



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS
LE MANAGEMENT DU RISQUE
OPERATIONNEL SUR LE PROCESSUS
ACHAT : CAS DE LA SONIDEP NIGER**

Présenté par :

Mr. Ibrahim SABI RACHID

Dirigé par :

**Mr. Issiaka ALI SAMBA
Chargé des études Direction
Recherche et Consultance
CESAG**

OCTOBRE 2013

DEDICACES

Ce mémoire fruit d'un travail laborieux, trouve sa reconnaissance en Dieu le tout puissant à qui je le dédie en priorité.

Que sa grâce et sa miséricorde soient le symbole de l'accomplissement de ce travail et du parcours professionnel suivi.

Je dédie ce mémoire à:

- ma mère feu AISSA HAROUNA SIDIKOU,
- mon père SABI IBRAHIM,

Qui, par la grâce du Tout Puissant, m'ont donné une bonne éducation afin de pouvoir affronter avec sérénité toutes les épreuves de la vie.

Mes frères et sœurs :

- Mme Karidjo Haoua Boureima ;
- Mr Ibrahim Sabi Kader ;
- Mme Souleymane Aminatou Ibrahim Sabi ;
- Mme Seyni Mariama Ibrahim Sabi ;
- Mr Ibrahim Sabi Moustapha ;
- Mr Ibrahim Sabi moctar ;
- Melle Hamsatou Issoufou ;
- Mr Ibrahim Sabi Farouk.

Mes neveux,

- Abdoul Kader Abdoul Madjid ;
- Abdoul Kader Salim ;
- Karidjo Oumarou Chourem ;
- Melle Yasmina Souleymane ;
- Abdou Kader Mohamed.

Pour avoir accepté de consentir d'énormes sacrifices et fait preuve de bonne compréhension en supportant le poids de l'éloignement pendant toute la durée de mon absence.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu de m'avoir permis de réaliser ce travail. Mes sincères et particuliers remerciements à :

- Monsieur **Issiaka ALI SAMBA** chef de département Licence ISCBF-CESAG pour avoir accepté de m'encadrer dans la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur **MOUSSA YAZI**, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et de Finance (ISCBF) CEAG pour la qualité de la formation qu'il a dispensée, pour tous ses conseils et autres soutiens apportés tout au long de cette formation ;
- Monsieur **MAMADOU Diop** vice gouverneur de la BCEAO pour tous ses conseils et autres soutiens apportés tout au long de mon passage à Dakar ;
- Monsieur **Ousmane Idi Ango** Directeur Général de la SONIDEP, ancien du CESAG ;
- Madame **Seydou Fatima** Secrétaire Général de la SONIDEP ;
- Monsieur **Elhadji Tchindo Aliou** Directeur de la Direction contrôle de gestion et Audit de la SONIDEP ;
- A l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la qualité de la formation qu'ils ont dispensée et aussi d'avoir été à hauteur de mes attentes ;;
- Monsieur **Mahamadou Issoufou SANI** ;
- Monsieur **Ibrahim Mamadou Diop** Contrôleur Général d'AREVA Niger ;
- A tous les étudiants de la 24^{ème} promotion pour leur fraternité et encouragement ;
- Monsieur **Boulou LAWAN KIARI**, contrôleur de gestion de la SONIDEP ancien du CESAG;
- Monsieur **Yassine** contrôleur de gestion de la SONIDEP;
- A ma cousine Mme **Moctar Rahina** chef service Fournisseur de la SONIDEP ;
- A l'ensemble du **Personnel de la SONIDEP**, pour l'accueil, la sympathie et la bonne collaboration. ;
- Monsieur **KAFFA Hamadou** Administrateur AFRICA RAIL pour son soutien.
- Monsieur **Roua oumarou Kiro** ; Monsieur **Garba bachar** ; Monsieur **Hassane Gamatchié** ; Pour leur soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ❖ BC : Bon de Commande.
- ❖ BL : Bon de Livraison
- ❖ CA : Chiffre d’Affaire.
- ❖ CESAG : Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion.
- ❖ CGA : Contrôle de Gestion & Audit
- ❖ COSO: Committee of Sponsoring Organizations.
- ❖ DA : Demande d’Achat.
- ❖ DAG : Direction des Affaires Général.
- ❖ DCT : Direction Commercial & Trading.
- ❖ DFC : Direction Financier et Comptable.
- ❖ DG : Direction Générale.
- ❖ DRH : Direction des Ressources Humaines.
- ❖ FAR : Feuille d’Analyse des Risques.
- ❖ IFACI : Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne.
- ❖ IIA: Institute of Internal Auditors (Institut International des Auditeurs).
- ❖ MPA : Mission, Pouvoirs et Responsabilités.
- ❖ NIF : Numéro d’Identification Fiscal.
- ❖ NMO : Normes.
- ❖ SONIDEP : Société Nigérienne des Produits Pétroliers.
- ❖ UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.
- ❖ PBN : Produit Blanc et Noir.
- ❖ QCI : Questionnaires du Contrôle Interne
- ❖ QPC : Questionnaire de Prise de Connaissance.
- ❖ RL : Responsable Logistique.
- ❖ SA : Service Achat
- ❖ SD : Service demandeur
- ❖ SG : Secrétaire Général

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Audit interne et Audit externe	30
Tableau 2: Audit interne et contrôle interne.....	41
Tableau 3: Audit interne et Risk management	42
Tableau 4: Liste des différents risques liés à « l'exécution, livraison et gestion du processus achat »	46
Tableau 5: Tableau d'échantillonnage pour le processus achat de la SONIDEP.....	51
Tableau 6 : Répartition du personnel de la SONIDEP	63
Tableau 7: Tableau récapitulatif des quantités livrées et CA correspondant	64
Tableau 8: Résultat du teste de permanence	71
Tableau 9: Risques liés à l'exécution, la livraison et la gestion du processus achat.....	73
Tableau 10: Echelle de mesure de la probabilité de survenance.....	81
Tableau 11: N°13 Probabilité de survenance des risques du cycle achat-fournisseur de La SONIDEP	81
Tableau 12: Echelle de mesure de l'impact	84
Tableau 13: Evaluation de l'impact des risques	85
Tableau 14: Evaluation de dispositif de maîtrise de risque.....	91

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Contrôle Interne	38
Figure 2: Evaluation des risques	47
Figure 3: Modèle d'analyse.....	50
Figure 4: Evaluation de l'impact des risques	89

LISTE DES ANNEXES

- Annexe N° 1: Grille de séparation des fonctions achats-fournisseurs de la SONIDEP..... B
Annexe N° 2: Autorisation/ En : Enregistrement/Ex : Exécution/ C : Contrôle C

