minutie. Comme le souligne Peter F. Drucker dans son ouvrage "La pratique de la direction des entreprises" : "*L'efficacité est le résultat de la capacité à agir de façon réfléchie, à prendre des décisions judicieuses et à mettre en œuvre des processus rigoureux.*"³⁶ Dans ce deuxième chapitre, nous allons examiner en détail l'organisation et de son fonctionnement.

Nous nous pencherons ensuite sur la fonction d'achat, un domaine crucial qui influence directement la santé financière et opérationnelle de l'entreprise.

Enfin, nous explorerons le déroulement d'une mission d'audit, un exercice méticuleux et essentiel qui éclaire les zones d'ombre, renforce les contrôles, garantit la pérennité de l'entreprise et détermine le rôle de l'auditeur interne dans la démarche de maîtrise de risque dans l'entreprise

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Fondé par Issad Rabrab, CEVITAL est un conglomérat algérien. C'est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Ce groupe qui est considéré comme l'un des plus grand en Algérie est le premier employeur privé de ce pays avec ses 18000 collaborateurs.

Première entreprise à avoir investi dans des secteurs d'activité diversifiés, CEVITAL a franchi d'importante étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété. Devenue par la suite leader sur plusieurs secteurs d'activité notamment dans le secteur agroalimentaire. Dans cette section nous parlerons de l'historique de ce groupe, ensuite nous allons voir l'identification du complexe agroalimentaire, ses activités et missions et l'organigramme des différentes directions qui le compose. Enfin nous allons parler de ses atouts et ses différentes clés de succès.

³⁶ Drucker, Peter F. (1967). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done.* Harper & Row.

1.1 Historique du groupe CEVITAL

Devenu symbole de réussite entrepreneuriale en Algérie, l'histoire de CEVITAL est celle d'une entreprise qui a su saisir les opportunités tout en naviguant à travers les complexités du contexte économique et politique du pays. Voici les principales étapes historique du conglomérat le plus important de l'Algérie :

Tableau N° 3 : Historique et Progression du groupe CEVITAL

Année	Investissement	Type	Industrie
1971	SO.CO.MEG	Participation	
1975	PROFILOR	Création	
1979	SOTECOM	Acquisition	Construction Métallique
1984	SACM	Acquisition	
1985	ENALUX	Création	
1986	NORD METAL	Création	Fabrication de grillage et toile à tamis
	METALLOR	Création	Fabrication de tubes en acier
1988	METAL SIDER	Création	Sidérurgie
1991	J.B.M	Création	Reprise des activités d'IBM en Algérie
	LIBERTE	Création	Quotidien d'information
1992	C.B.S	Création	Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie
1995	AGRO-GRAIN	Création	Importation et distribution de produits agroalimentaires
1997	HYUNDAI MOTORS ALGERIE	Création	Distribution de véhicules Hyundai
1998	CEVITAL SPA	Création	Industrie Agroalimentaires
2000	NOLIS	Création	Transport MARITIME
2005	LALLA KHEDIDJA	Création	Agroalimentaire (eau minérale et soda)
	CEVICO	Création	Béton précontraint
2006	COJEK	Acquisition	Agroalimentaire (jus de fruit)
	NUMIDIS	Création	Grande distribution
2007	MFG	Création	Verre plat (première unité de 600 T/jour)
	BATICOMPOS	Acquisition	Matériaux de construction
	SAMHA	Création	Distribution de produit SAMSUNG Electroniques
2008	MEG Europe	Création	Commercialisation de verre plat en Europe
	COGETP	Création	Distribution d'engins de travaux publics VOLVO
	CEVIAGRO	Création	Agriculture
2009	Nouvelle raffinerie sucre	Extension	Augmentation de 1 million T/an de sucre
	Deux centrale 25MW	Création	Electricité
	nouvelle usine SAMHA	Extension	Fabrication de produits de SAMSUNG
2010	Sodi Automotive	Création	Distribution
2011	PCA	Création	Travaux bâtiments

Source : documents internes.

1-2 Identification du complexe Agro-industriel CEVITAL

Implanté à l'extrême-est du port de Bejaia, CEVITAL Agro-Industrie est un complexe agro-industriel algérien créé en 1998, filiale du groupe Cevital qui est maintenant considéré

comme étant le premier groupe agro-industriel en Afrique avec un taux de croissance annuel de 30%.³⁷

La forme juridique de ce groupe est une SPA avec un capital social de 68 760 000 000 DZD, il contribue largement au développement de l'industrie Agro-alimentaire nationale et est considéré comme le premier contributeur privé au budget de l'état et premier groupe exportateur hors hydrocarbure en Algérie.

Ce complexe comprend des installations de production pour une gamme variée de produits, allant de la margarine aux boissons, en passant par les huiles végétales et d'autres produits alimentaires de base. CEVITAL Agro-Industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé en Algérie

Son objectif est de concevoir des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à ses installations performantes, son savoir-faire, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL agro-industrie est une entreprise industrielle qui est implantée dans plusieurs wilayas autre que Bejaia, à savoir :

- Alger : Direction générale ;
- Tizi-Ouzou : Unité LALLA Khadîdja « eau minérale », Unité plastique ;
- Constantine : Unité four à chaux et CO₂ ;
- CEVITAL Ouest (Oran) : le contingent sucre.

1.3 la situation géographique

CEVITAL est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agro-alimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et la RN 9.

Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. Il s'étend sur superficie de 45000m² (le plus grand complexe privé de l'Algérie)

³⁷ Site de cevital (<https://www.cevital.com/chiffres-clefs/>)



Source : site du groupe Cevital

1.4 Les principales activités de CEVITAL

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

Capacité de production : 828 000 tonnes /an

Part du marché national : 70%

Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales** : Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an

Part du marché national : 30%

Exportation d'une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre blanc** : Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.

Entrée en production 2ème semestre 2009.

Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an

Part du marché national : 85%

Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018 , CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.

- **Sucre liquide** : Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an+

Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos portuaires** : Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure .

Un projet d'extension est en cours de réalisation .

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal.

La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **Boissons** : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR ».

1-5 Direction et gouvernance du groupe

La direction générale est composée de différentes directions qui se présente comme suit :

1-5-1 La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1-5-2 La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

1-5-3 La direction Système d'informations

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies

1-5-4 La direction des Finances et Comptabilité

Elle a pour mission de :

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le Reporting périodique

1-5-5 La direction Industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...). Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1-5-6 La direction des Ressources Humaines

Elle a pour fonction de :

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food.
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;

1-5-7 La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1-5-8 La direction Logistique

Elle Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif,...).

1-5-9 La direction QHSE

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

1-5-10 La direction Maintenance et travaux neufs

Elle a pour but :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets - d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

1-5-11 Les CLR (Centres de Livraison Régionaux)

Les CLR (Centres de Livraison Régionaux) font partie des nouvelles stratégies adaptées par CEVITAL en 2014, dans le but de réduire la pression sur le complexe, de rapprocher beaucoup plus la marchandise au client et aussi pour tenir sa place sur le marché en faisant face à la concurrence.

CEVITAL dispose de 18 CLR qui sont déployés partout au niveau du territoire selon les PLF (plateforme de distribution) Départementer sur les trois zone géographique (centre, Est, ouest), ci-dessous un tableau indiquant les CLR de CEVITAL à travers le territoire algérien.

Figure N° 4 : CLR de CEVITAL

	EST	CENTRE	OUEST
Les CLR	25-Constantine	15-Tizi Ouzou	31-Oran
	04- Oum Al bouaghi	16-Alger	13-Tlemcen
	05-Batna	26-Médeä	22-Sidi bel abbas
	23- Annaba	09- Blida	27-Mostaganem
	19-Sétif	35-Boumerdes	29-Mascara
		06-Béjaia	14-Tiaret
			48-Relizane

Source : selon les informations recueillies au sein du service logistique

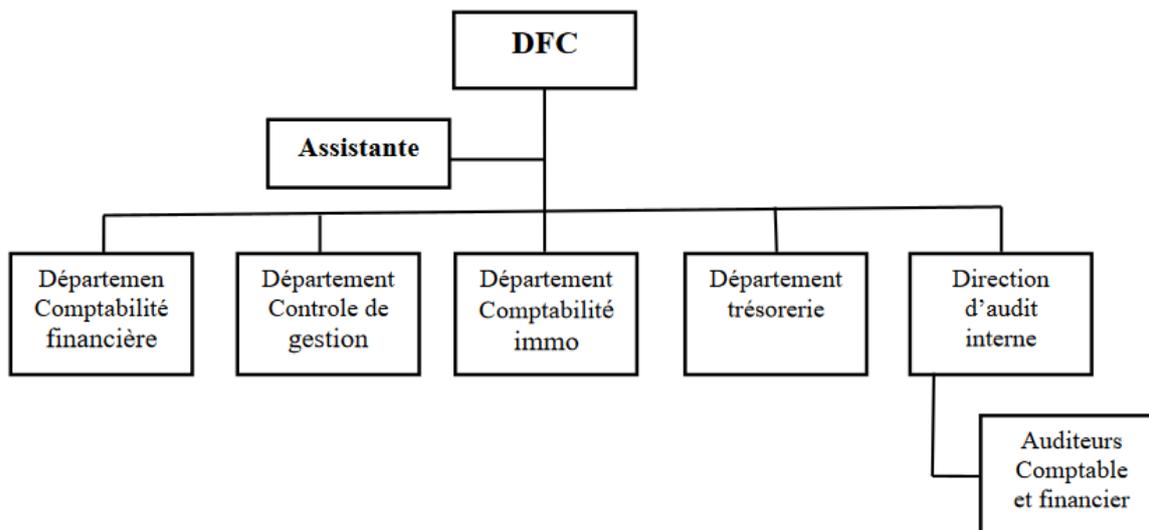
1-6 Présentation de la structure d'accueil « Direction d'audit interne »

La direction de l'audit interne au niveau de CEVITAL SPA est mise en place en 2009, elle est rattachée à la direction finance et comptabilité. Pour répondre à des besoins multiples en termes de sécurité des processus de gestion des risques et de prévention des fraudes, vu la taille et le volume d'activité de l'entreprise.

1-6-1 Organigramme de la direction finance et comptabilité

L'organigramme ci-après représente le positionnement de la structure d'audit interne au sein de CEVITAL SPA.

Figure N° 5 : organigramme de la direction finance et comptabilité



Source : Document fourni par la DFC de l'entreprise.

1-6-2 Les missions de la direction d'audit interne

Elle a pour mission :

- La conduite des missions de vérification des comptes selon un plan d'audit établi avec la direction générale pour assurer la sincérité physique et comptable des opérations ;
- Juger de l'efficacité des systèmes d'informations ;
- Prévenir et détecter les différents risques et problèmes afin de garantir l'intégrité du patrimoine ;
- Contrôler les autres tel que le contrôle de gestion ;
- Donner des recommandations à la DFC et à toutes les autres directions.

SECTION 02 : présentation de la fonction d'achat au sein de CEVITAL

Avec l'impossibilité de tout produire, les entreprises sont obligées de se procurer les biens et les services dont elles ont besoin. C'est pour cela que la fonction achat est considéré comme une fonction vitale et stratégique dans chaque organisation. D'ailleurs le célèbre théoricien du management Peter Drucker décrit cette fonction en disant : « Les achats représentent le nerf de la guerre pour toute entreprise. C'est la fonction qui permet de maîtriser

les coûts, d'améliorer les marges et d'assurer la compétitivité de l'organisation. »³⁸ En effet, des décisions d'achat judicieuses peuvent générer des économies significatives, améliorer la qualité des produits finaux et renforcer les relations avec les fournisseurs. Et au vu de l'importance que revêt cette fonction et ce service, nous avons choisis de travailler sur cela.

2-1 Définition de la procédure d'achat

La fonction achat est tout d'abord un domaine clé de la gestion des opérations, elle est considérée comme une activité stratégique qui englobe l'ensemble des processus liés à l'acquisition de biens et de services nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Ayant pour objet l'optimisation des coûts et l'assurance de la disponibilité des ressources nécessaire à la production, cette procédure revêt d'une importance vitale pour les entreprises.

Plusieurs auteurs et chercheurs dans ce domaine parlent de l'importance de cette procédure d'un point de vue stratégique pour les entreprises, on trouve à titre d'exemple Michael Porter célèbre de par sa théorie nommée les cinq forces de Porter, ou encore Peter Drucker, Kraljic, Philip Kotler ... etc. Voici quelque extrait de ces auteurs sur cette fonction :

Porter dit que : "La fonction achats peut jouer un rôle déterminant dans la création de valeur pour l'entreprise en contribuant à la différenciation des produits, à la réduction des coûts et à l'amélioration de la qualité. Une gestion efficace des achats peut devenir une source de compétitivité durable."³⁹

L'un des plus célèbres professeurs de marketing au monde a aussi souligné l'importance de cette fonction en disant : "La fonction achats est une composante essentielle de la chaîne de valeur de l'entreprise, car elle influence directement la qualité des intrants utilisés dans la production et la prestation de services. Les entreprises doivent adopter une approche stratégique de la gestion des achats afin de maximiser la valeur ajoutée pour l'entreprise."⁴⁰

2-2 La Mission de la fonction achat

Ayant pour objectif principal de créer de la valeur pour l'entreprise et de contribuer au renforcement de la compétitivité et de la pérennité de l'entité sur le marché, la fonction Achat agit en véritable fournisseur des différentes demandes de l'organisation en anticipant les besoins de ces dernières et en faisant évoluer ces besoins en fonction des informations disponibles. En effet, cette fonction a pour mission de gérer efficacement l'acquisition de biens et de services, d'optimiser les coûts et d'assurer la qualité en élaborant les budgets d'achat et en négociant les meilleurs prix par rapport à la qualité requise. Cette procédure a également pour objet de décrire le processus lié aux passations des contrats et commandes pour les opérations d'achat locaux et internationaux de fournisseurs et de services pour les catégories d'achat d'intrants et packaging, pièces de rechange et équipements, travaux et prestations de toute nature, fournitures et matériels de tous types, les achats de prestations marketing et les investissements CAPEX de CEVITAL agro-industries. Le principe de base et le recours à la consultation ont pour objectif la recherche des meilleures conditions de qualité, de prix et de délai. Les exigences de contrôle,

³⁸ Peter Drucker, consultant et auteur en management

³⁹ Michael Porter "Stratégie compétitive" (1980)

⁴⁰ Philip Kotler, professeur de stratégie marketing et de marketing international

de traçabilité, de transparence et de confidentialité doivent être présentes à toutes les étapes pour garantir l'efficacité et la fiabilité du processus d'achat.

1-2-1 Le processus d'achat

Le processus achat peut être défini comme étant une séquence d'étapes organisées qui permettent, à partir d'un besoin exprimé, de fournir un produit apte à satisfaire les besoins de l'entreprise, et ce, dans le but d'assurer une gestion efficace et transparente des achats. Ce processus d'achat peut donc se décomposer en plusieurs étapes essentielles, chacune jouant un rôle crucial dans la réussite globale de l'opération. La première étape consiste en l'identification des besoins, où l'entreprise détermine précisément ce qu'elle doit acquérir pour répondre à ses exigences opérationnelles. Ensuite, vient la recherche des fournisseurs potentiels, une phase durant laquelle l'entreprise explore les options disponibles sur le marché pour trouver ceux qui peuvent offrir les produits ou services requis.