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ANNEXES	v
Table des matières	vi
INTRODUCTION GENERALE	x
PARTIE I – CADRE THEORIQUE.....	7
CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE DE L’AUDIT INTERNE ET NORMES :.....	9
1.1 L’Audit	9
1.1.1 Les domaines de l’Audit	9
1.2 Audit Interne.....	11
1.2.1 Définition Audit Interne.....	11
1.2.2 Missions de l’audit interne	12
1.3 Les étapes de la mission d'audit interne	14
1.3.1 La phase de préparation.....	14
1.3.2 La phase de réalisation	19
1.3.3 La réunion d'ouverture.....	19
1.4 Les objectifs de l’audit interne	25
1.5 Les contraintes de l'efficacité de l'audit interne	26
1.5.1 Les conditions d’efficacité relative à la pratique de l’audit interne	27
1.5.2 Problèmes pratiques de l'audit interne.....	29
1.6 Audit interne et Audit externe.....	29
1.7 Les normes pour la pratique professionnelle de l’Audit Interne	31
1.7.1 Le code de déontologie	31
1.7.2 Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités.....	31
1.7.3 Norme 1100. Indépendance et objectivité	32
1.7.4 NORME 2100 - Nature du travail.....	32
1.9.1 2120 - Management des risques	32
1.7.2 2130 - Contrôle.....	32
1.8 NORME 2200 - Planification de la mission.....	33
1.8.1 2210 - Objectifs de la mission.....	33
1.8.2 2220 - Champ de la mission.....	33
1.8.3 2230- Ressources affectées à la mission	33

1.9	NORME 2400 - Communication des résultats	33
1.9.1	2420 - Qualité de la communication	33
1.9.2	2421 - Erreurs et omissions	33
1.9.3	2430 - Utilisation de la mention	34
	« conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »	34
1.9.4	2431 - Indication de non-conformité	34
	CHAPITRE 2 : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS	35
	2.1 Définition Risque Opérationnel	36
	2.2 Contrôle Interne	37
2.2.1	Les objectifs du contrôle interne.....	39
	1.10 Audit interne et gestion des risques (ou le risk management)	41
	1.11 La performance de l'entreprise	42
1.11.1	Notion d'efficacité	42
1.11.2	Notion d'efficience	43
1.11.3	Notion de pertinence	43
1.11.4	Notion d'économie.....	43
1.11.5	Notion de régularité	43
	1.12 L'identification et l'évaluation des risques	44
1.12.1	L'identification des risques.....	44
1.12.2	L'évaluation des risques	46
	CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE L'ETUDE	49
	3-1 : Les outils d'interrogations:	49
3.1.2	Sondage	51
3.1.3	Les interviews	52
3.1.4	Analyse du Questionnaire du Contrôle Interne (QCI)	53
3.1.5	Vérifications, analyses et rapprochements divers.....	54
	3.2 Les outils de description	54
3.2.1	L'observation physique.....	54
3.2.2	La narration.....	55
3.2.3	L'organigramme fonctionnel	55
3.2.4	La grille d'analyse des tâches	55
3.2.5	Flow chart ou le diagramme de circulation.....	56
	DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	58
	Chapitre 4 : présentation de la SONIDEP	60
	4.1 Description de la société	60
	4.2 Missions et objectifs	61
	4.3 Produits de la SONIDEP	61

4.5 Le marché de la SONIDEP	62
4.6 Organisation et fonctionnement de la SONIDEP	62
4.6.1 Le Conseil d'Administration.....	62
4.6.2 La Direction Générale :.....	62
4.6.4 Le Département des Affaires Générales	63
4.6.4 Le Département Logistique	63
4.6.5 Le Département Commerce et Trading.....	63
4.6.6 Le Département Finance et Comptabilité	63
4.7 Effectif de la SONIDEP	63
4.9 Les objectifs du cycle achat-fournisseur	64
4.10 Fonctionnement de la SONIDEP	65
Chapitre 5 : Audit interne et management des risques opérationnels lié au processus de l'exécution, la livraison et la gestion des processus achat fournisseur de la SONIDEP.	66
5.1 Description des procédures du cycle achat-fournisseur de la SONIDEP :	66
5.1.1 Prévision des dépenses	67
5.1.2 Expression du besoin :.....	67
5.1.3 Validation des besoins.....	67
5.1.4 Prospection du fournisseur	67
5.1.5 Mise à concurrence et sélection des fournisseurs :	67
5.1.6 Etablissement et transmission du bon de commande	68
5.1.7 Passation de la commande et relance des fournisseurs	68
5.1.8 Réception de la commande.....	68
5.1.9 Réception de la facture fournisseur par le service logistique	68
5.1.10 Transmission des liasses à la Direction du Contrôle de Gestion & Audit :.....	68
5.1.11 Transmission au service comptable	69
5.2 La mission du contrôle de gestion et audit de la SONIDEP :.....	69
5.3 La gestion des risques opérationnels liés au processus achat fournisseur de la SONIDEP	70
5.3.1 Evaluation du contrôle interne et identification des risques du cycle achat-fournisseur ...	70
5.3.1.1 Testes de permanence et de conformité :	71
5.3.2 Identification des risques achats-fournisseurs de la SONIDEP :.....	73
5.3.3 Evaluation de la probabilité de survenance	81
5.3.5 Présentation de l'impact des risques :	84
5.3.6 Définition du niveau des risques :	88
5.3.7 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques	91
Chapitre 6 : Analyses et recommandations.....	95
6.1 Recommandations :	95

6.1.1 Recommandation relatives au management et à l'organisation de l'entreprise, à l'endroit des dirigeants :	96
6.1.2 Recommandation relatives à la gestion des risques du cycle achats-fournisseurs :.....	97
6.2 Recommandation relative à la Direction Générale et la Direction de Contrôle de Gestion & Audit.....	99
6.2.1 Charte d'Audit	99
6.2.2 Limite technique des auditeurs interne :	99
6.3 Séparation de la Direction de Contrôle de Gestion avec celle de l'audit interne. 100	
6.4 Management des risques.....	100
CONCLUSION GENERALOE	103
Conclusion Générale.....	104
ANNEXES.....	A

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Les années 2000 semblent marquer une nouvelle ère. Les attentats du World Trade Center et de Madrid, l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, le Tsunami en Asie du Sud-est, l'ouragan *Katrina*, les violences urbaines de novembre 2005 ou encore les scandales financiers d'Enron et de la Société Générale et de Bernard Maldoof, sont autant d'événements différents qui semblent mettre en lumière l'urgence et l'exigence de maîtriser les risques et leur contrôle interne. Dans ce contexte, la diversification du problème semble interpeller non seulement les institutions publiques (État, collectivités locales, institutions internationales), mais également les entreprises.

Compte tenu de la diversité et du nombre grandissant des risques opérationnels dans l'entreprise, il est difficile de définir des frontières qui limitent ce facteur inhérent à toute activité. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de se prononcer sur l'efficacité des mesures à maîtriser ces risques.