Une fois les fournisseurs identifiés, l'entreprise lance des appels d'offres pour solliciter des propositions détaillées de la part des fournisseurs sélectionnés. L'analyse des offres reçues est une étape critique, où chaque proposition est évaluée en fonction de critères prédéfinis tels que le coût, la qualité, les délais de livraison et les conditions contractuelles. La négociation suit cette analyse, permettant à l'entreprise de discuter les termes et conditions afin d'obtenir les meilleures conditions possibles. Enfin, la contractualisation formalise l'accord entre l'entreprise et le fournisseur choisi, établissant les obligations de chaque partie de manière claire et juridiquement contraignante.

Chaque étape de ce processus doit être abordée de manière rigoureuse et méthodologique pour garantir des achats efficaces et avantageux. Une telle approche permet à l'entreprise de s'assurer que ses besoins opérationnels sont satisfaits de manière économique et efficiente, tout en maintenant un haut niveau de transparence et de contrôle tout au long du processus. Cela contribue non seulement à optimiser les coûts, mais aussi à renforcer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise sur le marché.

1-2-2 La procédure achat

La procédure d'achat peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de plusieurs facteurs (taille de l'entreprise, industrie, politique interne ... etc.) Pour CEVITAL agro-industriel, l'opération achat se réalise selon le processus suivant :

- A- Étape 01 : « Expression du besoin » :** Cette première étape consiste à identifier les besoins spécifiques de l'entreprise en termes de biens ou de services. Chez CEVITAL, tout achat doit être initié par une demande d'achat enregistré sur le système (coswin) dûment approuvée et validée selon circuit d'approbation prédéfini accompagnée d'un CDC/spécifications techniques.

Ces demandes doivent être approuvées par le demandeur interne et validées par le processus d'approbation.

B- Etape 02 : « Sourcing fournisseurs » : Cette étape est l'une des plus importantes du processus d'achat, elle consiste à identifier, évaluer et sélectionner les fournisseurs potentiels pour répondre aux besoins en biens ou en services de l'entreprise. Un sourcing fournisseur efficace peut avoir un impact significatif sur la qualité, le coût et la performance globale de l'entreprise et c'est pour cela que CEVITAL met l'accent sur cette étape cruciale du processus. En effet, dans le but de trouver des fournisseurs, l'acheteur de CEVITAL se tourne d'abord vers un panel existant (fichier fournisseurs) qui est mis à jour de façon régulière. Tout achat de fourniture ou de service doit se faire en suivant les recommandations de CEVITAL et auprès des fournisseurs inscrits dans le panel. Pour inclure un nouveau fournisseur dans le panel, le département achat doit examiner leur potentiel selon le processus de référencement des nouveaux fournisseurs avant de les intégrer dans la liste des soumissionnaires. On découpera cette étape en deux étapes secondaires qui sont :

C- Sous étape 01 : Consultation des fournisseurs : c'est l'étape où les entreprises sollicitent des informations, des offres ou des propositions de la part de plusieurs fournisseurs potentiels afin de comparer et d'évaluer les options disponibles avant de prendre une décision d'achat. Chez Cevital, la direction des achats est la seule autorisée à rassembler les offres des fournisseurs par des demandes d'offres/E-mail de consultations sur la base d'un fichier fournisseurs et éventuellement des offres de service reçues.

La consultation revêt deux formes

- Consultation restreinte ou ouverte (selon modalités de mise à concurrence des fournisseurs)

- Consultation d'un unique fournisseur pour certains cas prévus par la présente procédure (urgence exceptionnelle, Organismes publics, Faible montant, Fabricant ou son représentant, Constructeur de machine ou situation de monopole...).

Aucune autre direction n'est autorisée à consulter et à recevoir les offres de prix des fournisseurs pour les besoins confirmés.

Chaque consultation doit mentionner le délai imparti de la remise des offres, la durée de validité des offres, les besoins exprimés et leurs spécifications qui peuvent être sous forme de cahier des charges ou de fiches techniques. Ces offres de fournisseurs peuvent être envoyées par courrier (original), par fax ou par mail (copie).

Modalités de mise à concurrence

Le nombre de fournisseurs minimum à consulter dépend du montant de la dépense, on vous présente ainsi les modalités de mise en concurrence sur ce tableau :

Tableau N° 4 : les modalités de mise en concurrence

Niveau	Montant en DZD	Montant en EUR	Modalités de mise à concurrence (fournisseurs distincts)
01	≤600 000	≤5000	01 offre et plus sur appréciation du Responsable Hiérarchique.
02	>600 000 ≤5 000 000	>5000 ≤50 000	Consultation 02 fournisseurs et plus selon type de marché et montant d'achat
03	>5 000 000 ≤50 000 000	>50 000 ≤3 000 000	Consultation 03 fournisseurs et plus selon type de marché et montant d'achat
04	>50 000 000	>3 000 000	Consultation 01 fournisseur et plus selon recommandation du DG ou un membre du COMEX ⁴¹

Source : réalisé par nous-même à base de documents interne fournis par CEVITAL

- **Sous étape 02 : Choix des fournisseurs** : après la consultation des fournisseur, l'acheteur sélectionne les fournisseurs les plus appropriés qui répondent le mieux à ses besoins et à ses critères de sélection. Les fournisseurs proposés par l'Acheteur doivent résulter d'un TCO (Tableau Comparatif des Offres) avec motivation du choix retenu. (Voir ANNEXE 02 pour les règles d'approbation du TCO)

La validation d'un TCO se fait par le Directeur Achats ou son intérim par le moyen d'e-mail tenant « accord et validation » et entériné par la signature du dit TCO par les Responsables Catégorie d'Achats.

Pour tout achat dont le montant est égal ou inférieur à 30 000 DZD/HT l'approbation et la signature du TCO se fait par le Responsable Hiérarchique pour la catégorie d'Achats. Par contre pour les achats dit stratégiques et a grand montant et sur décision du directeur des achat ou son intérim, une large commission peut être constitué avec implication d'autres intervenants (techniques ou financiers).

⁴¹ Comex = comité exécutif, également appelé « comité de direction » Le Comex est composé de l'ensemble des Directeurs centraux du pôle.

Dans le cas d'extrême urgence ou de recommandation d'un fournisseur, la direction concernée doit motiver sa demande par un rapport détaillé et la Direction Achats pourra élargir la décision au DG pour arbitrage final⁴².

➤ **Étape 03 : « Contrat, Avenants, Signature et l'exécution »**

Une fois le fournisseur sélectionné, des négociations peuvent avoir lieu pour finaliser les termes du contrat, Cela inclut souvent la négociation des prix, des modalités de paiement, des délais de livraison et d'autres conditions contractuelles importantes. Cette étape de contractualisation est souvent sous la responsabilité du directeur des achats, cependant en fonction de la complexité technique du besoin le directeur des achats peut inviter d'autre service (financier, industriel, juridique ...etc.) à participer à cette étape du processus, notamment pour la validation des aspects techniques, négociation des modalités de paiement ou encore l'établissement des garanties bancaire.

Les contrats sont établis pour les fournitures et pour les services qui nécessitent des garanties et des conditions d'acceptation spécifique qui doivent être établies de manière obligatoire dans un contrat ou une convention qu'à l'acquisition courante et récurrente de fournitures ou de services. (Voir Annexe 01 pour règle d'approbation du contrat d'achat)

Les contrats d'achat de fournitures ou de prestations de services à caractère courant et récurrent doivent être régis par des règles de fond et de forme et faire référence aux dispositions importantes suivantes :

- Prix unitaires, quantités estimatives, montants estimatifs ;
- Modalités de paiement, de fixation des prix et de livraisons successives ;
- Entrée en vigueur, durée et échéance du contrat ;
- Spécifications des produits, garanties légales, défauts et réclamation ;
- Clause attributive de juridiction.

Chez CEVITAL Agro-industries, les contrats sont signés par le directeur Achat et à son appréciation par le Directeur Général.

Un avenant est soumis à la signature selon les mêmes règles de validité du contrat pour toute augmentation, diminution des besoin et/ou modification d'une ou plusieurs clauses du contrat. L'avenant doit être conclu dans les délais du contrat.

Quand le contrat est signé, il est enregistré sur l'application (Imanager). Ensuite, le fournisseur et la DFC reçoivent chacun un exemplaire (original), et un exemplaire (Copie) est remis aux approvisionnements pour établissement des bons de commandes et exécution des modalités et termes négociés.

➤ **Etape 04 : « Bon de commandes - annulation » :**

⁴² Memoire réalisé par Hamani lydia et Tahar Assia

Les Bons de Commandes sont établis par le département approvisionnements sur la base d'un Contrat Ponctuel, d'un Contrat Cadre ou d'un TCO approuvé accompagné de l'offre retenue à l'exception des achats engagés suite à une urgence exceptionnelle.

Tout achat engagé sous le processus classique doit être formalisé à minima par un bon de commande, qui doit porter les mentions nécessaires suivantes :

- Le numéro d'identification du bon de commande ;
- La date d'établissement du bon de commande ;
- La raison sociale de l'entreprise ;
- Le nom ou raison social du fournisseur ou du Prestataire ;
- La désignation du bien/service, la quantité, la devise et montant de la commande en HT et en TTC ;
- La référence à la facture proforma/devis et au contrat lorsqu'il existe ;
- Le délai de livraison ;
- La signature du Directeur Achats ;
- L'accusé de réception du fournisseur sur le bon de commande.

En raison de non-respect des conditions d'achat, les BC établis et transmis aux fournisseurs peuvent être annulé. Cette décision d'annulation doit être prise conjointement par le Service Achat et le client interne. Un courrier d'annulation de commande doit être transmis aux fournisseurs par la direction achat en précisant les raisons de cette annulation.

➤ **Étape 05 : « Modalité et termes de paiement »**

Les termes de paiement standards de CEVITAL Agro-industrie sont de 60 jours date de réception de la facture pour les Achat locaux et à échéance pour les achats internationaux. Toutefois, selon le type d'achat, ces délais peuvent être allongés ou raccourcis. Toute exception nécessite l'approbation préalable du directeur des achats tout en précisant les termes négociés sur le TCO et le Bon de commande ou le Contrat.

Il est de la responsabilité générale de respecter les conditions de paiement négociées avec les fournisseurs, et les paiements des fournisseurs seront effectués conformément aux conditions de paiement négociées et conformément aux échéanciers de paiement convenus avec les fournisseurs.

➤ **Étape 06 : « Modalité et termes de paiement » :**

Les modalités et délais de paiement de CEVITAL Agro-industrie sont négociés au préalable avec les fournisseurs quel que soit la provenance d'Achat locale ou internationale.

Sauf indication contraire validée sur le bon de commande ou le contrat, les paiements s'effectuent :

- Pour les commandes en Algérie : à 60 jours, de la date de réception de la facture, par virement ou chèque bancaire.
- Pour les commandes à l'importation : Transfert libre, Virement bancaire, Remise Documentaires, Crédit documentaire ou tout autre moyen de paiement prévu par la réglementation algérienne en vigueur.

Tous les efforts raisonnables devront être déployés durant les négociations avec les fournisseurs pour utiliser ces modalités et termes de paiement et toute exception requiert l'approbation préalable du Directeur Achats et du directeur des finances.

➤ **Étape 07 : « Règlement des fournisseurs » :**

Le paiement et le suivi du dossier de règlement des fournisseurs est réalisé par le Département Approvisionnements en collaboration avec les Directions Commerce Extérieur et DFC.

L'initiation du paiement est accomplie par la transmission, pour règlement des pièces justificatives de la dépense revêtue de la signature de l'ordonnateur de paiement et du cachet « Bon à payer »

Le respect des délais et termes de paiement négociés avec nos fournisseurs est une responsabilité commune et les règlements des fournisseurs sont effectués selon les termes de paiement négociés et suivant le calendrier de paiement convenu.

L'acheteur doit être informé régulièrement par le Département Approvisionnement sur l'état de paiement des fournisseurs avec motif sur les retards pour gérer la relation avec les fournisseurs et anticiper des situations de conflit.

➤ **Étape 08 : « Règlement des litiges et différends » :**

En vue de trouver ensemble une solution à tout différend qui surviendrait dans l'exécution des BC et/ou contrats, le règlement des différends doit se faire conformément aux conditions générales du BC /Contrats.

Lorsqu'un fournisseur ne remplit pas les termes du BC ou du contrat, la Direction ACHAT doit être informée au plus tard dans les 24 heures suite à l'incident.

Tout litige pouvant survenir à l'occasion de l'exécution ou l'interprétation du BC /Contrats sera, autant que possible, réglé à l'amiable. A défaut de règlement à l'amiable, le litige sera porté devant le département juridique de CEVITAL accompagné de tous les éléments nécessaires permettant sa résolution en faveur des intérêts de l'Organisation.

➤ **Étape 09 : « Archivage du Dossier Achats »**

Le stockage et le classement final des documents d'un dossier d'achat (engagement des dépenses) se fait par le département approvisionnements.

L'accusé de réception de l'approvisionneur sur le Dossier Achats, habilite l'Acheteur à transférer le dossier pour exécution, classement et archivage.

Le dossier archivé par le Département Approvisionnements doit contenir les documents suivants :

- DA ;
- PDA _MRP (si applicable). ;
- DP ;
- OFFRES fournisseurs ;
- TCO ;
- DD (si applicable) ;
- BC et / ou Contrat ;
- Copie BR / Attachements / Attestation de service Fait ;.
- Copie FACTURE ;
- Copie DR ;
- Fiche navette ;

Toutes les correspondances doivent être conservées pour une durée de 10 ans à partir de la date de clôture de l'exercice.

➤ **Étape 07 : « Dérogation »**

Dans le cas où une des règles énoncées dans la présente Procédure ne pourrait être respectée, une dérogation signée par le Directeur Général ou son intérimaire, et en leurs l'absence par un membre du Comexe .

A- Domaine d'application de la procédure d'achat :

La procédure d'achat de CEVITAL Agro-industries couvre toutes les demandes de fournitures et de services provenant des différentes entités de l'entreprise, à l'exception des achats de commodités. Cela inclut la centralisation des demandes, la recherche de fournisseurs, et la négociation des conditions d'achat pour garantir l'optimisation des coûts et la qualité des acquisitions.

Le processus de validation implique l'émission de demandes d'achat détaillées par chaque département, suivie par l'évaluation et la sélection des fournisseurs sur la base de critères

prédéfinis tels que la qualité, le coût, et les délais de livraison. Les demandes d'achat sont ensuite approuvées par les responsables autorisés selon les montants en jeu.

Pour assurer la conformité et la qualité des achats, toutes les commandes sont suivies jusqu'à la livraison, et des audits internes réguliers sont effectués pour vérifier le respect de la procédure et identifier des opportunités d'amélioration.

La procédure d'achat apporte plusieurs avantages, notamment une meilleure gestion des coûts, une transparence accrue, et une garantie de conformité aux politiques internes de l'entreprise. Elle assure également une documentation complète et un archivage rigoureux de toutes les transactions pour permettre une traçabilité et répondre aux exigences légales.

Section 3 : déroulement d'une mission d'audit

Au regard du principe d'intervention de l'audit interne, l'auditeur étudie les pratiques des structures auditées en vue d'apprécier la qualité du contrôle interne faisant l'objet de la mission.

Une mission d'audit, c'est un travail temporaire que l'auditeur fait et pour cela il doit suivre une méthodologie qui se déroule en trois phases⁴³

Les différentes phases d'une mission d'audit :

- Phase de préparation et d'identification ;
- Phase d'observation sur le terrain ;
- Phase de conseil de préconisation et la remise d'un rapport avec synthèse des recommandations et des informations.

Ces phases se déroulent en six étapes (d'une mission d'audit) :

- L'acceptation de la mission ;
- L'orientation et la planification ;
- L'appréciation du contrôle interne ;
- Le contrôle direct des comptes ;
- Les travaux de fin de mission ;
- Les rapports.

⁴³ Olivier LEMANT, « la conduite d'une mission d'audit interne », p : 189.

3-1 l'acceptation de la mission

L'acceptation de la mission est une phase cruciale dans le déroulement d'une mission d'audit, marquant le point de départ formel de la relation professionnelle entre l'auditeur et le client. Cette étape implique une évaluation minutieuse des risques et des opportunités liés à la mission, ainsi qu'une compréhension approfondie des attentes et des exigences du client. Avant de définir cette étape, nous allons vous parler des principes que l'auditeur doit avoir durant sa mission d'audit. Ces règles de conduites définies dans le CRIPP dans son édition 2017 et qui nous dit que l'auditeur doit suivre les principes d'intégrité, de compétence, d'objectivité et de confidentialité. (Voir ANNEXE 03)

Selon Arens et Loebbecke, « *l'acceptation de la mission d'audit repose sur une évaluation préalable des risques associés au client, incluant son intégrité et la nature de ses opérations* »⁴⁴ (Arens & Loebbecke, *Audit: An Integrated Approach*). Cette évaluation permet de déterminer si l'auditeur est en mesure de mener à bien la mission en respectant les normes professionnelles et éthiques en vigueur.

Jean-Pierre Thibault souligne également l'importance de cette étape en affirmant que « *la décision d'accepter une mission d'audit doit être prise avec prudence, en tenant compte des compétences de l'équipe d'audit et de la capacité de l'auditeur à respecter les délais et les exigences de qualité* »⁴⁵ (Thibault, *Principes de l'Audit Comptable et Financier*). Il insiste sur le fait que l'auditeur doit s'assurer de disposer des ressources nécessaires pour accomplir la mission de manière efficace.

En complément, Boynton et Johnson mentionnent que « *l'acceptation de la mission est l'occasion pour l'auditeur de clarifier les termes de la mission avec le client, y compris les objectifs, la portée et les responsabilités de chaque partie* »⁴⁶ (Boynton & Johnson, *Modern Auditing*). Cette clarification est essentielle pour éviter les malentendus et garantir une collaboration harmonieuse tout au long de l'audit.

Ainsi, l'acceptation de la mission d'audit est une étape fondamentale qui conditionne la réussite de l'audit en permettant de s'assurer que les conditions sont réunies pour mener une analyse rigoureuse et conforme aux attentes des parties prenantes.

3-2 L'orientation et la planification

La phase d'orientation et de planification dans une mission d'audit est essentielle pour établir une base solide pour l'ensemble du processus. Cette phase permet à l'auditeur de se familiariser avec l'entité à auditer et de concevoir une stratégie d'audit efficace.

- Compréhension de l'entité et de son environnement

L'auditeur doit acquérir une connaissance approfondie de l'entité auditée, de son environnement, de ses opérations et de son cadre réglementaire. Cette compréhension permet d'évaluer les risques et de déterminer les domaines nécessitant une attention particulière. Arens,

⁴⁴ Arens, Alvin A., & Loebbecke, James K. *Audit: An Integrated Approach*. 11th edition, Prentice Hall, 2008.

⁴⁵ Thibault, Jean-Pierre. *Principes de l'Audit Comptable et Financier*. 3rd edition, Dunod, 2013.

⁴⁶ Boynton, William C., & Johnson, Raymond N. *Modern Auditing*. 8th edition, John Wiley & Sons, 2005.

Elder et Beasley (2014) expliquent que *"the auditor must obtain a thorough understanding of the entity and its environment, including its internal control, to assess the risk of material misstatement and to design the nature, timing, and extent of further audit procedures"*⁴⁷

- Développement de la stratégie et du plan d'audit

Basé sur l'évaluation des risques, l'auditeur développe une stratégie d'audit globale et élabore un plan d'audit détaillé. Le plan inclut les procédures spécifiques à effectuer, la répartition des tâches, et le calendrier de l'audit. Whittington et Pany (2018) notent que *"the auditor's overall audit strategy sets the scope, timing, and direction of the audit, and guides the development of the more detailed audit plan"*⁴⁸

En résumé, l'orientation et la planification posent les bases d'un audit rigoureux en permettant à l'auditeur de comprendre le contexte de l'entité, d'évaluer les risques et de développer une stratégie et un plan d'audit appropriés.

3-3L'appréciation du contrôle interne

L'appréciation du contrôle interne est une étape clé dans une mission d'audit. Elle vise à évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle mis en place par l'entité pour garantir la fiabilité de ses informations financières.

Cette évaluation permet de déterminer le niveau de risque associé aux erreurs ou fraudes potentielles. Les auditeurs acquièrent une compréhension des processus de contrôle interne, identifient les risques significatifs et les contrôles clés, puis testent ces contrôles pour en vérifier le fonctionnement. Selon Arens et Loebbecke, *"les tests des contrôles internes sont conçus pour obtenir des preuves suffisantes et appropriées sur le fonctionnement des contrôles"*⁴⁹

Une évaluation positive des contrôles internes influence directement la stratégie globale de l'audit en réduisant l'étendue des tests supplémentaires nécessaires.⁵⁰

3-4Contrôle Direct des Comptes

Le contrôle direct des comptes est une phase essentielle de la mission d'audit, permettant à l'auditeur de vérifier directement l'exactitude des informations financières de l'entité auditée. Voici les principales actions entreprises lors de cette étape :

- Examen Approfondi des Documents Comptables :

L'auditeur analyse minutieusement les journaux, les registres comptables et les relevés bancaires pour obtenir des preuves tangibles sur la fiabilité des informations financières.⁵¹

⁴⁷ Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach (15th ed.). Pearson.

⁴⁸Whittington, O. R., & Pany, K. (2018). Principles of Auditing & Other Assurance Services (20th ed.). McGraw-Hill Education.

⁴⁹ Arens, A.A., & Loebbecke, J.K. (2000). Audit: An Integrated Approach. Prentice Hall.

⁵⁰ Whittington, O.R., & Pany, K. (2019). Principles of Auditing and Other Assurance Services. McGraw-Hill Education.

⁵¹ Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., & Hogan, C.E. (2019). Auditing and Assurance Services (17th ed.). Pearson.

- Vérification des Transactions

Chaque transaction est examinée pour s'assurer de sa conformité aux normes comptables et de son adéquation avec les preuves externes disponibles.⁵²

- Analyse Rigoureuse des Soldes de Compte

Les soldes de compte sont passés au peigne fin afin de détecter toute anomalie ou incohérence, assurant ainsi l'intégrité des informations financières.⁵³

- Évaluation de l'Effet des Contrôles Internes

L'efficacité des contrôles internes est évaluée pour déterminer leur impact sur la fiabilité des informations financières et guider la stratégie d'audit.⁵⁴

3-5travaux de Fin de mission

Les travaux de fin de mission représentent la clôture de la mission d'audit, marquant la conclusion des activités d'audit et la préparation des rapports finaux. Cette étape est cruciale pour garantir l'intégrité et la qualité du processus d'audit.

- Revue des Travaux Effectués :

Avant de conclure la mission, l'auditeur procède à une revue exhaustive des travaux effectués tout au long de l'audit. Comme le soulignent Arens et al. (2019), *cette revue permet de s'assurer que toutes les procédures d'audit nécessaires ont été menées en conformité avec les normes professionnelles en vigueur.*⁵⁵

- Révision des Documents et des Preuves Collectées :

Tous les documents et les preuves collectées durant la mission sont examinés attentivement pour garantir leur pertinence et leur exhaustivité par rapport aux objectifs d'audit établis au départ.⁵⁶

- Finalisation des Rapports d'Audit :

Une fois les travaux d'audit terminés, l'auditeur rédige un rapport d'audit formel résumant les conclusions de l'audit, les constatations importantes, les recommandations éventuelles et l'opinion de l'auditeur sur la fiabilité des informations financières de l'entité auditée.⁵⁷

- Communication des Constatations et des Recommandations :

⁵² Louwers, T.J., Ramsay, R.J., Sinason, D.H., Strawser, J.R., & Thibodeau, J.C. (2017). Auditing & Assurance Services (7th ed.). McGraw-Hill Education.

⁵³ Louwers, T.J., Ramsay, R.J., Sinason, D.H., Strawser, J.R., & Thibodeau, J.C. (2017). Auditing & Assurance Services (7th ed.). McGraw-Hill Education.

⁵⁴ Whittington, O.R., & Pany, K. (2019). Principles of Auditing and Other Assurance Services (21st ed.). McGraw-Hill Education.

⁵⁵ Arens, A.A., Elder, R.J., Beasley, M.S., & Hogan, C.E. (2019).

⁵⁶ Louwers, T.J., Ramsay, R.J., Sinason, D.H., Strawser, J.R., & Thibodeau, J.C. (2017).

⁵⁷ Whittington, O.R., & Pany, K. (2019).

Enfin, l'auditeur communique les conclusions de l'audit ainsi que les recommandations pertinentes à la direction de l'entité auditée et, le cas échéant, au comité d'audit. Cette communication est essentielle pour permettre à l'entité auditée de prendre les mesures correctives nécessaires.

Les travaux de fin d'émission sont une étape critique dans le processus d'audit, assurant que les résultats de l'audit sont documentés de manière appropriée et communiqués de manière claire et efficace aux parties prenantes concernées.

3-6 Rédaction des Rapports

Les rapports représentent la dernière phase du déroulement d'une mission d'audit, marquant la communication des résultats de l'audit à la direction de l'entité auditée et aux parties prenantes concernées. Cette étape revêt une importance cruciale car elle permet de formaliser les constatations de l'audit et de recommander des actions correctives, le cas échéant.

- Synthèse des Constatations :

L'auditeur compile les résultats de l'audit dans un rapport formel. Cette synthèse inclut une description des travaux d'audit effectués, les constatations importantes, les points forts et les faiblesses identifiés dans les processus et les contrôles internes de l'entité auditée.

- Formulation des Recommandations :

Sur la base des constatations de l'audit, l'auditeur propose des recommandations visant à améliorer les pratiques comptables et les processus opérationnels de l'entité auditée. Ces recommandations visent à renforcer les contrôles internes et à réduire les risques de fraude et d'erreur.

- Émission de l'Opinion de l'Auditeur :

L'auditeur émet une opinion professionnelle sur la fiabilité des informations financières de l'entité auditée. Cette opinion repose sur l'évaluation des procédures d'audit effectuées et des preuves obtenues au cours de la mission d'audit.

- Transmission du Rapport d'Audit :

Une fois rédigé, le rapport d'audit est transmis à la direction de l'entité auditée ainsi qu'au comité d'audit, le cas échéant. Ce rapport fournit une évaluation impartiale et professionnelle de la situation financière de l'entité, contribuant ainsi à renforcer la confiance des parties prenantes dans les informations financières présentées.

"Le rapport d'audit constitue l'aboutissement de la mission d'audit interne. Il doit être rédigé de manière claire et précise, reflétant fidèlement les constatations, analyses et recommandations issues des travaux d'audit. Ce document sert de base à la direction de l'entité

pour la mise en œuvre des actions correctives nécessaires et l'amélioration continue des processus internes."⁵⁸

Conclusion de chapitre

Ce chapitre a exploré en profondeur les multiples facettes du groupe Cevital, en mettant en lumière ses processus essentiels et les méthodologies d'audit appliquées pour assurer une gestion optimale. À travers cette analyse, nous avons pu comprendre l'importance d'une fonction d'achat bien structurée et de la rigueur des missions d'audit pour renforcer la transparence et l'efficacité organisationnelle.

Ces éléments combinés contribuent à une meilleure maîtrise des risques, à l'optimisation des ressources et à la pérennité de l'entreprise. Comme le souligne Stephen R. Covey : "*Les entreprises gagnantes sont le résultat de personnes qui prennent des décisions éclairées, qui prennent des risques calculés, qui travaillent ensemble et qui s'engagent pleinement dans ce qu'elles font.*"⁵⁹

En définitive, cette étude souligne comment des pratiques robustes en matière de gestion des achats et d'audit interne peuvent servir de leviers pour l'amélioration continue et le succès durable de Cevital.

⁵⁸ Institut des Auditeurs Internes (IIA). Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. The Institute of Internal Auditors, 2017.

⁵⁹ Covey, Stephen R. (1989). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Éditions J'ai lu.

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Introduction de chapitre

Après avoir parlé des acteurs ou plutôt des maillots de la chaîne du dispositif de maîtrise des opérations qui sont le contrôle interne, la gestion des risques et de l'audit interne. Et après avoir présenté l'entreprise qui nous accueille pour ce stage pratique qui est Cevital agro-industriel, ou nous avons aussi parlé de la procédure d'achat de cette entreprise. Une procédure sur laquelle nous allons travailler et accomplir une mission d'audit interne.

Et donc on commencera ce chapitre avec une première section où nous parlerons du déroulement de cette mission et des outils qu'on a utilisés afin d'accomplir ce travail.

Dans le cadre de notre travail et dans la quête de réponses aux questions en rapport avec notre thème, nous avons opté pour une mission d'audit réduite où nous nous sommes concentrés sur l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques. C'est donc dans cette optique que nous avons ciblé les étapes qui nous permettront de voir en pratique l'impact de l'audit interne dans la gestion des risques.

Pour conclure ce chapitre, nous ajouterons une deuxième section qui aura pour principal objectif de parler de la façon dont l'audit interne impacte la gestion des risques en entreprise en utilisant l'aspect théorique sur cette question et on ajoutera un interview avec l'auditeur interne de Cevital agro-industriel qu'on appuiera d'exemples. Enfin, nous donnons nos réflexions et nos conclusions sur la question.

Section 01 : Déroulement d'une mission d'audit de la procédure achat au sein de Cevital agro-industriel

Dans cette section, nous explorerons en détail le déroulement d'une mission d'audit adoptant une approche par les risques dans le cadre de la procédure d'achat au sein de Cevital Agro-Industriel. Une mission d'audit interne se déroule de manière structurée, de la préparation à la réalisation des tests, à la formulation de recommandations.

Dans la perspective d'assurer une gestion efficace des achats et de minimiser les risques associés à ce processus, l'approche par les risques devient un outil essentiel, permettant aux auditeurs internes de concentrer leurs efforts sur les domaines présentant les plus grands risques et de fournir des recommandations pertinentes pour renforcer les contrôles internes et améliorer la performance globale de la procédure d'achat. L'utilisation d'une approche méthodologique simple et pragmatique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions devient essentiel pour une conduite efficace de la mission d'audit interne.

En mettant en lumière les pratiques et les processus spécifiques utilisés par Cevital Agro-Industriel dans le cadre de ses missions d'audit, cette section offre un aperçu précieux des meilleures pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne dans le domaine des achats au sein d'une entreprise agro-industrielle de premier plan.

1-1.Mission d'audit interne

Il y'a lieu de mentionner que dans le cadre de notre travail et compte tenu du court délai de notre stage , nous avons opté pour une mission d'audit interne réduite ou nous nous sommes contenté des points essentiels de chaque phase . c'est donc pour cela que nous nous sommes concentré sur l'implication de l'audit interne dans la gestion des risques .

L'accomplissement de cette mission a été effectué avec l'assistance de Belkacem Karim auditeur interne de CEVITAL agro-industriel .

Étape 01 : préparation de la mission d'audit :

La phase de préparation est une étape importante et essentielle dans la réalisation d'un audit interne, en effet cette phase permet de bien s'organiser et ainsi elle permet aux auditeur de s'assurer d'avoir une approche structurée et méthodique pour mener a bien leur mission d'audit .