En effet, l'audit interne se propose comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne veille sur l'évaluation et la gestion des risques opérationnels tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise. « C'est la gestion et sa qualité qui font la différence » (BEN YAHMED : 2008 :3).

En effet, les entreprises semblent se réveiller d'un profond sommeil par rapport à la question de la gestion des risques. Dans la presse et les colloques, on découvre par exemple qu'elles engagent leur responsabilité sociale en développant des stratégies visant à protéger leur environnement et les droits de l'homme, que les industries semblent plus sensibles à la sécurité de leurs salariés et qu'elles commencent à recourir à des spécialistes de la gestion de risques.

Le risque opérationnel est une menace qui préoccupe l'ensemble des acteurs d'entreprises (en particulier ceux des services financiers) dans la plupart des pays du monde. L'inquiétude provient de l'émergence d'exigences réglementaires qui poussent les entreprises et notamment les plus grandes à accroître de manière considérable l'effort de gestion de toutes les formes de risques.

Les entreprises africaines n'échappent pas à cette logique. Cette exposition permanente aux risques, notamment les risques opérationnels, a motivé les entreprises à mettre en place au niveau de leur structure hiérarchique un département ou service d'audit interne et ou de contrôle chargé de mettre en œuvre toutes les diligences et procédures afin de maîtriser les risques qu'ils encourent dans le cadre de leurs activités.

Par ailleurs, il est admis aujourd'hui que chaque entreprise joue un rôle prépondérant dans la bonne marche du système financier, à l'échelle aussi bien nationale qu'internationale. En outre, il est incontournable qu'il existe une nécessité de sauvegarder les intérêts des acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans le système. Ces deux facteurs déterminants ont poussé le comité de Bâle ainsi que les commissions bancaires de différentes zones économiques, notamment la commission de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à préciser un certain nombre d'obligation en matière de contrôle interne des établissements. Ceci en vue de leur permettre de pouvoir faire face aux risques pouvant survenir dans le courant de leurs activités.

Un contrôle rigoureux et régulier doit être mené par conséquent par les établissements dans le but d'assurer la sécurité de leurs activités d'où l'importance d'audit interne et de contrôle de gestion. De plus, ces deux disciplines se doivent de s'assurer que leur dispositif est adéquat suivant les évolutions qu'il peut y avoir dans l'activité de tout temps de l'établissement par des évolutions périodiques.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi le thème : « **Rôle de l'audit interne dans le management de risques opérationnels : cas de la SONIDEP NIGER** »

Le NIGER n'est pas resté en marge de ce processus surtout avec l'avènement du pétrole qui est devenu aujourd'hui un nouvel enjeu pour le pays.

Ainsi, au niveau de la Société de distribution et de commercialisation des hydrocarbures (SONIDEP), pour l'exercice 2007 à 2009, la Cour des comptes présidée par Mme Eliane J. Alagbada dans son Rapport Général Public a relevé des pratiques contraires à une bonne gestion qui risquent de remettre en cause la performance et la pérennité de la société.

Pour palier à ce problème La société nigérienne des produits pétroliers (SONIDEP) est, à l'instar des autres établissements confrontée à un double défi :

- renforcer le contrôle interne du point de vue logistique, technologique et surtout organisationnel lui permettant de se démarquer de manière à produire des résultats escomptés et à réaliser des objectifs fixés dans le pays et dans la sous région ;
- maîtriser les risques par ce renforcement issus des opérations qui constituent l'activité courante de la société.

Les causes relatives au problème de l'entreprise sont entre autres :

- non respect de la répartition statutaire dans l'exécution, la livraison et la gestion des processus liés aux achats;
- un niveau très élevé des créances de la société sans aucune politique de recouvrement. ;
- mauvaise tenue de la comptabilité. ;
- la mauvaise gestion des actifs de la société.

Par conséquent la SONIDEP devrait, entre autres, faire face aux difficultés liées à la complexité de ses activités (Importation, Transport, Stockage et Vente de produit pétroliers) mais aussi et surtout aux insuffisances dans le traitement de ses opérations étant donné les impacts importants que celles-ci pourraient avoir sur les résultats de la société. Ces insuffisances qui se traduisent généralement par des imperfections, des anomalies et des risques très variés justifient la nécessité permanente pour cette société de renforcer son dispositif de contrôle interne relatif aux risques opérationnels.

Les conséquences des anomalies constatées sont :

- alourdissement des charges d'exploitation de la société ;
- l'opacité de la gestion financière de ces entités, notamment par la non maîtrise des opérations qu'elles effectuent ainsi que celle de leur patrimoine ;
- la mise en cause de la performance et de la pérennité de la société ;
- la non fiabilité des pièces justificatives des opérations comptables et des risques de pertes du patrimoine de la société ;
- la non maîtrise des coûts d'exploitation et des prises de décisions pas toujours objectives pour la fixation des prix de vente ;
- un manque de suivi des immobilisations et de la caisse.

Au regard des conséquences quelques solutions sont possibles :

- gérer les risques opérationnels par le biais de l'audit interne.
- mettre en place un département de gestion de risques qui diffuse de l'information sur le sujet au sein de l'ensemble de l'organisation. (À travers des formations, un journal, des envois e-mails...);
- mettre en place d'une charte de déontologie, ou un code éthique de travail.
- sensibiliser le personnel pour qu'il assimile une culture du risque.
- apprécier l'apport de l'audit interne dans le management des risques opérationnels

Nous retiendrons comme solution la dernière solution : « Apprécier l'apport de l'audit interne dans le management des risques opérationnels »

En effet « Lorsque la gestion des risques opérationnels est défaillante, c'est l'avenir même de l'entreprise qui est en jeu » (**J. Christian, M. Patrick et C. Dan**);

De ce fait l'une des priorités des dirigeants et des auditeurs doit demeurer la gestion des risques opérationnels. A ce niveau, la définition, la nomenclature, la classification, et l'évaluation des risques opérationnels par le biais de l'audit interne s'avère l'option la plus pertinente à explorer.

Cela nous a amené à nous interroger comme suit : Comment la SONIDEP pourrait améliorer son management de risques opérationnels liés à l'exécution, livraison et la gestion des processus liés aux achats par sa direction d'audit interne ?

Selon LOZATO & al (2006 :19), « un processus est défini comme l'enchaînement des activités déclenchées par une même cause et délivrant un produit, un service ou une information ayant une valeur pour un client interne et externe ».

L'élaboration du processus repose avant tout sur une définition claire des objectifs recherchés et sur la construction d'un langage commun autour du risque dans l'entreprise (BAPTS & al, 2002 : 31)

De cette question générale découlent les quatre (4) questions spécifiques qui se présentent ainsi :

- comment se présente l'exécution, la livraison et la gestion du processus achat à la SONIDEP ?
- quels sont les risques liés au processus de l'exécution, livraison et gestion du processus achat de la SONIDEP et comment les gérer ?