Voici les étapes clés de cette phase de préparation :

- L'ordre de mission ;
- La prise de connaissance de la procédure à audité ;
- Identification des risques ;
- Définition des objectifs .

1-1-1 Ordre de mission

L'ordre de mission(lettre de mission) est un document formel émis par la direction de l'entreprise ou par le responsable d'audit qui permet de définir les objectifs et les critères de l'audit a réaliser , il permet aussi d'informer les responsable concerné de la réalisation de la mission d'audit interne . Voici un exemple de lettre de mission que nous avons réalisé afin de mieux comprendre le rôle de ce mandat dans la mission d'audit interne :

Bejaia le : 02 Mai 2024

Lettre de mission

- Destinataire : Directeur d'audit interne
- Objet : audit interne de la procédure d'achat

Monsieur le directeur des achat

Nous avons le plaisir de vous informer que votre département a été sélectionné pour une mission d'audit interne , cette mission sera réalisé par Mersel Amine et Kerssani Lydia , auditeur interne et sera supervisé par monsieur Belkacem Karim .

Objectif de la mission :

- Analyse du processus d'achat depuis l'expression du besoin jusqu'a l'enregistrement du paiement
- Identifier les risques opérationnels et proposer des recommandations pour les atténuer.
- Évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des risques et du contrôle interne lié a ce processus

Source : réalisé par nous même en s'inspirant des documents interne de cévital

A- Rôle de l'ordre de mission :

Cette lettre de mission nous a permis de :

- ✓ Définir les auditeurs interne chargé de la mission ;
- ✓ Définir l'objet de la mission d'audit interne ;
- ✓ Définir les objectifs de la mission ;
- ✓ Clarifier les responsabilité de chaque partie impliqué dans la mission ;
- ✓ Préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment.

B- Prise de connaissance de la procédure a auditer :

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Lors de la phase de planification d'une mission d'audit, la prise de connaissance est une étape cruciale car elle sert d'appui aux auditeurs pour qu'ils planifient et orientent leur mission d'audit. Cette étape a pour but de préciser le champ d'audit et collecter les documents nécessaires pour avoir une connaissance générale sur l'entreprise et du service à auditer.

Dans le cadre de notre travail et de notre mission et ayant l'objectif de se procurer les informations nécessaires, nous avons décidé pour la réalisation de cette étape de nous appuyer sur une revue de documents interne et une grille d'analyse des tâches.

Revue des documents

Ayant l'objectif de prendre connaissance des activités de l'entreprise en général et du service à auditer en particulier, nous avons procédé à une revue de documents internes fournis par l'entreprise. La liste des documents que nous avons consultés est la suivante :

- Organigramme de l'entreprise ;
- Liste des besoins stratégiques de l'entreprise ;
- Procédure d'achat ;
- Organigramme du service achat ;
- Site de l'entreprise .

Cette revue des documents nous a permis de collecter des informations sur :

- Nature et le secteur d'activité de Cevital agro-industriel ;
- Le fonctionnement et les principaux fondements de la procédure d'achat au sein de Cevital agro-div ;
- Sur le fonctionnement global de la direction de Cevital-agro div .

1-1-2 Grille analyse des tâches

Le tableau suivant présente la grille d'analyse des tâches utilisée pour évaluer les différentes fonctions et responsabilités au sein de l'entreprise. Cette grille permettra une compréhension approfondie des processus et des rôles impliqués dans chaque tâche audité.

Tableau N° 5 : grille d'analyse des tâches

TACHES	Taches	Service demandeur	Hierarchie du service	Chef du magasin	Gestionnaire de stock	Service achat	Service juridique	S approvisionnement	Service comptabilité	Service trésorerie	S contrôle qualité
Expression du besoin	Ex	X									
Établissement demande d'achat	Ex					X					
Validation de la demande d'achat	Au		X								

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Sourcing/Référencement fournisseurs	Ex					X					
Rédaction E-mail Appels d'offre complet	Ex					X					
Réception des offres fournisseurs et établissement TCO	Ex					X					
Sélection et Négociation avec les fournisseurs choisis	Ex					X					
Établissement d'un contrat	Ex					X					
Établissement et envoi d'un bon de commande (BC)	Ex							X			
Réception marchandise avec un BL	Ex				X						
Vérification marchandise	Ex			X							
Réception facture d'achat	Ex							X			
Établissement bon de réception sur logiciel	Ex				X						
Validation du bon de réception	Au				X						
Évaluation des fournisseurs	Ex							X			X
Tenue et suivie d'un inventaire permanent	Ex				X						
Apparition cachet/contrôle dans tout le dossier	Au		X								
Rapprochement de BC/BR/facture	Ex							X			
L'enregistrement de la facture	En								X		
Règlement	Ex										X
Archivage du dossier achat	Ex						X				

Source : réalisé par nous-même en s'inspirant des documents interne de CEVITAL

EX = Exécuter

Au = Autoriser

En = Enregistrer

1-1-3 Le plan d'approche

Un plan d'approche est un document structuré qui détaille de manière exhaustive les étapes et les tâches spécifiques constituant une procédure ou un projet. Ce plan vise à clarifier les objectifs de chaque tâche, à identifier les ressources nécessaires et à définir les délais et les responsabilités .

Tableau N° 6 : Le plan d’approche

Taches	Objectifs
Identification du besoin	Identifier précisément les besoins de l'entreprise en biens ou services pour garantir une satisfaction optimale.
Établissement de la demande d’achat	Formaliser les besoins identifiés dans une demande d'achat claire et détaillée pour faciliter le processus d'approvisionnement.
Validation de la demande d’achat	S'assurer que la demande d'achat est conforme aux politiques et procédures de l'entreprise et qu'elle est approuvée par les parties prenantes appropriées.
Sourcing des fournisseurs	Identifier et sélectionner les fournisseurs potentiels capables de fournir les biens ou services nécessaires tout en respectant les exigences de qualité et de coût.
Rédaction d’emails d’appels d’offre	Envoyer des emails d’appels d’offre aux fournisseur afin de recevoir leurs offre sous forme de proforma
Réception des offres et établissement d’un TCO	À partir des proforma reçus , l’approvisionneur établit un TCO dans le but de sélectionner le fournisseur le plus adéquat

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Sélection du fournisseur	Choisir le fournisseur le mieux adapté en fonction de critères tels que la qualité, le prix, la fiabilité et la capacité à répondre aux besoins de l'entreprise.
Établissement et envoi d'un bon de commande (BC)	Après avoir sélectionné le fournisseur, le bon de commande est établi, ce BC donne des informations sur la qualité, la quantité et le prix de la commande.
Finalisation du contrat	Établir des accords contractuels clairs et mutuellement bénéfiques avec le fournisseur sélectionné pour garantir une exécution satisfaisante de la commande.
Réception de la commande	Acquérir et recevoir les biens ou services commandés conformément aux spécifications convenues et aux délais de livraison requis.
Établissement d'un bon de réception	Une fois les biens ou services commandés ont été vérifiés et sont conformes au bon de commande, un bon de réception est établi.
Réception de la facture	Après l'établissement du bon de réception, la facture est reçue et elle sert de justificatif pour la comptabilisation et le paiement des fournisseurs.
Rapprochement du BC, BR, TCO, FA	Le rapprochement de tous ces documents se fait pour la vérification de la conformité de l'achat.
Enregistrement de la facture	Une fois que tout a été vérifié, le comptable enregistre la facture.
Règlement	Une fois l'enregistrement de la facture est fait, le règlement de la facture se fait dans un délai de 60 jours.

Source : réalisé par nous-même en s'inspirant de la procédure d'achat de CEVITAL

1-2 Prise de connaissance des risques

La prise de connaissance des risques est une étape très importante lors de la mission d'audit car elle permet à l'équipe d'audit de comprendre les risques auxquels l'entreprise est exposée et

CHAPITRE 3 : Étude de cas

dans notre cas prendre connaissance des principaux risques liés a la procédure achat de CEVITAL agro-industriel . Et donc dans le but d’identifier ces risques potentiels et les classifier selon le degré inhérence nous utiliserons deux outils :

- Questionnaire de contrôle interne ;
- Tableau des forces et des faiblesses .

1-2-1 Questionnaire de contrôle interne

Dans le cadre de notre travail nous avons essayé de confectionner un questionnaire de contrôle interne (QCI 1) qui a pour objectifs tout d’abord de s’assurer que la séparation de taches est suffisante , ensuite vérifier le respect des procédure de contrôle interne .

Tableau N° 7: questionnaire de contrôle interne

QCI 1	Oui	Non	Observation
Existe-il un respect de la ségrégation des taches des services suivants : - Le service achat - Le service comptabilité fournisseurs - Le service réception (magasin) - Le service trésorerie	Oui Oui Oui Oui		
Existe -il un manuel de la procédure achat ? Est-il régulièrement mis-a-jour ?	Oui Oui		
Est-ce que tout le personnel est satisfait de la procedure d’achat de l’entreprise ?		non	Y’a des service au vu d’une grande charge de travail ne peuvent pas respecter toute les étapes du processus
Les achats de biens ou de services sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d’achats établies par des personnes habilitées ?	oui		

CHAPITRE 3 : Étude de cas

La procédure de passation de la commande, est-elle toujours respectée ?	oui		
Les achats courants sont-ils effectués auprès de fournisseurs dont la liste est approuvée par un responsable ?	oui		
Cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au-dessus du marché ?	oui		
Les BC préparés par le service achat sont-ils envoyés à tous les services concernés ?	oui		Les Bc sont préparés par le service approvisionnement
Le système de contrôle interne mis en place dans le service achat assure-t-il un niveau suffisant de sécurité ?	oui		
Est-ce que le service achat peut atteindre ces objectifs par rapport aux procédures mises en place indépendamment de ces moyens ?	Oui		
Conclusion :	Ces réponses au questionnaire nous montrent que des contrôles internes ont été mis en place pour assurer la conformité de la procédure d'achat au sein de CEVITAL.		

Source : réalisé par nous-même en s'inspirant des documents internes de CEVITAL

1-2-2 Tableau des forces et des faiblesses

Le tableau des forces et des faiblesses présenté ci-dessous offre une analyse détaillée de la procédure d'achat, en mettant en lumière les différentes étapes, les objectifs, les risques potentiels, les conséquences et les évaluations associées à ce processus. Cette analyse approfondie permettra d'identifier les points forts et les faiblesses de la procédure d'achat, offrant ainsi des perspectives précieuses pour son optimisation et son amélioration continue.

Tableau N°8 : forces et faiblesses

TACHES	OBJECTIFS	RISQUE	CONSEQUENCE	EVALUATION
Validation de la demande d'achat sur le logiciel sage	Approuver et autoriser la demande d'achat	Valider une DA sans vérifier	Achat inutile Risque de fraude	Force

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Établissement d'un TCO pour les offres fournisseurs	Le service approvisionnement Établit un TCO à partir des facture pro forma dans le but de sélectionner le meilleur fournisseur	Gestion inefficace des fournisseurs	Les prix pratiqués par le marché sont inférieurs à ceux du fournisseur	Force
Rapprochement du BC, BR, TCO, FA	Vérifier que tout les document (BC,BR,TCO) sont adéquat avec la facture	Non concordance des document avec la facture	Risque de fraude Risque de comptabilisation erroné	force
Établissement de toute la procédure d'achat sur le logiciel	Établir la procédure d'achat depuis la demande d'achat jusqu'à l'enregistrement sur le logiciel	Compter que sur le logiciel et donc Risque de cyberattaque	Vols de donnés de l'entreprise , Perte de la traçabilité pour les différentes étapes du processus	Faiblesse
Établissement d'un bon de réception (BR)	Verifier la qualité et la quantité des produit reçus et verfier la concordance avec le bon de commande	Problème de qualité produit reçu avec produit commandé	Risque d'impacter la reputation de l'entreprise	Force

Source : réalisé par nous même en s'inspirant des documents interne de cevital

1-3 Définition des objectifs

La définition des objectifs est une étape cruciale lors de la mission d'audit et elle est exprimé dans un rapport appelé « rapport d'orientation ». Ce rapport précise les objectifs spécifiques de la mission d'audit, ces objectifs sont définis clairement afin qu'ils soient aisément perceptibles par les audité. et c'est donc pour cela que nous avons rédigé un rapport d'orientation qui définira les objectifs principaux de notre mission au sein de CEVITAL agro-industrie.

Bejaïa le :18 Mai 2024

Mission d'audit de la procédure d'achat

- **Entreprise auditée** : CEVITAL agro-industriel
- **Objet** : Rapport d'orientation

Dans l'optique de réaliser notre mission d'audit de la procédure d'achat au sein de CEVITAL agro-industriel, nous vous présentons ce rapport d'orientation qui pour but de définir les objectifs de notre mission ainsi que la méthodologie à suivre et le champ d'action de la mission .

Objectif de la mission :

- ◆ Vérifier que les biens et services achetés répondent aux critères de qualité et aux besoins des utilisateurs internes
- ◆ Évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des risques et du contrôle interne lié aux achats.
- ◆ Comprendre l'impact que l'audit interne a sur la gestion des risques durant cette procédure (objectif en rapport avec notre thème)

Méthodologie :

Lors de notre mission d'audit de la procédure achat et pour assurer le bon déroulement de cette dernière, nous avons opté pour l'utilisation des outils suivants :

- ◆ Revue documentaire des politiques et procédures d'achat
- ◆ Nous avons procédé à un échantillonnage de la procédure d'achat (nous avons étudié que quelque cas)
- ◆ Questionnaire d'évaluation du contrôle interne
- ◆ Visites sur site pour observer les pratiques opérationnelles

Champ d'action :

Pour atteindre les différents objectifs, nous allons fixer un champ d'action à nos investigations :

- ◆ Service achat
- ◆ Service comptabilité
- ◆ Service gestion des stocks
- ◆ Service trésorerie

Source : réalisé par nous-même en s'inspirant des documents interne de CEVITAL

Étape 02 : réalisation de la mission d'audit :

Durant cette phase nous allons utilisé les documents préparé lors de la première étapes (DCD , QCI , Tableau d'analyse des forces et faiblesse ...) dans le but de répondre aux objectifs de la mission et détecter les erreurs significatives . Pour cela nous allons utilisé d'autre outils comme :

- Deuxième questionnaire de contrôle interne
- Tableau de réévaluation et d'analyse des risques

1-3-1 Questionnaire du contrôle interne

Nous avons établi un deuxième questionnaire dans le but de vérifier que les commande d'achat ont été faite suivant le manuel de la procédure d'achat interne et en ayant suivis les règles de la procédure.