- quels sont les pratiques de la SONIDEP en matière de gestion des risques opérationnels liés au processus de l'exécution, livraison et gestion du processus achat de la SONIDEP ?
- comment la SONIDEP peut-il optimiser ses procédures pour mieux maîtriser sa gestion des risques opérationnels liés au processus de l'exécution, livraison et gestion du processus achat ?

La question principale et nos questions spécifiques nous ont permis de mieux cerner notre thème de recherche qui, pour rappel, est formulée comme suit : « rôle de l'audit interne dans le management de risques opérationnels liés à l'exécution, livraison et gestion du processus achat: cas de la SONIDEP »

L'objectif général de ce travail est d'apprécier l'apport de l'audit interne dans le management de risques opérationnels liés au processus de l'exécution, livraison et gestion du processus achat à la SONIDEP ; Pour S.Degueldre (webzineMaer 2005) le processus est une accumulation de tâches permettent la réalisation d'un objectif cible justifié par la création de valeur (valeur ajoutée). L'ensemble des objectifs ciblés et leur réussite concourent à la réalisation de l'objet social de l'entreprise, et des objectifs stratégiques définis par la direction

De cet objectif général, découlent les objectifs spécifiques suivant :

- identifier et surveiller les différents risques opérationnels liés à l'activité du processus achat de la SONIDEP ;
- renforcer et Structurer le dispositif classique de gestion des risques opérationnels du processus achat de la SONIDEP ;
- décrire et évaluer le dispositif de management des risques opérationnels liés au processus achat de la SONIDEP ;
- définir les dispositifs de sécurité pour réduire le risque opérationnel liés au liés au processus achat de la SONIDEP ;

L'intérêt de notre recherche peut être déroulé suivant trois niveaux :

Au niveau personnel, cette étude sera une occasion non seulement de mettre en pratique une partie des connaissances acquises durant notre formation antérieure, mais aussi de les approfondir à travers une meilleure compréhension du fonctionnement d'une société des produits pétroliers et plus particulièrement de son dispositif de contrôle interne.

Au niveau de la SONIDEP, cette étude donnera aux dirigeants et particulièrement à la direction Audit et contrôle un aperçu de son dispositif de contrôle interne spécifique au management des risques opérationnels ainsi que des pistes d'éventuelles améliorations pouvant s'avérer utiles dans le contexte d'expansion de ses activités.

Au niveau de CESAG, nous espérons que notre étude par sa contribution au processus de pérennité des systèmes de maîtrise des risques opérationnel viendra renforcer la documentation sectorielle, les facultés de l'école et permettre aux lecteurs d'apprécier le dispositif de maîtrise des risques opérationnels mis en place par la société en question.

Notre étude se fera à travers deux grandes parties :

- une première partie qui portera sur la prise de connaissance des différents risques opérationnels et le rôle que peut jouer l'audit interne dans la gestion de ces risques opérationnels, la méthodologie de recherche et collecte d'informations ;
- une seconde partie qui traitera d'abord de l'organisation et du fonctionnement de la société nigérienne des produits pétroliers, ensuite du circuit de traitement des risques opérationnels liées à l'activité du processus achat de la SONIDEP ;

Ainsi que du dispositif de maîtrise des risques liés à ceux-ci et établi au niveau de la SONIDEP. L'analyse des activités faisant ressortir les points forts et les points d'amélioration du dispositif de maîtrise de risque liées à l'activité du processus achat de la SONIDEP ; puis les recommandations.

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

La SONIDEP est une entreprise relativement particulière de part son rôle d'achat et de revente des produits pétroliers qui fait d'elle un partenaire clé de développement au Niger. Cependant, son environnement, marqué par des règles d'éthique, de déontologie et le respect d'une réglementation professionnelle, l'oblige à une bonne maîtrise de ses actes et des risques inhérents à ses actes. Elle doit en effet, par tous les moyens, éviter une défaillance globale du système pour la protection des acquis économiques du pays. Car, «c'est de la communication des bonnes informations au bon moment que dépend la connaissance de chacun quant aux risques auxquels il peut être confronté, et donc la capacité qu'il a de les maîtriser». (SIRUGUET, 2007 :77)

« Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité. Enron, Arthur Andersen, Alstom et Parmalat sont des exemples de multinationales qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie. » (Olivier hassid ; Dunod, Paris, 2008). En effet comme dit ci-dessus, la SONIDEP n'y fait exception; l'une des priorités de ses dirigeants doit être la gestion des risques opérationnels.

A ce niveau comprendre et analyser le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels implique la définition des concepts clés qui sous-entendent cette approche.

Nous tenterons dans cette partie de situer le cadre théorique de l'audit interne (Chapitre premier), la démarche qui sied dans le cadre de la gestion des risques opérationnels (Chapitre deuxième) et la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données (Chapitre troisième).

L'objectif de cette première partie est de renforcer le contrôle interne de l'entreprise en la dotant d'un cadre commun de maîtrise des risques.

CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE DE L'AUDIT INTERNE ET NORMES :

Compte tenu de la diversité et du nombre grandissant des risques opérationnels dans l'entreprise, il est difficile de définir des frontières qui limitent ce facteur inhérent à toute activité. Toutefois, il est possible, grâce à l'audit interne, de se prononcer sur l'efficacité des mesures propres à maîtriser ces risques.

En effet, l'audit interne se propose bien comme un outil d'investigation permettant de traduire et d'accompagner la volonté de transparence et d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, l'audit interne veille sur l'évaluation et la gestion des risques opérationnels tout en fournissant des analyses et des recommandations afin de stimuler les performances de l'entreprise.

L'objectif de notre mémoire, consacré aux risques opérationnels, est la présentation de la méthodologie de bien mener une mission d'audit interne, tout en respectant les normes internationales, avec des outils propres à elle. Cet objectif peut se concrétiser par la réponse à la question suivante :

Dans quelle mesure la mission d'audit interne permettra de réduire les risques opérationnels ?

Notre premier chapitre englobera l'ensemble des normes de qualification et de fonctionnement régissant la pratique professionnelle de l'audit interne. Une section présentera les outils et les techniques qui peuvent être mises en œuvre par l'auditeur interne au cours d'une mission d'audit.

1.1 L'Audit

D'une manière générale l'audit peut être défini comme « l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information. » (G. Valin, *Controlor and auditor*, 2006, Dunod)

1.1.1 Les domaines de l'Audit

Les principaux domaines d'Audit sont :

- l'audit financier
- l'audit interne
- l'audit opérationnel

1.1.1.1 L'audit financier

L'audit financier est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité.

Il importe de distinguer deux missions différentes :

- La mission d'un audit financier contractuel, réalisée à la demande d'une entité ou d'un individu, pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur.
- La mission du commissariat aux comptes (dénommée parfois mission d'audit légal), prescrite par la loi sur les sociétés, qui est constitué de deux éléments distincts :
 - ❖ une mission d'audit financier externe ;
 - ❖ un ensemble d'obligations spécifiques mises à la charge du commissaire aux comptes par des dispositions légales et réglementaires.

1.1.1.2 L'audit interne

L'audit interne est un contrôle qui s'effectue au sein de l'entreprise par l'entreprise elle-même ; il contrôle la bonne mise en application et l'efficacité des méthodes et des pratiques préconisées par le service qualité de l'entreprise.

Selon Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI), "L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité " (IIA/IFACI).

1.1.1.3 L'audit opérationnel

Dans leur ouvrage "pratique de l'audit opérationnel", P. LAURENT et P. TCHERKAWSKY définissent l'audit opérationnel comme suit :

« L'audit opérationnel est l'intervention dans l'entreprise sous forme d'un projet, de spécialistes utilisant des techniques et des méthodes spécifiques, ayant pour objectifs :

- d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des moyens, à partir d'un diagnostic initial autour duquel le plus large consensus est obtenu ;
- de créer au sein de l'entreprise une dynamique de progrès selon les axes d'amélioration arrêtés ».

Par ailleurs, dans une fonction d'audit, il existe plusieurs méthodes qui peuvent être appliquées dans une entreprise, il s'agit notamment de :

Audit de conformité : Les auditeurs internes doivent déterminer si les systèmes, établis par la direction et portants sur les plans, procédures, lois et règlements, sont adéquats et efficaces et si les activités vérifiées sont en conformité avec les exigences appropriées.

Audit de gestion : Il évalue les décisions de la direction par rapport aux objectifs de l'organisme et à la qualité de gestion.

Audit informatique : Audit des contrôles en vigueur dans le cadre de la fonction informatique. Elle nécessite l'utilisation des ordinateurs pour la mise en œuvre des procédures d'audit.

Audit intégré : Un examen des contrôles existant qui permet de s'assurer que les ressources humaines, financières, matérielles sont protégées adéquatement et conformément aux lois et règlements en toute efficacité et efficience.

Nous avons décidé de consacrer ce travail à « **l'Audit Interne** ».

1.2 Audit Interne

1.2.1 Définition Audit Interne

Selon l'Institut Français des Auditeurs et des Contrôleurs Internes (IFACI), l'audit interne est défini comme une révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Pour Grand et Verdalle (2006), l'audit est perçu comme « l'émission d'une opinion motivée sur la correspondance entre un existant et un référentiel ». Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations sont régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles.

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'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

- C'est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire.
- Il s'agit bien d'une fonction indépendante et volontariste qui trace et identifie clairement le chemin à suivre.

Nécessitant un apprentissage et une bonne formation, l'audit interne sollicite la disposition de spécialistes afin d'exercer cette fonction dans un cadre professionnel. C'est une fonction de direction qui concerne au premier l'intérêt des responsables de l'entreprise.

L'audit interne est une activité qui applique, en toute indépendance, une démarche et des techniques d'examen et de vérification par référence à des normes. L'examen et les recommandations qui en découlent contribuent à donner au management et au conseil d'administration une assurance raisonnable quant à :

- La protection des actifs ;
- La maîtrise des risques ;
- la qualité des informations financières publiées ;
- l'utilisation efficiente et efficacité des ressources ;
- au respect à l'application des instructions et des lois en vigueur... .

En somme, l'audit inclut un diagnostic et conduit éventuellement à des recommandations pour contribuer à une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise.

1.2.2 Missions de l'audit interne

La mission est définie autant qu'une charge, fonction, ou mandat donné à quelqu'un afin d'accomplir une tâche déterminée et temporaire. On se garde bien d'extrapoler à partir de cette définition et affirmer que la mission d'audit est constituée d'une succession de missions temporaires donnant au travail de l'auditeur interne un caractère permanent, ces missions se trouvent respectivement dans les normes 1000.A1 pour ce qui est de l'assurance, et 1000.C1 en ce qui concerne le conseil.

En général, la durée des missions n'est pas fixée par les normes, mais la moyenne des missions effectuées par les auditeurs internes se situe entre 10 jours à 10 semaines ; on dit que la mission est courte pour une durée inférieure à quatre semaines, et une mission longue pour une durée supérieure à un mois. On s'exprime alors en jours/auditeurs ou en semaines/auditeurs pour la planification des missions.

On distingue deux types de mission :

- ❖ Missions programmées par l'auditeur lui-même ;
- ❖ Mission commandées provenant de ses supérieures hiérarchiques.

La principale occupation pour l'auditeur interne est la planification des missions :

Avant la mission

- ❖ Plan pluriannuel
- ❖ Plan annuel

Préparation de la mission

- ❖ Planning annuel des missions
- ❖ Plan de mission

1.2.2.1 Le champ d'application

La notion de mission d'audit interne peut varier en fonction de plusieurs éléments, dont principalement l'objet et la fonction de la mission.

1.2.2.2 Objet

Quand on parle de l'objet de la mission, on fait référence à ce qu'elle est de nature générale ou spécifique.

- Une mission spécifique est une mission portant sur un point précis en un lieu déterminé. Il s'agit d'une mission propre à l'entreprise et qui présente une caractéristique originale et exclusive.
- Une mission générale est celle qui est considérée dans sa plus grande extension et qui se rapporte à la totalité des cas possibles.

1.2.2.3 Fonction

Autre critère qui peut être distingué entre les différentes missions, est la fonction. On parle alors de missions uni-fonctionnelles ou des missions plurifonctionnelles.

- La missions uni-fonctionnelle est celle qui ne concerne qu'une seule fonction, qu'elle soit générale ou spécifique.

La mission plurifonctionnelle concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

1.3 Les étapes de la mission d'audit interne

La mission d'audit est un processus bien déterminé composé de trois grandes phases découpées en certain nombre de périodes, à savoir :

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

Celle-ci doit se réaliser dans le respect des dispositions légales et suivant les normes généralement admises au niveau international.

La méthodologie de cette fonction est toujours appliquée par les auditeurs internes compétents.

1.3.1 La phase de préparation

Elle peut être considérée comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

C'est une phase qui exige une bonne connaissance de l'entreprise. L'auditeur interne doit faire preuve d'une capacité d'analyse et d'observation en se basant sur les informations fiables et sûres recueillies sur l'activité de l'entreprise et aussi à travers la lecture et l'apprentissage d'autres techniques et outils pour la mission d'audit. C'est une phase qui se déroule principalement dans le bureau et dans le service de l'auditeur interne. Plusieurs périodes entrent dans cette phase, dont le premier élément est l'ordre de mission.

1.3.1.1 L'ordre de mission

Un document écrit et formalisé par la Direction générale ou le comité d'Audit, s'il en existe un, et qui a principalement une fonction de mandat adressé à l'auditeur interne. Ce dernier a pour rôle de réaliser les missions qui lui ont été confiées, sans qu'il prenne lui-même la décision de les passer directement.