Tableau N° 9 : Questionnaire n°2

QCI 2	Oui	Non	observation
Les achats sont-ils lancés à partir d'une demande d'achat interne ?	oui		PDA pour les intrants packaging
Le processus d'achat fait il l'objet d'un suivi ?	Oui		
Les BC sont-ils établis systématiquement ? Si oui , est ce que ces BC sont pré-numérotés ?	Oui		Ils sont pré-numerotés automatiquement par le système
Si des bons de commandes pré-numérotés sont utilisés, se sert-on de la séquence numérique pour identifier les retards d'exécution ?		non	C'est au logiciel «sage» D'identifier les retards et d'avertir dans le cas ou retard il y'a
Y-a-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?	oui		

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Sachant que vous avez une liste de fournisseurs référencés , est ce que les prix pratiqués par les fournisseurs les plus fréquents, sont vérifiés pour s'assurer qu'ils ne sont pas supérieurs à ceux du marché ?	oui		
Les personnes qui les vérifient sont-elles indépendantes du service achats ?	oui		
Ces fournisseurs sont-ils soumis à des pénalités ?		Non	Si , le cas de retard des fournisseur est recurent , ils sont avertis , puis black listés
Y-a-t-il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?	oui		
Conclusion :	<p>On remarque ici que le logiciel mis en place par cevital «sage» est très efficace et il permet de gagner du temps et offre une traçabilité durant toute la procédure d'achat .</p> <p>Nous noterons aussi que les commande d'achat ont été faites suivant le manuel de la procédure d'achat interne .</p>		

Voici un troisième questionnaire qui a pour but de vérifier que les biens et services reçus ont fait l'objet d'une commande, de vérifier que les factures ont été correctement enregistré et que les paiements ont été fait suivant la procédure d'achat de l'entrepris

Tableau N10 : Questionnaire n°3

QCI 3	Oui	Non	observation
Le service réception est-il indépendant du service achats et des personnes qui décident des achats ?	Oui		
Des bons de réceptions sont-ils établis systématiquement ?	Oui		
Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne :			
a) les quantités ?	Oui		
b) la qualité ?	Oui		

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Le service réception vérifie-t-il l'état, la quantité, le poids ou les mesures, des marchandises, matières premières et fournitures reçues ?	Oui		
Est-ce que un BR est envoyé au service comptable ?	oui		
Le service comptable tient-il un registre réceptions et retour et réclamations pour les factures avec défaut de réception ?	oui		Ce registre est dans L'ERP
Les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés par le service comptable : a) pour les quantités, qualités, prix et conditions de paiement avec les bons commandes ? b) les qualités et quantités avec les bons de réception ou de retour ?	Oui oui		
Les doubles de factures sont-ils marqués lisiblement dès leur réception afin d'éviter des doubles paiements ?	Oui		
Le responsable du service comptabilité approuve-t-il les factures (appuyées des bons de commande et bons de réception) avant d'ordonnancer le paiement?	oui		
Les paiements se font ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ?	oui		
Quel est le mode de règlement le plus utilisé : - Chèque (banque) ? - Caisse ?	Oui		Le mode de règlement se fait par chèque et par versement
Les pièces justificatives sont-elles classées après paiement de la personne qui approuve les justificatifs de paiement ?	oui		
Les personnes habilitées à signer les chèques sont-ils désignées ? si oui, par qui ?	oui		Par le DG

Conclusion :	Ces réponses au questionnaire nous a permis de confirmer que les bien et service reçu ont fait l'objet d'une commande . On notera aussi que les factures ont été correctement enregistré et que les paiements ont été fait suivant la procédure d'achat de l'entreprise
---------------------	---

Source : réalisé par nous même

A- Interprétation des questionnaires

Nous remarquons que Cevital agro-industriel a mis les mesures nécessaire pour atténuer les risques inhérents a la procédure d'achat en adoptant pas mal de mesures atténuation comme la ségrégation des taches et l'utilisation du logiciel SAGE qui assure la traçabilité sur toute la procédure (de l'expression du besoin jusqu'a l'enregistrement) ... etc

1-3-2 Tableau d'évaluation et d'analyse des risques

Dans un premier temps , nous parlerons des risques inhérents à la procédure d'achat ensuite nous allons monter les mesures prises par la gestion des risques pour évaluer et atténuer ces risques .

1-3-3 Les risques inhérents a la procédure d'achat

Afin de montrer les risques inhérents a la procédure d'achat d'une manière général , nous avons établi un tableau qui se présente comme suit :

Tableau N° 11 : Tableau d'évaluation et d'analyse des risque

Risque	Type de risques	Conséquence	Degrés de gravité du risque
Non respect de la politique d'achat de l'entreprise	Risques opérationnels	Perte de confiance des parties prenantes(dirigeant, fournisseur,clients). Perte financiere (surcout)	moyen
Interruption de la chaîne d'approvisionnement	Risques opérationnels	Arret de production Médiatisation negative	Elevé

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Problèmes de qualité	Risques opérationnels	Atteinte à l'image de l'entreprise Perte de clients	Elevé
Gestion inefficace des fournisseurs , Dépendance excessif d'un ou de quelques fournisseurs	Risques opérationnels	prix d'achat plus élevés et donc surcout Perte financière	Elevé
Achats inutiles	Risques opérationnels	Achat ne correspondant au besoin et donc dépense inutile .	Moyen
Problèmes de trésorerie	Risques financiers	Interruption des opérations Acroissement de la dette	Moyen
Risque lié aux changement de politique étrangère du pays (exemple rupture diplomatique)	Risques stratégique	Rupture de la chaîne d'approvisionnement Arret de production de quelque produit	Faible
Risque de cyberattaque sur les système d'information	Risques liés à la technologie	Perte de données clients et fournisseur Retard dans l'activité de l'entreprise	Elevé
Risques liés aux problèmes d'intégration des systèmes	Risques liés à la technologie	Surcoûts de maintenance Efficacité réduite	Moyen
Risque de fermeture de routes ce qui enclenchera des problèmes d'approvisionnement	Risque social	Retard des activités de l'entreprise (approvisionnement , livraison) Retard de production	Faible

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Risque de non respect des normes de travail éthiques par les fournisseurs	Risque social	Mauvaise réputation de l'entreprise Non concordance avec les valeurs de l'entreprise	Faible
---	---------------	---	--------

Source : réalisé par nous même en s'inspirant des documents interne de cévital

Interprétation du tableau

Ce tableau représente les risques liés a la procédure d'achat d'une manière général , c'est a dire que c'est des risques qu'on peut trouver dans chaque société adoptant une procédure d'achat et les conséquence que ces risques peuvent avoir sur l'entreprise et donc le degrés de gravité de ses risques . l'établissement de ce tableau a pour but de montrer en pratique comment l'auditeur est impliqué dans cette démarche de maîtrise des risques , en effet après avoir évaluer les risques et déterminer leur conséquences sur l'entreprise , les auditeurs évolueront aussi les mesures prise par la gestion des risques .

1-3-4 Mesures prises pour atténuer les risques

Comme on la cité avant cela , après avoir évaluer les risques et identifier leur conséquence et leur degrés de gravité , les auditeurs interne évalueront les mesures prise pour atténuer ces risque et enfin ils réévaluerons le degrés de gravité après l'adoption de ces mesures de maîtrise des risques .

Tableau N° 12: Mesures d'atténuation des risques

Risque	Évaluation du risques	Mesures prise par l'entreprise	Degrés de gravité du risque après mesure d'atténuation
Non respect de la politique d'achat de l'entreprise	C'est le risques que les procédure d'achat ne sont pas suivis correctement ce qui entraîne des risques de fraude et d'erreurs	Effectuer des contrôles interne permanent pour s'assurer du respect du processus d'achat . Établir des directives claires pour les processus d'achat	Faible

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Interruption de la chaîne d'approvisionnement	C'est le risque liés au problèmes avec les fournisseurs (rupture de stock , retard de livraison)	Cevital agro-industriel a mis en place une procédure de suivi et de relance aux fournisseurs pour les retard de livraison et pour les ruptures . Si le problème est répétitif , le fournisseurs est systématiquement black-listé	Faible
Problèmes de qualité	C'est le risque lié aux achat de biens et service de qualité inférieur ce qui peut affecter la qualité de la production ou des services fournis par l'entreprise	Négocier sur des produits de qualité suffisante pour l'entreprise et effectuer des contrôles qualité a la réception des biens ou services	Très faible
Gestion inefficace des fournisseurs	Une mauvaise gestion des fournisseurs peuvent entraîner des conflits et ainsi des interruptions de la chaîne d'approvisionnement	Mettre en place un processus de sélection et de gestion des fournisseurs rigoureux, incluant des critères de qualité, de fiabilité et de conformité	Faible
Risque lié a la trésorerie	Les conditions de paiement mal gérés entraînent des problèmes de trésorerie au sein de l'entreprise	Établir des directives claire sur le délai de paiement des fournisseurs . Cevital agro-industriel paye les fournisseurs dans un délai de 60 jours	Très Faible
Risque d'achats inutiles	C'est le risque liés a des achats de biens et service qui ne sont pas nécessaire .	S'assurer que chaque demande d'achat est établit pour l'expression d'un besoin S'assurer que le besoin n'est pas disponible dans le magasin pour effectuer la demande d'achat	Faible

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Dépendance excessif d'un ou de quelques fournisseurs	Ce genre de risques peut bloquer l'entreprise dans le cas ou ses fournisseurs ont des problèmes de pénuries ou défauts de livraison	Sélection rigoureuse des fournisseurs , Mettre en place des veilles stratégique pour évaluer les fournisseurs de façon continue Diversifier les fournisseurs afin de ne pas tomber dans le piège de la dépendance	Faible
Risque de cyberattaque sur les système d'information	Ce type de risque fréquent dans les grandes entreprises tels que cevital peut engendrer une perte de données qui sera dévastatrice a l'entreprise	Mettre en place des mesures préventifs pour cyberattaques. Mettre en place une équipe d'informaticiens afin de gérer ce genre de risques .	moyen
Risque de fermeture de routes ce qui enclenchera des problèmes d'approvisionnement	Ce risque ou fut un temps était fréquent a Bejaia , peut entraîner des pénuries et un retard de production	Mettre un service de planification afin de s'assurer que l'entreprise ne sois pas en pénurie Ne pas dépendre d'une seule route et d'un seul fournisseur afin d'éviter des retard d'approvisionnement	Faible

Source : réalisé par nous-même en s'inspirant des documents interne de CEVITAL

Nous remarquons que les risques identifiés et évalués durant les précédentes missions d'audit interne (on parle ici des missions de l'AI accomplis précédemment par le service d'audit interne de Cevital) ont fait preuve de maîtrises et de mesures d'atténuation par le service de gestion des risques . en évaluant les risques et les mesures atténuation de ces risques nous montre clairement l'importance de l'auditeur dans la démarche de maîtrise des risques .

1-3-5 Feuilles de révélation et d'analyse des problèmes

Lors d'une mission d'audit , chaque dysfonctionnement donne lui a une fiche de réévaluation qu'on appelle dans le jargon d'audit FRAP . Cette fiche utilisé par les auditeurs afin de donner des recommandation . Et donc pour expliquer le fonctionnement d'une mission d'audit et pour montrer le rôle de l'audit interne dans la maîtrise des opérations de l'entreprise , nous vous montrons un exemple de cette fiche

FRAP :

Problème : emmètre un bon de commande directement de la demande d'achat sans consulter le magasin de l'entreprise
Constat : ne pas suivre la procédure d'achat , ne pas vérifié si disponibilité il y'a du produit commandé
Cause : mésentente entre les deux service , manque de communication
Conséquence : risque d'achat inutile , risque de non conformité avec la procédure d'achat de entreprise
Recommandation : le bon de commande doit être validé par le magasin avant d'être envoyé

Source : réalisé par nous même

NB : cette fiche de réévaluation est faite sur la base d'une simulation de problème , elle a pour but d'expliquer les fonctions de l'auditeur dans l'entreprise .

4-Fin de la mission :

Dans le cadre de notre mémoire qui a pour principal objectif de déterminer l'implication de l'audit interne sur la gestion des risques en entreprise , et pour cause de la courte durée du stage qui nous permet pas de continuer la mission d'audit interne en entier , Nous avons décidé de mettre fin a la mission d'audit de la procédure d'achat après avoir déterminer les risques potentiels de la procédure achat de Cevital et après avoir montrer comment le service de gestion des risques a pris les mesures nécessaire pour atténuer ces risques inhérents à la procédure d'achat et enfin nous avons montré comment l'audit interne évalue les processus de controle interne et de gestion des risques .

Les enseignements tirés de la mission au sein de Cevital agro-industriel :

Cette mission d'audit de la procédure d'achat au sein de Cevital agro-industriel nous a permis de voir le degrés d'implication de la fonction audit interne dans la maîtrise des opérations de l'entreprise . En effet , en décrivant cette mission d'audit nous avons pu voir en pratique comment l'auditeur interne est impliqué dans la démarche de maîtrise des risques en entreprise . Cette mission nous a aussi montré les outils utilisés par l'auditeur interne pour évaluer les processus de contrôle interne et de gestion des risques . Et comme on le sait , une bonne maîtrise des opérations pour une entreprise rime avec une bonne maîtrise de ces processus de gestion de risque et de contrôles internes , et c'est la qu'intervient l'auditeur en évaluant ces processus et en donnant des recommandations pour les améliorer . Et donc c'est dans cette optique de montrer l'importance de l'auditeur dans cette démarche de risk management que nous avons axé notre travail sur le comment il aide l'entreprise et comment il apporte son assurance et son expertise à propos des processus de l'entreprise .

En résumé, les objectifs d'une mission d'audit interne sont vastes et visent à assurer la santé globale de l'organisation en matière de gestion des risques, de contrôles internes, de conformité, d'efficacité opérationnelle . et dans le but d'accomplir ces objectifs , l'auditeur interne fournit une évaluation indépendante et objective .

En observant le déroulement de la mission d'audit et en déterminant les objectifs de la mission , nous avons pu voir la contribution de l'audit interne dans amélioration de la performance de l'entreprise . Et en contribuant a cette démarche de maîtrise des risques , l'auditeur offre aux dirigeants de l'entreprise une vue global sur ses activité et leur permet d'avoir une approche stratégique pour l'avenir .

SECTION 02 : Synthèse du travail

Après avoir montré le déroulement de notre mission d'audit ou on s'est contenté de montrer les risques inhérents a la procédure d'achat et on a aussi montré comment l'entreprise et plus précisément le service de gestion des risque a pris des mesures atténuation de ces risques et comment lors d'une mission l'auditeur évalue ce processus de gestion des risques , nous avons opté pour cette section de démontrer comment la gestion des risques est impactée par l'audit interne . En effet , ces deux fonctions de l'entreprise sont très liés et que l'une ne peut fonctionner sans l'autre .

2-1Détermination du rôle de l'audit interne par rapport au risque

Après avoir effectué plusieurs jours de stage au sein de cevital pour effectuer notre mission d'audit de la procédure achat , nous avons essayer de comprendre comment cette fonction qui est l'audit interne permet a l'entreprise d'avoir une meilleure gestion des risques , nous résumerons nos conclusions sur le rôle de l'AI en quelques points qui sont :

2-1-1Identification des risque

Le premier rôle de l'audit interne par rapport au risques est l'identification des risques , en effet durant une mission d'audit interne l'auditeur essaie d'abord de définir les risques liés a l'entreprise en utilisant les méthodes suivante :

- *Analyse des processus* : comme on l'a montré dans la section précédente ou a analyser le fonctionnement de la procédure d'achat et de cela nous avons défini les risques lié a ce processus . Lors d'une mission d'audit interne l'auditeur fait l'examen de tout les processus existants dans l'entreprise , cela inclut l'évaluation des processus opérationnels, financiers, et de conformité.

- *Analyse des données* : généralement connu par son nom anglais «Data analyse» et devenu très répandue dans le domaine de l'audit avec l'apparition de plusieurs logiciels qui facilite cela , l'analyse des données est l'utilisation de ces techniques et de ces logiciels afin de faciliter le repérage des anomalies et des tendances susceptibles de représenter des risques.

-Interviews et observations : c'est l'une des techniques les plus utilisées par les auditeurs dans le but d'identifier les risques, cette technique représente les discussions avec les employés et observations des opérations pour détecter les risques non documentés ou mal compris.