L'ordre de mission permet aussi une communication interne. Les informations sur la mission accordée à l'auditeur interne circulent facilement et elle s'adresse à l'ensemble des auditeurs, les audités ainsi qu'aux chefs de services et responsables pour une meilleure transparence. A ces niveaux, l'ordre de mission comporte un certain nombre d'éléments clés.

1.3.1.2 Le contenu

Le document doit définir clairement et obligatoirement l'objet de la mission, ses objectifs, et son champ d'application avec une précision, dans un texte court, du mandant et sa signature, les noms des destinataires, ainsi que le responsable de l'Audit Interne. L'ordre peut contenir aussi des mentions facultatives dans un texte long tel que les modalités de l'intervention, les moyens à utiliser, l'organisation logistique de la mission, etc.

1.3.1.3 Les caractéristiques

On peut distinguer l'ordre de mission général et celui spécifique :

- Pour l'ordre de mission général, chaque ligne du Plan d'Audit, que nous allons aborder par la suite, constitue un ordre de mission. Il signifie que ce plan est approuvé par la direction générale (ou le comité d'Audit), et que l'information est diffusée à toutes les personnes concernées.
- Alors que pour l'ordre de mission spécifique, il est utilisé de façon systématique dès que le Plan d'Audit n'est pas approuvé. Il s'agit très souvent des cas urgents ou imprévus qui sont nés des situations nouvelles et qui sont diffusés sous forme de textes longs.

Pour certaines missions, la Direction Générale peut compléter l'ordre de mission par « une lettre de mission ». Il s'agit d'une note de service interne qui porte à la connaissance des futurs audités non informés de la mission d'audit, ou elle donne à l'auditeur interne plus de précisions et de détails sur le déroulement de la mission et ses modalités afin de mieux se situer dans son travail.

Après que l'ordre de mission, qui est une étape préalable de la phase de préparation, est approuvé et adressé au responsable de l'audit interne, ce dernier doit songer à une succession de démarches à passer pour procéder à l'analyse et traitement de la mission. Ces démarches consistent à une prise de connaissance de tous les éléments et chaque

information utile pour l'identification des risques, que ça soit des risques significatifs ou non significatifs, afin de permettre la définition des objectifs et se situer par rapport à un système de référence.

1.3.1.2 L'étape de familiarisation

L'auditeur interne doit prendre connaissance de plusieurs cultures de l'entreprise, à savoir, la culture financière, la culture de gestion, la culture technique, la culture commercial, etc. pour lui donner la capacité de comprendre les explications qu'il va solliciter pour se faire admettre aisément.

En l'apprentissage de ces éléments, l'auditeur interne doit :

- Avoir une vision d'ensemble sur l'organisation, l'objet de la mission et les contrôles internes mis en place pour la maîtriser.
- Aider à identifier les objectifs et les problèmes essentiels de la mission.
- Permettre l'organisation des opérations d'audit avec plus de certitude.

La durée de la prise de connaissance peut différer d'une mission à une autre et ce, selon trois principaux critères à savoir :

- La complexité du sujet : plus le sujet est complexe, plus l'audit exige un apprentissage plus approfondi et donc une durée plus longue d'études.
- Le profil de l'auditeur : sa formation et ses expériences professionnelles dans des multiples cas et genres de missions influençant directement la durée de l'apprentissage.
- La qualité des dossiers d'audit : les documents et les papiers doivent être complets, organisés et référenciés.

1.3.1.3 Le contenu

La familiarisation doit être planifiée et elle doit porter sur des savoirs organisés de l'organisation, des objectifs et de l'environnement, ainsi que des techniques.

- L'organisation de l'unité à auditer doit être connue en détail par l'auditeur. L'organigramme de l'unité constitue le plus important document à être communiqué. On peut inclure, à partir de cette rubrique, tous les éléments chiffrés autour desquels l'unité s'organise : budgets, résultats, investissements, etc.
- Les objectifs et l'environnement de l'entreprise doivent être pris en compte avant de procéder à la réalisation de la mission. L'auditeur doit connaître les objectifs de la

fonction, ses points forts ainsi que ses points faibles pour lui permettre d'avoir une vision globale sur l'unité et ses stratégies.

- Les techniques à assimiler de la mission prennent souvent plus de temps, ils doivent comporter tous les techniques nécessaires depuis le tableau de bord jusqu'aux techniques et méthodes de gestion, ce qui est une tâche assez difficile pour l'auditeur.

La prise de connaissance permet à l'auditeur de disposer de multiples informations nécessaires pour l'identification des risques majeurs et par la suite, il lui est indispensable de posséder un certain nombre de moyens pour parvenir aux résultats.

1.3.1.4 Les moyens

Le questionnaire de prise de connaissance (QPC)

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer doit être effectuée à l'aide du QPC, et au quel l'auditeur doit répondre tout en utilisant les outils adéquats, à savoir, les documents, les observations, les analyses, etc. en fonction des ses expériences, ses acquis par rapport à ce qu'il a besoin de savoir.

Ce questionnaire permet à l'auditeur interne de :

- ❖ Organiser la réflexion et les recherches.
- ❖ Définir le champ d'application de la mission.
- ❖ Mesurer l'importance de l'organisation du travail.

La structure globale du questionnaire se présente classiquement comme suit :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - Taille et activité du secteur audité
 - Situation budgétaire
 - Situation commerciale
 - Effectif et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - Organisation générale et organigramme
 - Environnement informatique
- Connaissance du fonctionnement de l'entité audité :
 - Méthodes et procédures
 - Informations réglementaires
 - Organisation spécifique de l'entité

- Problèmes passés ou en cours
- Réformes en cours ou prévues

Ces deux dernières informations sont les plus importantes pour l'auditeur, ils vont l'aider à se situer par rapport aux risques auxquels l'entreprise fait face.

· Autres moyens

- La communication des documents mis à jour tels que :
 - Les rapports et les comptes rendus de services à auditer
 - Les notes de quelques modifications récentes
 - La méthodologie de travail interne
 - La préparation d'un séminaire ou formation sur les techniques du travail.
- les Interviews et entretiens.
- grilles d'analyse des tâches pour bien comprendre la répartition des travaux entre les principaux acteurs.
- les flow charts pour analyser le circuit des documents essentiels.
- rapprochements statistiques divers.
- examen des rapports d'audits antérieurs.

Tous ces moyens restent indispensables pour l'auditeur afin d'acquérir toutes les connaissances nécessaires pour sa mission.

1.3.1.5 L'identification et l'évaluation des risques

L'étape de l'identification et l'évaluation des risques n'est autre que la mise en œuvre de la Norme 2210.A1 : « en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit... » C'est que nous allons voir dans le chapitre suivant.

1.3.1.5 Le plan de mission

C'est un contrat d'adhésion entre l'auditeur interne et l'audité précisant les objectifs, le champ d'application et la mission d'audit.