Exemple

Lors de l'audit interne d'une entreprise manufacturière, les auditeurs peuvent identifier un risque de dépendance excessive à un fournisseur unique. Ce risque, s'il n'est pas géré, pourrait perturber la chaîne d'approvisionnement en cas de défaillance du fournisseur.

2-2Évaluation des Risques

Après avoir identifié et défini les risques liés à l'entreprise, l'auditeur interne évalue la probabilité et l'impact des risques identifiés. Et il évalue aussi les processus mis en place pour leur atténuation, et donc l'auditeur interne évalue les risques :

- en évaluant le processus de gestion des risques mis en place pour leur atténuation ;
- en créant des cartes des risques qui visualisent les risques en fonction de leur probabilité et de leur impact .
- en vérifiant l'efficacité du contrôle interne mis en place pour atténuer les risques identifiés .

Exemple

Dans une banque, l'audit interne évalue les risques liés à la sécurité informatique. En analysant la fréquence et la gravité des incidents de cybersécurité précédents, les auditeurs peuvent estimer le potentiel d'une attaque future et son impact sur les opérations bancaires.

2-3Amélioration des Contrôles Internes

L'auditeur contribue à l'amélioration du contrôle interne en évaluant les contrôles internes mis en place pour atténuer les risques, pour cela l'auditeur :

- fournit des recommandations pour améliorer ou mettre en place de nouveaux contrôles internes afin de réduire les risques identifiés ;
- réalise des tests de conformité et de performance ;
- procède à un suivi des actions correctives pour s'assurer que les recommandations d'audit ont été mises en œuvre efficacement ;

Exemple

Dans une entreprise de services financiers, l'audit interne peut évaluer les contrôles entourant les transactions financières pour prévenir la fraude. Ils peuvent vérifier que les vérifications à plusieurs niveaux sont effectuées et que les accès aux systèmes sont correctement restreints.

2-4Assurance et Conseil

L'auditeur a pour rôle d'assurer de façon indépendante à la direction que les risques sont gérés de manière adéquate et que les contrôles internes sont efficaces. En plus de ce rôle

d'assurance l'auditeur agit comme un consultant interne en offrant des conseils sur la gestion des risques et l'amélioration des processus.

2-5 Surveillance et Reporting

Afin d'identifier de façon rapide les nouveaux risques ou les changements dans les risques existants, l'auditeur interne met place des mécanismes de surveillance réguliers et ainsi il présente des rapports réguliers à la direction sur l'état des risques.

Exemple

Dans une entreprise technologique, l'audit interne peut instaurer un programme de surveillance continue pour les risques liés à la conformité réglementaire. Cela inclut le suivi des changements législatifs et l'adaptation rapide des politiques internes pour rester en conformité.

2-6 Sensibilisation et formation

L'audit interne contribue également à la sensibilisation et à la formation des employés sur les risques et les contrôles associés. Cette éducation est essentielle pour instaurer une culture de gestion des risques au sein de l'organisation.

Exemple

Dans un hôpital, les auditeurs internes peuvent organiser des sessions de formation pour le personnel médical sur les pratiques de gestion des données patients, afin de réduire les risques de violation de la confidentialité.

2-8 Contribution à la Stratégie de Gestion des Risques

Dans la perspective d'une gestion des risques efficace et dans l'optique de s'assurer que les risques identifiés soient pris en considération durant les décisions stratégiques, l'auditeur interne participe à la planification stratégique comme dans notre cas chez Cevital agro-industriel.

A. Comment le service de gestion des risques aide l'auditeur interne dans sa mission ?

Afin de mieux comprendre le lien qui lie ces deux fonctions qui sont la GR et l'AI, nous avons voulu déterminer comment ce service de GR aide l'auditeur dans le cadre de sa mission. En effet, la fonction de gestion des risques est un atout majeur et précieux pour l'audit interne lui fournissant ainsi une base solide pour la planification et l'exécution des missions d'audit. Après avoir observé l'importance de cet apport durant notre stage et après des recherches sur le sujet, voici comment la gestion des risques aide l'auditeur durant sa mission :

- **En planifiant et en priorisant les risques :** en élaborant une cartographie des risques auxquels l'organisation est exposée, la gestion des risques aide l'auditeur à concentrer ses efforts sur les zones à hauts risques et ainsi lui fait gagner du temps. La GR procède aussi à une évaluation continue des risques offrant ainsi à l'auditeur des informations actualisées sur les risques émergents afin qu'il puisse ajuster ses plans d'audit.

- **En ciblant les contrôles clé** : dans le but d'améliorer l'efficacité de l'audit la gestion des risques identifie les contrôles clé qui atténuent ces risques . en adoptant une approche par les risque, les audits sont plus ciblés ce qui permet ainsi de réduire les redondances
- **En partageant les informations** ce qui contribuera à amélioration globale des risques
- **En identifiant les risques potentiels à l'avance** : ce qui permettra à la gestion des risques d'aider les auditeurs internes a préparer des audit pour des situation imprévus

B. Interview avec l'auditeur interne de cevital :

Après avoir définis théoriquement la relation entre ces deux fonction importante de l'entreprise qui sont l'audit interne et la gestion des risque , et ayant pour but de mieux comprendre l'impact de leur relation et de mettre en valeur le lien qui unit ces deux fonctions , nous avons procédé a un interview avec Karim Belkacem auditeur interne chez cevital agro-industriel . Durant cette interview nous avons posé trois questions qu'on a jugé importantes pour expliquer l'impact de l'audit interne sur la gestion des risque . Cependant il est a noter que par soucis de compréhension , nous avons modifié quelques termes et nous avons illustré quelque propos de monsieur Belkacem d'exemple concret afin d'aider a une meilleure interprétation du sujet .

Question 01 : Comment pensez-vous que l'audit interne impacte la gestion des risques ?

L'auditeur interne de Cevital: tout d'abord il est important de comprendre comment fonctionnent ces deux services au sein de notre entreprise,durant mon humble expérience j'ai appris deux chose que je vois essentiel afin de maîtriser la relation entre ces deux pratiques par rapport au risques qui sont , la gestion des risques identifie et mets des dispositifs pour gérer ces risques par contre l'audit interne évalue ces dispositifs .C'est à dire , que dans la démarche de maîtrise du risques ces deux fonctions sont étroitement liés et ont le même objectif , mettre des mesures d'atténuation du risque et contribuer ainsi a la bonne maîtrise des opérations pour l'entreprise .

Après l'évaluation de ces processus de gestion des risques , les auditeurs internes fournissent des recommandations pour les améliorer. Ces recommandations sont basées sur les meilleures pratiques et les normes de l'industrie.

Exemple

Suite à un audit interne, une société de télécommunications peut recevoir des recommandations pour renforcer son plan de continuité des opérations, en incluant des simulations régulières de reprise après sinistre et en diversifiant ses sites de sauvegarde des données.

L'auditeur interne de Cevital continue en disant que l'audit interne assure une surveillance continue et régulière des risques et des contrôles. Cette surveillance permet de détecter rapidement les nouveaux risques et de réagir en conséquence.

Petite conclusion : en prenant compte de ce qu'a dit monsieur Karim Belkacem et des exemple illustrés auparavant , nous concluons que l'audit interne a un impact significatif sur la gestion

des risques en identifiant, évaluant et surveillant les risques, en vérifiant l'efficacité des contrôles, en fournissant des recommandations d'amélioration et en sensibilisant les employés.

Question 02 : Est-ce que ces deux disciplines sont indépendantes l'une de l'autre ?

L'auditeur interne de Cevital: L'audit interne et la gestion des risques sont deux disciplines cruciales pour toute organisation cherchant à atteindre ses objectifs stratégiques tout en minimisant les impacts négatifs des incertitudes. Bien que leurs fonctions et leurs objectifs spécifiques diffèrent, elles sont intrinsèquement liées et interdépendantes.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui évalue les processus de gouvernance, de gestion des risques, et de contrôle de l'organisation. Il vise à fournir une assurance sur la maîtrise des opérations et à proposer des recommandations pour les améliorer. Les auditeurs internes analysent les opérations de l'organisation pour s'assurer que les risques sont gérés de manière efficace et que les contrôles sont en place et fonctionnent comme prévu.

D'autre part, la gestion des risques est un processus systématique et continu d'identification, d'évaluation et de gestion des risques pouvant entraver la réalisation des objectifs de l'organisation. Elle vise à anticiper et à minimiser les impacts négatifs des risques tout en maximisant les opportunités. En d'autres termes, la gestion des risques est proactive et préventive, alors que l'audit interne est souvent perçu comme réactif et correctif.

Cependant, l'interconnexion entre ces deux disciplines est essentielle. L'audit interne dépend de la gestion des risques pour orienter ses activités. Les auditeurs internes utilisent les informations fournies par les processus de gestion des risques pour cibler leurs audits sur les domaines à haut risque. Cela leur permet de concentrer leurs efforts sur les zones les plus vulnérables de l'organisation, assurant ainsi une utilisation efficace de leurs ressources limitées.

En retour, les résultats des audits internes fournissent des insights précieux pour la gestion des risques. Les audits peuvent révéler des faiblesses ou des lacunes dans les processus de gestion des risques ou identifier de nouveaux risques que l'organisation n'avait pas encore pris en compte. Ainsi, les constats d'audit permettent d'améliorer continuellement le processus de gestion des risques en y intégrant des recommandations spécifiques.

De plus, les deux disciplines partagent un objectif commun : renforcer et améliorer le cadre de contrôle interne de l'organisation. La gestion des risques s'appuie sur un système de contrôle interne solide pour atténuer les risques identifiés. Les auditeurs internes, en évaluant régulièrement l'efficacité de ces contrôles, jouent un rôle clé dans l'amélioration continue de ces systèmes.

Pour conclure avec cette deuxième question, nous soulignerons que bien que l'audit interne et la gestion des risques puissent sembler être des fonctions distinctes avec des objectifs spécifiques, elles sont profondément interdépendantes. Leur collaboration et leur interaction permettent à une organisation non seulement de se protéger contre les risques, mais aussi de renforcer ses processus internes et de mieux atteindre ses objectifs stratégiques. Ignorer l'une

de ces disciplines affaiblirait inévitablement l'autre, car elles forment ensemble le socle de la résilience organisationnelle.

Question 03: Comment dans le cas d'une mission d'audit interne, on peut voir la relation entre l'audit interne et la gestion de risque ?

L'auditeur interne de Cevital: Dans le cadre d'une mission d'audit interne, l'équipe d'audit commence par une revue détaillée des processus de gestion des risques de l'organisation. Cela inclut l'examen des politiques et des procédures, des registres de risques, des rapports de gestion et des évaluations de risques antérieures. L'objectif est de comprendre comment les risques sont identifiés, mesurés, surveillés et contrôlés.

Par exemple, prenons une entreprise manufacturière qui a récemment intégré de nouvelles technologies de production. L'équipe d'audit interne va d'abord identifier les risques associés à ces nouvelles technologies, comme des risques de sécurité, des risques opérationnels et des risques de conformité. Ensuite, elle va évaluer les contrôles mis en place pour gérer ces risques, tels que les protocoles de sécurité, les formations pour le personnel, et les audits de conformité réguliers.

En effectuant des tests de ces contrôles, l'audit interne peut déterminer s'ils sont efficaces ou s'ils présentent des lacunes. Par exemple, si les protocoles de sécurité ne sont pas suivis correctement ou si les formations ne sont pas adéquates, l'audit interne le signalera et recommandera des améliorations.

Un cas concret pourrait être le suivant : lors de l'audit, l'équipe découvre que bien que des protocoles de sécurité existent, ils ne sont pas systématiquement respectés par les employés, en raison d'un manque de formation adéquate et de supervision. L'audit interne pourrait recommander de renforcer les programmes de formation, d'améliorer la communication sur les politiques de sécurité et d'introduire des mesures de supervision plus rigoureuses.

En somme, l'audit interne joue un rôle critique dans la gestion des risques en évaluant non seulement les risques eux-mêmes, mais aussi l'efficacité des contrôles en place pour les atténuer. Cela permet à l'organisation de prendre des mesures correctives et préventives, assurant ainsi une meilleure gestion des risques et une amélioration continue des processus.

D.Réflexions sur l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques :

Après avoir mener notre mission d'audit du cycle achat au sein de Cevital agro-industriel , et après une recherche approfondie sur le sujet nous vous livrons quelques réflexions sur ces deux notions qui représentent un pilier fondamental de chaque organisation . En effet , comme tout le monde le sait , nous vivons dans un environnement en constante évolution ou chaque entreprise lutte pour assurer son expansion . C'est avec cette capacité d'adaptation que les entreprises se démarquent des autres .Je me rappelle des exemples donné par notre professeur en master 1 Monsieur Boukrif dans le cadre d'un cour sur le « management stratégique des organisations» ou il a illustrer des exemples d'entreprises qui étaient considéré comme leader mais a cause d'un manque de visions stratégiques ont été obligé de vendre leur

CHAPITRE 3 : Étude de cas

parts pour certain (cas de Nokia qui na pas su s'adapter à l'essor des smartphones) et pour d'autres ont carrément déclaré faillite (Cas de Kodak qui a déclaré faillite en 2012).

A cela on ajoute un exemple d'une entreprise qui a su s'adapter aux changements environnementales et qui a su maîtriser les risques de ce changement pour devenir leader :

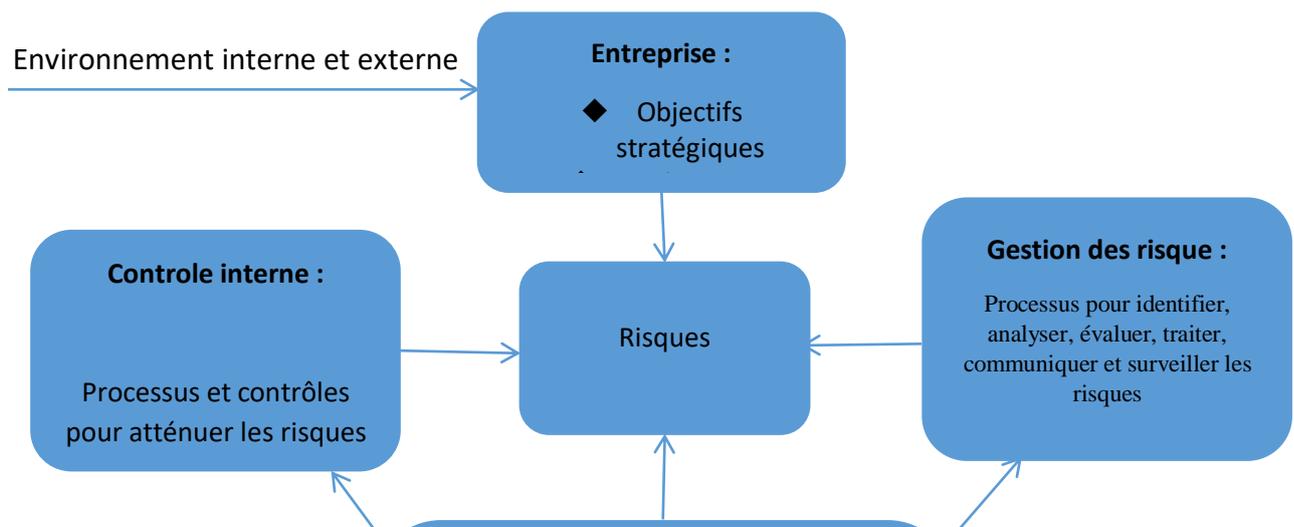
Netflix : entreprise qui a commencé un service de location de DVD par correspondance a su identifié à temps les risques liés aux changements des consommateurs qui commençaient a s'adapter a l'utilisation des smartphone et diminuait la consommation de DVD , et pour gérer ce risque de changements qui pouvait être fatale a l'entreprise , ils sont passés a un modèle de streaming en ligne et sont devenues l'un des principaux fournisseurs de services de divertissement en ligne au monde.