La définition des objectifs de la mission d'audit s'effectue sous l'angle de deux rubriques :

- Les objectifs généraux : l'auditeur interne doit examiner l'application des objectifs visés par le contrôle interne et prendre en considération le suivi de l'audit antérieur sur le même sujet avec l'ensemble de ses recommandations.
- Les objectifs spécifiques : ils se rapportent tous aux zones de risques antérieurement identifiés.

Enfin, définir le plan d'action :

- Planifier les actions à mener (nombre de personnes à voir et le périmètre de la mission) ;
- Déterminer la méthode et les outils à utiliser ;
- Définir les intervenants, la charge de travail et le planning de l'intervention.

On constate que ce contrat permet à l'auditeur de passer à la deuxième étape à savoir, l'étape de la réalisation de la mission.

1.3.2 La phase de réalisation

1.3.3 La réunion d'ouverture

Il s'agit d'une réunion qui marque le commencement de la réalisation des opérations liées à la mission. Elle se tient toujours sur les lieux où la mission doit se dérouler en la présence des auditeurs en charge de la mission, le responsable d'audit ou encore dans des cas sensibles, leur chef de mission, ainsi que les responsables du service ou de la fonction auditée.

Le déroulement de cette réunion passe traditionnellement par présenter :

- l'équipe des auditeurs en charge de la mission
- le métier de l'audit interne
- la Note d'Objectifs et l'Organisation de la Mission
- la méthodologie de conduite de la mission
- recueillir les informations sur l'activité auditée et organiser : Les rendez vous, contacts et la logistique de la mission.

Enfin, le rappel sur la procédure d'audit reste essentiel avant d'établir un autre document contractuel qui concerne seulement le service d'Audit Interne.

1.3.3.1 Le planning de réalisation

On le nomme aussi le programme d'audit, il s'agit d'un document effectué par l'équipe d'audit sous la supervision du chef, et qui détermine la répartition technique des tâches de la mission.

L'affinement du programme d'audit :

- déterminer les travaux à accomplir
- affiner le temps nécessaire pour dérouler la mission
- ajuster et adapter le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) au domaine audité
- choisir les techniques et outils à utiliser pour examen et appréciation.

Recueil des documents nécessaire :

- rapports des auditeurs externes
- rapports des audits précédents
- procédures
- organigramme
- fiches de poste
- délégation de pouvoir
- notes Internes

1.3.3.2 La conduite des entretiens

- conduire les entretiens avec les responsables pour cerner globalement l'activité.
- conduire les entretiens avec les opérationnels pour connaître le détail des activités.
- conduire les entretiens éventuels avec les entités externes en relation avec l'audité.

1.3.3.3 Analyse du Questionnaire du Contrôle Interne (QCI)

Le questionnaire du contrôle interne est un outil indispensable pour l'auditeur interne afin d'identifier pour chaque fonction qu'elles sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels. Il s'agit d'une check-list qui induit toujours des réponses déterminantes, à savoir un « oui » ou un « non », donnant l'assurance que les points les plus importants sont abordés. Cependant, ce document peut devenir facilement obsolète, et n'attirer même pas l'attention sur les problèmes ou les phénomènes recherchés.

Afin de mettre l'accent sur tous les points importants de la mission, l'auditeur interne peut se poser les cinq questions universelles :

- Qui : identifier l'opérateur en utilisant l'organigramme, les analyses des postes, les grilles d'analyses des tâches, etc.

- Quoi : détecter l'objet de l'opération.
- Où : préciser les lieux de déroulement des opérations.
- Quand : planifier du commencement et la fin du travail.
- Comment : décrire le mode opératoire.

Sur la base des réponses des audités sur le QCI, l'auditeur interne aura le pouvoir de savoir si la tâche élémentaire est bien maîtrisée et de déterminer et analyser les zones de risques apparents.

1.3.3.4 Mise en œuvre des techniques d'examen et d'appréciation

- Réaliser les observations physiques afin de s'assurer de la fiabilité de l'information obtenue.
- Sur la base d'un échantillon, évaluer le dispositif du contrôle interne (tests, recoupement d'informations, rapprochement etc.).
- Examiner et apprécier le fonctionnement du système audité.

1.3.3.5 Evaluer les conditions de mise en œuvre et les impacts des solutions

- Conditions de mise en œuvre sur les plans humains, organisationnel, matériel, financier ;
- Avantages/ Inconvénients ;
- Conséquences induites ;
- Coût de mise en place par rapport aux risques encourus ;
- Définir les priorités de mise en place des recommandations.

1.3.3.6 Elaboration de la FRAP

La FAR, qui n'est entre autre que « la Feuille d'Analyse des Risques », est un document normalisé rempli par l'auditeur interne à chaque fois qu'il détecte sur le terrain un dysfonctionnement, une erreur ou un risque opérationnel. Il permet de synthétiser :

- Le problème rencontré : le dernier point énoncé par l'auditeur après avoir donner ses recommandations.
- Son constat : le fait ou l'ensemble des faits de même nature, même cause, même conséquences

- Ses causes : on distingue entre les causes de premier degré et les causes spécifiques liés aux activités opérationnels telles que la main-d'œuvre, le milieu, la matière, le matériel et la méthode.
- Ses conséquences : elles peuvent prêter à des dérives quantitatives ou qualitatives menant à des impasses logiques.
- Les recommandations : élaborées par l'auditeur interne afin d'avertir les parties concernées et éviter le retour, ou la pertinence des faits dénoncés.

Donc l'auditeur interne procède à l'élaboration des Feuilles d'Analyse des Risques en détaillant les points soulevés, les faits, conséquences et recommandations.

Regroupement et validation des FAR :

- Ordonner les idées en reprenant les problèmes de chaque FAR classés par segment.
- Organiser une réunion avec l'audité pour la validation des différents faits relevés.

1.3.3.7 La phase de conclusion

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

Afin de permettre la validation générale, l'auditeur a l'obligation de rédiger en premier lieu un projet de rapport d'audit interne.

1.3.3.8 Elaboration du rapport d'audit :

Le rapport est le document le plus difficile à préparer où l'auditeur interne doit préciser tous les faits rencontrés.

On peut distinguer entre deux méthodes d'élaboration du rapport d'audit :

- ou bien tout rédiger depuis le début de façon plus détaillée et plus efficace que celle de la FRAP.
- ou bien rassembler toutes les FRAP antérieures dans un même dossier nommé le rapport d'audit.
- Rédaction du projet de rapport :

Sur la base des travaux d'investigation, un projet de rapport est élaboré par l'équipe d'audit. Ce document provisoire, qui n'a pas encore fait l'objet d'une validation générale, est adressé au responsable de l'Audit pour validation puis au responsable de la structure auditée.

Ce projet reste un document incomplet par le fait qu'il manque des réponses des audités aux recommandations consignées sur les FRAP, ainsi qu'il ne comporte pas un plan d'action.