Cet exemple nous illustre parfaitement le rôle que joue l'audit interne sur la gestion des risques en entreprise et nous montre l'importance de ces deux fonction dans la prise de décisions stratégique d'une entreprise .

D.1 Schéma démontrant le lien entre l'audit interne et la gestion des risques

Pour appuyer notre recherche, et dans le but de vous expliquer nos réflexions et nos conclusions sur le lien qui unit ces deux fonctions qui sont l'audit interne et la gestion des risques et ainsi montrer leur importance au sein des organisation, nous avons essayé de schématiser ce rapport entre ces fonctions de l'entreprise.

Figure N° 6: le lien entre l'audit interne et la gestion des risques



Source : réaliser par nous même

Explication du schéma

Ce schéma simplifié illustre les liens clés entre l'audit interne, la gestion des risques et contrôle interne qui font partie du dispositif de maîtrise des opérations pour une organisation :

- L'organisation a des objectifs stratégiques et des opérations qui sont influencés par son environnement interne et externe. Ces facteurs créent des risques qui peuvent avoir un impact négatif sur les objectifs de l'organisation.
- Ce schéma montre comment chaque service est impliqué dans la maîtrise des risques en entreprise
- Le système de contrôle interne est mis en place pour atténuer ces risques en mettant en place des processus et des contrôles adéquats.
- L'audit interne évalue l'efficacité du système de contrôle interne et de la gestion des risques, identifie les faiblesses et les risques potentiels, et propose des améliorations.
- La gestion des risques est un processus continu qui permet d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de traiter, de communiquer et de surveiller les risques. L'audit interne contribue à améliorer ce processus et à l'intégrer à la culture d'entreprise.

Les résultats d'une gestion des risques efficace incluent une prise de décision améliorée, une protection des actifs, une conformité accrue et une augmentation de la valeur pour les actionnaires.

Conclusion par rapport au schéma

- Ce schéma nous montre le lien que l'audit interne a avec la gestion des risques et le contrôle interne, et d'après les explications citées ci-dessus nous en concluons que l'audit interne contribue à une gestion des risques efficace et avec cette contribution l'audit interne aide l'entreprise à une bonne prise de décision, à protéger ses actifs, à avoir une conformité accrue et surtout à donner de la valeur à l'entreprise. C'est à dire, en évaluant les processus de gestion des risques et de contrôle interne, l'audit interne contribue à la maîtrise des opérations de l'entreprise et à la maîtrise de ses risques.

● **Analyse et interprétation des résultats :**

Nous avons réservé cette dernière partie de notre mémoire pour l'analyse et l'interprétation de notre travail, en effet durant ce dernier passage nous allons expliquer et discuter de la façon dont notre travail nous a permis de répondre à la problématique et aux questions de recherches.

Rôle traditionnel de l'audit interne sur la gestion des risques au sein des organisations

Chaque entreprise dans ce monde a pour objectif, la maîtrise de ses opérations, c'est donc dans cette optique que la maîtrise des risques devient un enjeu crucial pour toutes les organisations. Et dans cette démarche de maîtrise des risques, l'audit interne intervient en fournissant une évaluation indépendante et objective des processus de gestion des risques, en recommandant des améliorations et en assurant une surveillance continue pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs tout en minimisant les risques.

Les défis rencontrés par l'audit interne dans la gestion des risques

Dans sa démarche de gestion des risques de l'entreprise, l'audit interne est confronté à plusieurs défis. Parmi ces défis on trouve :

La complexité croissante des risques : Les risques auxquels les entreprises sont confrontées deviennent de plus en plus complexes en raison de la mondialisation, de l'innovation technologique, des menaces cybernétiques. Et c'est pour que l'audit interne se trouve devant le défi de mettre à jour ses compétences et ses méthodes pour évaluer ces risques complexes de manière efficace.

Ressources limitées : Il est difficile pour l'audit interne de couvrir tous les domaines de risque pertinents de manière exhaustive et ce pour cause du manque de ressources financière et humaine

Défi du maintien de l'indépendance et de l'objectivité : L'audit interne doit maintenir son indépendance et son objectivité vis-à-vis des départements qu'il audite, mais parfois la pression interne et les conflits d'intérêts peuvent compromettre cette indépendance, rendant difficile l'émission de recommandations impartiales

Défi d'adaptation aux changements technologique : Les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle et l'analyse des big data offrent de nouvelles opportunités pour améliorer les processus d'audit. C'est pour cela que les auditeurs doivent se former et adapter leurs pratiques pour tirer pleinement parti de ces outils, ce qui nécessite du temps et des investissements.

En surmontant ces défis, l'audit interne peut jouer un rôle plus efficace et stratégique dans la gestion des risques au sein des organisations, contribuant ainsi à une meilleure gouvernance et à une prise de décision éclairée. Et donc, pour surmonter ces défis l'audit interne met en œuvre plusieurs stratégies par exemple :

- Formation continue et développement professionnel pour suivre l'évolution des risques et des technologies en participant par exemple à des formations et certifications professionnelles comme : Certified Internal Auditor (CIA), Certification in Risk Management Assurance (CRMA), Certified Information Systems Auditor (CISA), etc.;
- Utilisation des technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la précision des audits comme Power BI pour la data analyse, I-AUDIT;
- Encourager une collaboration étroite avec d'autres départements (achat, finance, juridique, etc.);
- prioriser les audits en se concentrant sur les zones à haut risques ;
- Établir des structures de gouvernance claires qui assurent l'indépendance de l'audit interne .

L'impact tangible de l'audit interne sur la gestion des risques au sein de l'entreprise Cevital

Notre mission au sein de Cevital agro-industriel nous a permis de voir et de déduire l'impact que peut avoir l'audit interne sur la gestion des risques, et cela en améliorant la performance, la conformité et la résilience organisationnelle de l'entreprise.

En identifiant et atténuant les risques opérationnels, en fournissant des informations et des analyses objectives sur les risques auxquels l'entreprise est confrontée, l'audit interne permet à Cevital de réduire les coûts et ainsi augmenter sa rentabilité ce qui améliore considérablement sa performance

Ayant pour mission de s'assurer que l'entreprise respecte toutes les réglementations et lois applicables , l'audit interne réduit le risque d'amendes et de pénalités et ainsi il contribue a améliorer la conformité de cevital .

L'audit interne renforce la gouvernance de l'entreprise en évaluant ces contrôles internes et en apportant des recommandations .il peut également contribuer à améliorer la culture de gestion des risques de Cevital en sensibilisant aux risques et en encourageant une approche proactive de la gestion des risques.

Il existe un défi très important pour Cevital qui est la préparation aux crises , l'audit interne vient minimiser l'impact des crises et aider l'entreprise à se rétablir plus rapidement en identifiant les risques potentiels , en élaborant des plans d'intervention et participant a des veilles stratégiques.

Facteurs clés de succès pour maximiser l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques

Maximiser l'efficacité de l'audit interne est ,à mon avis, le plus grand défi que l'auditeur rencontre dans sa démarche de maîtrise des risques , et pour cela plusieurs facteur clé doivent être pris en compte comme par exemple : indépendance et objectivité, compétences et expertise, utilisation des technologies avancées et automatisation des processus, évaluation continue des risques, documentation et traçabilité ... etc

En mettant en œuvre ces facteurs clés de succès, et en adoptant une culture de collaboration et de partenariat avec la direction et les autres parties prenantes, les entreprises tels que Cevital peuvent maximiser l'efficacité de leur fonction d'audit interne, renforçant ainsi leur capacité à gérer les risques, à assurer la conformité et à améliorer leur résilience organisationnelle

Ce qu'on retiendra

Après avoir défini le relation entre les deux fonctions qui sont l'audit interne et la gestion des risques , et après avoir démontré le lien étroit qui les lient . Nous achevons cette deuxième section en mettant l'accent sur ces point importants qu'on retiendra :

- La gestion des risques aide l'audit interne a être plus efficace dans sa mission .
- En priorisant les risques et en établissant la cartographie des risques , la gestion de risque fait gagner du temps au service de l'audit interne .
- La gestion des risques se concentre sur l'identification et la maîtrise des risques de l'entreprise

- La gestion des risques permet à l'audit interne de concentrer sa missions sur les risques les plus important .
- L'audit interne joue un rôle crucial dans la gestion des risques en évaluant les processus de contrôle interne et de gestion des risques .
- L'audit interne , le contrôle interne et la gestion des risques sont des processus liés et complémentaires et font partie d'un même dispositif qui est la maîtrise des activités dans l'entreprise
- Le contrôle interne est un dispositif assurant l'accompagnement des opérations d'un point de vue permanent .
- Le contrôle qualité se concentre sur le respect de certaines normes et référentiels notamment ISO mais avec une approche client ou produit .
- L'audit interne est tout d'abord indépendant de ces trois dispositifs cités ci-dessus et il vient vérifier la coordination et l'efficacité de ces dispositifs
- L'appétence au risque ou la tolérance au risque de l'entreprise ne peut pas être défini par l'auditeur interne , c'est à la direction général ou au conseil d'administration de la définir
- En évoluant les processus de gestion des risques et de contrôle interne , l'audit interne contribue à une bonne maîtrise de ces dispositifs en donnant aussi des recommandation pour l'amélioration de ces dernières .

Conclusion de chapitre

Pour conclure avec ce chapitre , nous parlerons d'abord de ce qui a été fait pendant ce chapitre 3 de notre mémoire sous le thème « impact de l'audit interne sur la gestion des risques dans les organisation» , ensuite nous parlerons des enseignements tiré de ce chapitre .

Dans un premier temps , ce chapitre décrit le déroulement d'une mission d'audit interne d'une procédure d'achat au sein de cevital agro-industriel , cette mission nous a permis de voir méthodes et outils de l'audit interne sur le terrain . Elle nous a permis aussi de mettre en pratique nos connaissance théoriques sur le terrain . Cette mission d'audit de la procedure d'achat nous a permis de révéler de manière approfondie les multiples facettes de l'interaction entre les pratiques d'achat et la gestion des risques au sein de l'entreprise .

CHAPITRE 3 : Étude de cas

Grâce à une évaluation rigoureuse des processus d'achat, des procédures de gestion du risque et de contrôle interne , l'audit interne joue un rôle crucial dans l'identification et l'atténuation des risques.

Après avoir décrit notre mission d'audit au sein de Cevital , nous avons essayé de montrer l'implication du contrôle interne dans le processus de gestion des risques en s'appuyant sur une interview avec l'auditeur interne de Cevital . Ce qui a mis l'accent sur la contribution de l'audit interne non seulement à réduire les risques opérationnels, mais aussi à renforcer la conformité et la gouvernance d'entreprise.

Durant ce chapitre nous avons appris aussi que les recommandations issues de l'audit fournissent un cadre pour l'amélioration continue et l'optimisation des pratiques d'achat, ce qui, en retour, protège l'organisation contre les pertes financières et les dommages à la réputation.

On conclue cela avec l'importance d'adopter une culture de gestion proactive des risques pour les entreprise. En adoptant cette culture dans les organisations, l'audit interne est perçu comme un partenaire stratégique plutôt qu'un simple mécanisme de contrôle. Cette perspective favorise aussi une collaboration plus étroite entre les départements et ainsi une approche plus intégrée de la gestion des risques .

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, ce mémoire a exploré la problématique centrale : dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à la gestion des risques au sein des organisations, et quelles sont les meilleures pratiques pour optimiser cette contribution ? L'étude s'est focalisée sur le processus d'achat de CEVITAL comme étude de cas, démontrant comment l'audit interne peut améliorer la gestion des risques dans cette fonction en particulier.

La méthodologie de recherche a impliqué une analyse approfondie des pratiques d'audit interne au sein de CEVITAL, incluant des entretiens avec des parties prenantes clés et l'examen des rapports d'audit internes. Cette approche a permis de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur l'efficacité des processus d'audit et leur impact sur la gestion des risques.

Les résultats de cette recherche ont révélé que l'audit interne ne se limite plus à sa fonction traditionnelle de contrôle, mais s'est transformé en un acteur stratégique capable d'influencer positivement la performance et la résilience organisationnelle. En particulier, l'audit interne chez CEVITAL a permis une meilleure identification et évaluation des risques, une amélioration des processus internes et une réactivité accrue face aux crises. Ces améliorations se sont traduites par une meilleure performance, une conformité accrue et une résilience organisationnelle renforcée.

Le rôle traditionnel de l'audit interne dans la gestion des risques, fondé sur l'évaluation des contrôles internes et la garantie de la conformité aux réglementations, a évolué en réponse à la complexité croissante des environnements d'affaires et aux attentes accrues des parties prenantes. Aujourd'hui, l'audit interne adopte une approche proactive, visant à identifier les risques émergents, à évaluer leur impact potentiel et à proposer des mesures correctives pour les atténuer.

Comme le souligne Kurt F. Reding et al. dans leur ouvrage "Internal Auditing: Assurance & Advisory Services", *"l'audit interne apporte une valeur ajoutée en fournissant une assurance objective sur la gouvernance, la gestion des risques et les processus de*

contrôle"⁶⁰. Cette perspective met en évidence l'importance de l'audit interne non seulement en tant que fonction de contrôle, mais également comme un partenaire stratégique dans la gestion des risques.

Les défis rencontrés par l'audit interne sont nombreux et complexes. Parmi ces défis, les contraintes de ressources sont particulièrement significatives. Les départements d'audit interne doivent souvent fonctionner avec des budgets limités et un personnel restreint, ce qui peut entraver leur capacité à mener des audits approfondis et réguliers. Par exemple, chez CEVITAL, les auditeurs internes doivent parfois prioriser les audits en fonction des risques les plus critiques en raison de ressources limitées, ce qui peut laisser certains domaines moins surveillés.

Les résistances internes au changement constituent un autre défi majeur. L'audit interne peut être perçu comme une intrusion ou une menace par certains employés ou départements, surtout lorsque des recommandations impliquent des modifications significatives des pratiques établies. Chez CEVITAL, cette résistance a été surmontée en mettant en place des sessions de sensibilisation et de formation pour expliquer l'importance et les bénéfices de l'audit interne, ainsi qu'en encourageant une culture de transparence et de collaboration.

La nécessité de s'adapter à des environnements d'affaires de plus en plus complexes représente également un défi. Les entreprises opèrent dans un contexte mondial en évolution rapide, avec des régulations en constante mutation et des technologies émergentes qui modifient les modèles d'affaires traditionnels. Pour rester efficaces, les auditeurs internes doivent continuellement mettre à jour leurs compétences et leurs connaissances. Par exemple, l'adoption de technologies telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données (Power BI , Pennylane ...etc) permet aux auditeurs internes de mieux détecter les anomalies et d'évaluer les risques de manière plus précise et efficiente.

Pour surmonter ces obstacles, les organisations adoptent des technologies avancées, investissent dans la formation continue des auditeurs et favorisent une culture de gestion des risques intégrée. L'exemple de CEVITAL démontre comment une organisation peut surmonter ces défis en intégrant l'audit interne dans son processus global de gestion des risques.

⁶⁰ Reding, Kurt F., et al. *Internal Auditing: Assurance & Advisory Services*. 3rd ed., The Institute of Internal Auditors, 2013.

CONCLUSION GENERALE

Pour maximiser l'efficacité de l'audit interne dans la gestion des risques, plusieurs facteurs clés de succès ont été identifiés. L'engagement fort du leadership, l'indépendance et l'objectivité des auditeurs, l'utilisation de technologies de pointe et l'intégration de l'audit interne dans la stratégie globale de l'organisation sont essentiels. Ces éléments permettent non seulement de surmonter les défis, mais aussi de tirer pleinement parti des avantages offerts par une gestion proactive des risques.

En somme, l'audit interne joue un rôle indispensable et multidimensionnel dans la gestion des risques. Les résultats de cette étude démontrent que, lorsqu'il est bien intégré et soutenu par la direction, l'audit interne peut significativement améliorer la gestion des risques, renforçant ainsi la performance et la résilience des organisations.

La liste bibliographique

Les Ouvrages

- 1- Schirk, Pierre, Vera, Jacques, Bourrouilh-Parège, Olivier. Audit interne et référentiels de risques, Préface de Philippe Mocquard, 3ème édition. Mayenne : 733, rue Saint-Léonard, 53100 Mayenne, Janvier 2021.
- 2- Landwell & associés, le management des risques de l'entreprise -cadre de référence- techniques d'application - COSO II report, Editions d'Organisation, 2005.
- 3- Renard, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. 5ème éd., Éditions Eyrolles, 2017.
- 4- BERTIN (Elisabeth), « audit interne enjeux et pratique a l'internationale », édition Eyrolles, Paris, 2007, p.5
- 5- Ridley, Jeffrey. Cutting Edge Internal Auditing. John Wiley & Sons, 2008.
- 6- Reding, Kurt F., Paul J. Sobel, et Urton L. Anderson. Internal Auditing: Assurance & Advisory Services. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2013
- 7- Renard, Jacques, et Louis Galois. Théorie et pratique de l'audit interne. 9e éd., Eyrolles, 2016. Préface de Louis Vaurs. Avant-propos.
- 8- ALAIN MONTOUX, « le dictionnaire des organisations, dico job : concepts et vocabulaire », édition publibook, 2012. Page 582
- 9- S. GUINCHARD, T. DEBARD, Dalloz, Lexiques des termes juridiques, 20ème éd., Paris, 2012, p. 815
- 10- RENARD Jacques, « Audit interne : ce qui fait débat », édition Maxima, paris, 2003, page 99.
- 11- Laurent .Pierandrei, «Risk management gestion des risques en entreprise, banque et assurance», Dunod, 2015 ,Page 7
- 12- Jean, David Darsa, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise », 2ème édition Mans GERESO, 2015.
- 13- Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., & Riddle, C. (2013). Internal Auditing: Assurance and Advisory Services. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- 14- "Audit interne et contrôle interne" de Jean-François Manzoni et Jean-Pierre Helfer
- 15- Olivier LEMANT, « la conduite d'une mission d'audit interne », p : 189.
- 16- Arens, Alvin A., & Loebbecke, James K. *Audit: An Integrated Approach*. 11th edition, Prentice Hall, 2008.
- 17- Thibault, Jean-Pierre. *Principes de l'Audit Comptable et Financier*. 3rd edition, Dunod, 2013.
- 18- Boynton, William C., & Johnson, Raymond N. *Modern Auditing*. 8th edition, John Wiley & Sons, 2005.
- 19- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach (15th ed.). Pearson.
- 20- Whittington, O. R., & Pany, K. (2018). Principles of Auditing & Other Assurance Services (20th ed.). McGraw-Hill Education.
- 21- Louwers, T.J., Ramsay, R.J., Sinason, D.H., Strawser, J.R., & Thibodeau, J.C. (2017). Auditing & Assurance Services (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- 22- Covey, Stephen R. (1989). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Éditions J'ai lu.
- 23- Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., & Riddle, C. (2013). Internal Auditing: Assurance & Advisory Services. The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

RAPPORTS, MANUELS ET GUIDES

- 1- COSO. Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013
- 2- Canadian Institute of Chartered Accountants. Criteria of Control (COCO). ICCA, 1995
- 3- IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », paris, 2011, p.18.
- 4- IFACI, « Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne », France, 2011.p.1
- 5- Institut des Auditeurs Internes (IIA). Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. The Institute of Internal Auditors, 2017.

ARTICLES, REVUES SCIENTIFIQUES

- 1- ESSEKKAKIS & BOUAYAD NABIL A. (2019), «Aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne (dans le temps et l'espace)», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Numéro 10 : Septembre 2019/ Volume 4 : numéro 2» p: 625-642
- 2- Adja, H., Rabah, K., & Colot, O. (2021). Apport de l'audit interne à la gouvernance des entreprises, cas de l'Algérie. Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, volume 15, numéro 1.

LÉGISLATION

- 1- Loi n°88-01 du 12 janvier 1988, portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques, article 40, page 18

THESES ET MÉMOIRES

- 2- Youssef YAHYAOUÏ, « L'utilité du rapport de l'auditeur externe » Thèse de doctorat en sciences comptables, Université de Sousse, 2005
- 3- Mémoire réalisé par Hamani Lydia et Tahar Assia, Université de Bejaia, 2021.

LES SITES WEB

- 1- <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-internes/#:~:text=L'audit%20interne%20est%20une,cr%C3%A9er%20de%20a%20valeur%20ajout%C3%A9e.consulté le 08/03/2024 à 19h.>
- 2- - <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017- French.pdf>, p1.Consulter, le 28/04/2024 à 00 :30.

Les ANNEXES

ANNEXE 01 : Règles d'approbation des contrats d'achat

Niveau	Montants		Approbation des Contrats			
	Dzd HT	Eur HT	IP	PDR	IMS/MAR K	CAPEX
1	≤600 000	≤5000	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats
2	>600 000 ≤5 000 000	>5000 ≤50 000	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats
3	>5 000 000 ≤50 000 000	>50 000 ≤3000 000	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats
4	>50 000 000	>3000 000	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats	Directeur Achats
5	Processus Exceptionnel		DG ou Intérimaire et en leurs absence par un membre du Comex.			

Source : document interne Cevital agro-industriel

Annexe 02 : Règles d'approbation TCO

Ni ve au	Montants		Approbation des TCO			
	Dzd HT	Eur HT	IP	PDR	IMS/MARK	CAPEX
1	≤600 000	≤5000	Résp Achats	Résp Achats	Résp Achats	Résp Achats
2	>600 000 ≤5 000 000	>5000 ≤50 000	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats
3	>5 000 000 ≤50 000 000	>50 000 ≤3000 000	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats
4	>50 000 000	>3000 000	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats	Résp Achats + Directeur Achats
5	Processus Exceptionnel		DG ou Intérimaire et en leurs absence par un membre du Comex.			

Source : document interne Cevital agro-industriel

ANNEXE 03 : Règles de conduite auditeur interne

1. Intégrité

Les auditeurs internes :

- 1.1.** Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité.
- 1.2.** Doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession.
- 1.3.** Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation.
- 1.4.** Doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

2. Objectivité

Les auditeurs internes :

- 2.1.** Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement.
Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation.
- 2.2.** Ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel.
- 2.3.** Doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées

3. Confidentialité

Les auditeurs internes :

- 3.1.** Doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités
- 3.2.** Ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

4. Compétence

Les auditeurs internes :

- 4.1.** Ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir faire et l'expérience nécessaires.
- 4.2.** Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
- 4.3.** Doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux .

Source :Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017

Table des matières

Remerciements	2
DEDICACES	3
DEDICACES	4
Sommaire	5
LISTE DES TABLEAUX	6
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES ABREVIATIONS	8
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : Audit Interne et Gestion des Risques : Fondements Théoriques et Interconnexions	5
Introduction de chapitre	5
Section 1 : Fondements théoriques du contrôle interne et de l'audit interne	6
1-1le contrôle interne	6
1-1-1 définition et objectifs	6
1-1-2Composantes du contrôle interne	7
1-1-2-1-L'environnement de contrôle	7
1-1-2-2 Evaluation des risques	7
1-1-2-3 Les activités de contrôle	7
1-1-2-4 Information et communication	7
1-1-2-5 Pilotage	8
1-3les principes de base de l'audit interne	8
1-3-1 Historique et évolution de l'audit interne	9
1-5 rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise	14
1-5-1 les normes de l'audit interne.....	15
1-5-2 cadre normatif majeur	15
1-5-3 objectifs des normes	16
1-5-6 le contenu des normes	16
1-6 Impact sur la profession	19
1-6-1 Les dissemblances entre l'audit interne et contrôle interne.....	19
SECTION 2 : Le risque et la gestion des risques en entreprise	20
2-1 Les risques Définitions.....	20
2-1-1 Le risque en entreprise.....	21
2-2 Typologie des risques	22

2-2-1 Les risques liés à la mission d’audit (le risque d’audit)	22
2.1.1 Les risques inhérents	23
2-2-2 Les risques de non contrôle.....	23
2-2-3 Le risque de non détection	23
2-3- Cartographie des risques.....	25
2-3-1définitions	25
2-3-2 Objectifs.....	26
2-3-3 Elaboration d’une cartographie de risque	26
2-3-3-1Gestion des risques	26
<i>Figure N° 2 : Rôle de l’audit interne dans l’ERM</i>	28
2-4 Les principales approches de la gestion des risques	29
2-5 Importance de la gestion des risques	30
2-6 Processus de gestion des risques.....	30
2-6-1Identification des risque	31
2-6-2Evalutation des risques :	31
2-6-3Développement de stratégies de gestion des risques	32
2-6-4Mise en œuvre des mesures de gestion des	32
2-6-4Surveillance et révision continue	32
SECTION 03 : Le lien entre l’audit interne et la gestion des risques	32
3.1 L’audit interne comme outil de gestion des risques	32
3.1.1 Rôle de l’audit interne dans l’identification des risques	32
3.1.2 Rôle de l'audit interne dans l'évaluation des risques	33
3.1.3 Rôle de l'audit interne dans la gestion des risques	33
3.2 La gestion des risques comme guide pour l'audit interne.....	34
3.2.1 Utilisation des résultats de la gestion des risques pour orienter les missions d'audit interne .	34
3.2.2 .Intégration de la gestion des risques dans les plans d'audit interne.....	34
3.3 Interaction entre l'audit interne et la gestion des risques	35
3.3.1 Exemples pratiques d'intégration de l'audit interne dans le processus de gestion des risques	35
3.4 Les défis et les opportunités de l'interaction entre l'audit interne et la gestion des risques	36
3.4.1 Les obstacles à la collaboration entre l’audit interne et la gestion des risques	36
3.4.2 Stratégies pour surmonter ses obstacles	36
3.4.3 Avantages d'une collaboration renforcée.....	37
Conclusion de chapitre.....	37
CHAPITRE 2 : Présentation de l’Organisme et de la Fonction d’Achat chez CEVITAL	39
Introduction de chapitre	39

SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	39
1.1 Historique du groupe CEVITAL.....	40
1-2 Identification du complexe Agro-industriel CEVITAL	40
1.3 la situation géographique.....	41
1-5 Direction et gouvernance du groupe	43
1-5-1 La direction Marketing	44
1-5-2 La direction des Ventes & Commerciale	44
1-5-3 La direction Système d'informations.....	44
1-5-4La direction des Finances et Comptabilité	44
1-5-5 La direction Industrielle	44
1-5-6La direction des Ressources Humaines.....	45
1-5-7 La direction Approvisionnements	45
1-5-8 La direction Logistique	45
1-5-9La direction QHSE.....	45
1-5-10La direction Maintenance et travaux neufs.....	46
1-5-11 Les CLR (Centres de Livraison Régionaux).....	46
1-6Présentation de la structure d'accueil « Direction d'audit interne »	46
1-6-1 Organigramme de la direction finance et comptabilité	47
1-6-2 Les missions de la direction d'audit interne	47
SECTION 02 : présentation de la fonction d'achat au sein de CEVITAL	47
2-1Définition de la procédure d'achat.....	48
2-2La Mission de la fonction achat	48
1-2-1Le processus d'achat	49
1-2-2La procédure achat	49
Section 3 : déroulement d'une mission d'audit.....	56
3-1l'acceptation de la mission	57
3-2 L'orientation et la planification	57
3-3L'appréciation du contrôle interne.....	58
3-3Contrôle Direct des Comptes.....	58
3-4travaux de Fin de mission.....	59
3-5Rédaction des Rapports	60
Conclusion de chapitre.....	61
CHAPITRE 3 : Étude de cas.....	63
Introduction de chapitre	63
Section 01 : Déroulement d'une mission d'audit de la procédure achat au sein de Cevital agro-industriel.....	63

1-1.MISSION D’audit interne	64
1-1-1 Ordre de mission	64
1-1-2 Grille analyse des taches	66
1-1-3 Le plan d’approche.....	67
1-2Prise de connaissance des risques	69
1-2-1 Questionnaire de contrôle interne.....	70
1-2-2 Tableau des forces et des faiblesses.....	71
1-3 Définition des objectifs	72
1-3-1 Questionnaire du contrôle interne.....	74
1-3-2 Tableau d’évaluation et d’analyse des risques	77
1-3-3 Les risques inhérents a la procédure d’achat.....	77
1-3-4 Mesures prises pour atténuer les risques.....	79
1-3-5 Feuilles de révélation et d’analyse des problèmes	81
SECTION 02 : Synthèse du travail	83
2-1Détermination du rôle de l’audit interne par rapport au risque.....	83
2-1-1Identification des risque	83
2-2Évaluation des Risques.....	84
2-3Amélioration des Contrôles Internes.....	84
2-4Assurance et Conseil	84
2-5Surveillance et Reporting	85
2-6Sensibilisation et formation	85
Conclusion de chapitre.....	93
CONCLUSION GENERALE.....	94
La liste bibliographique.....	Error! Bookmark not defined.
Les ANNEXES	Error! Bookmark not defined.

RÉSUMÉ

Ce mémoire examine le rôle essentiel de l'audit interne dans la gestion des risques d'une entreprise.

L'audit interne est chargé d'évaluer l'efficacité des contrôles internes et de jouer un rôle clé dans la détection et la prévention des risques.

En analysant une étude de cas spécifique, nous montrons que des audits réguliers et rigoureux permettent non seulement d'identifier les risques potentiels, mais aussi de proposer des recommandations pour améliorer les processus de gestion et les systèmes de contrôle.

L'audit interne contribue ainsi à une prise de décision plus éclairée en fournissant des informations fiables et en garantissant la conformité aux réglementations en vigueur.

De plus, il permet de renforcer la culture de gestion des risques au sein de l'entreprise, en sensibilisant les employés et en encourageant des pratiques de gestion proactives.

Notre travail conclut que l'audit interne est indispensable pour une gestion proactive des risques, augmentant ainsi la stabilité, la performance et la résilience de l'entreprise.

Mots-clés : audit interne, gestion des risques, contrôles internes, conformité, performance, résilience.

ABSTRACT

This thesis examines the essential role of internal audit in corporate risk management.

Internal audit is responsible for assessing the effectiveness of internal controls and plays a key role in detecting and preventing risks.

By analyzing a specific case study, we demonstrate that regular and rigorous audits not only identify potential risks but also provide recommendations to improve management processes and control systems.

Internal audit thus contributes to more informed decision-making by providing reliable information and ensuring compliance with regulations.

Additionally, it strengthens the company's risk management culture by raising employee awareness and encouraging proactive management practices.

Our study concludes that internal audit is indispensable for proactive risk management, thereby enhancing the company's stability, performance, and resilience.

Keywords : internal audit, risk management, internal controls, compliance, performance, resilience.