1.3.3.9 La réunion de clôture

Une réunion qui a pour but de commenter et valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture.

Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leur ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion.

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

Deux situations sont possibles :

- soit l'auditeur fournit toutes les preuves concernant ces contestations, et le problème est résolu ;
- soit l'auditeur ne possède pas encore des preuves et donc la réunion est considérée non réussie et rapportée jusqu'à ce que l'auditeur ramène ses preuves s'il y en a.

En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

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

1.3.3.10 Le rapport d'Audit Interne

Le document final de la mission d'Audit a pour rôle la transmission de l'information de maîtrise ou non du domaine audité à toute la hiérarchie, en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques opérationnels.

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

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

1.3.3.11 Le plan d'action

Un formulaire dessiné par l'audit interne et rempli par l'audité. Ce dernier mentionne pour chaque recommandation :

- les points soulevés
- les recommandations
- la priorité des recommandations
- la date de la mise en place
- le responsable de mise en place

Et par la suite, l'auditeur envoie des livrables à la structure auditée : Tableau de suivi des recommandations.

1.3.3.12 Le suivi du rapport d'Audit Interne

Lors du suivi des recommandations, l'auditeur doit s'assurer de la mise en place des recommandations retenues en :

- vérifiant avec l'audité le degré d'avancement de la mise en place des recommandations :
 - ❖ recenser les recommandations selon le degré d'avancement (réalisée, en cours, non réalisées).
 - ❖ s'assurer par des tests que les recommandations réalisées sont effectivement mises en place.
 - ❖ s'assurer des délais et justifier les éventuels retards pour les recommandations en cours de validation.
 - ❖ analyser les raisons et les difficultés de mise en place des recommandations non encore réalisées.
- Apportant éventuellement les aménagements ou les corrections nécessaires :

- ❖ Nouvelles actions
- ❖ Modification des responsabilités
- ❖ Nouvelles échéances

1.4 Les objectifs de l'audit interne

Il n'y a pas d'audit interne et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne. En effet, la mission générale de l'audit interne consiste à vérifier si les objectifs de contrôle interne sont atteints. Le référentiel du COSO2 I, distingue cinq types d'objectifs de contrôle interne :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La maîtrise des risques ;
- les objectifs opérationnels (réalisation et optimisation des opérations : la réalisation des opérations se traduit par l'amélioration des performances et la sécurité du patrimoine ; l'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles) ;
- les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

De ce fait le rôle de la mission d'audit interne est d'assister les membres de l'entreprise dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Sans doute, cette définition permet de comprendre le sens d'action qui est à mener ; il est cependant insuffisant de déterminer le contenu.

Il paraît donc nécessaire d'aborder les principaux objectifs qui préoccupent l'auditeur interne :

- **développer** une culture de contrôle dans toutes les fonctions de l'entreprise
- **examiner** la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles, et les moyens et les méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer, et diffuser les informations.
- **examiner** les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations.
- **renforcer** la sécurisation de certaines activités identifiées potentiellement à risque en proposant des recommandations adéquates.
- **s'assurer** de la mise en place des mesures nécessaires pour sécuriser les zones de risques antérieurement identifiées.
- **identifier** les nouvelles zones de risques potentielles.

- **réduire les risques** de fraudes et développer une politique active de prévention.
- **s'assurer** de l'utilisation raisonnable, efficace et économe des ressources.
- **améliorer** la bonne continuité des étapes et procédures.

1.5 Les contraintes de l'efficacité de l'audit interne

Selon (IFACI, 2004) les contraintes auxquelles se heurte l'exercice de l'audit interne dans l'entreprise se manifestent doublement au niveau de la fonction d'audit interne elle-même et au niveau de la relation auditeurs/audités.

Parmi les divers obstacles et limites liés au fonctionnement de l'activité de l'auditeur interne, on cite :

- La formation de l'auditeur interne tourne autour des études financières et comptables, et s'éloigne des autres domaines opérationnels et techniques, ce qui limite les connaissances de l'auditeur interne et s'oppose à l'identification des risques encourus par l'entreprise en toute efficacité ;
- La fonction d'audit interne est assurée par des équipes restreintes d'auditeurs, voir par un seul auditeur ;
- Le rattachement de l'auditeur interne à la direction financière et son immixtion dans la gestion de l'entreprise (tenue de la comptabilité, organisation...) ;
- La définition écrite de l'audit interne n'est pas généralisée, ce qui risque de rendre floues les attributions des auditeurs par les audités ;
- L'insuffisance des moyens matériels accordés par la Direction générale à l'audit interne y compris la formation continue des auditeurs ;

Les contraintes organisationnelles et déontologiques font aussi l'objet d'un dysfonctionnement de l'audit interne :

- La plupart des entités d'audit interne disposent d'une structure composée de moins de 3 niveaux hiérarchiques, ce qui veut dire que les travaux de contrôle et de vérification sont confiés aux auditeurs assistants et que les travaux de supervision, de coordination, de représentation et de communication sont confiés au responsable de l'audit interne ou que ce dernier s'occupe de tout, ce qui peut peser lourdement sur ses facultés de réflexions et de ses rendements ;
- Le rattachement de l'audit interne à la direction financière, ce qui est le cas pour plusieurs entreprises, et son immixtion dans la gestion influence négativement l'indépendance de l'audit

interne par rapport aux autres pôles ou autres directions, autant qu'audités, lors de l'accomplissement de ses missions ;

- Le travail de l'audit interne « à la demande » dans certaines situations spécifiques rendent les missions sans planification préalable et par la suite une perte d'une stratégie étudiée et bien déterminée.

Ainsi, on peut aborder d'autres limites liées au fonctionnement des audités, tel que :

- l'auditeur interne est souvent considéré comme « un inspecteur » ou encore « un chasseur de fraude », c'est une conception non sympathique d'audit du point de vue de l'audité, et donc, elle génère sa méfiance à l'égard des auditeurs ;
- l'effet psychologique influençant les recommandations de l'auditeur lors de son face à face avec l'audité ;
- la crainte de changement en raison de son caractère déstabilisant et crainte de sanctions vue la « conception policière » formulée à l'encontre de l'audit interne ;
- le non engagement immédiat des audités lors d'un ordre ou d'une mission d'audit.

1.5.1 Les conditions d'efficacité relative à la pratique de l'audit interne

L'élimination des contraintes de l'audit interne est l'un des objectifs de l'entreprise, et par la suite, son efficacité repose sur des conditions dites générales, sur des conditions relatives à la pratique de l'audit interne, et sur celles liées à la relation des auditeurs avec les audités et les autres corps de contrôle.

L'audit interne doit disposer d'un ensemble de caractéristiques lui permettant une efficacité meilleure, il s'agit en général du fait que :

- la fonction d'audit interne doit être parfaitement intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise.
- la création d'une fonction doit être minutieusement préparée et qu'elle fasse l'objet d'une véritable concertation et coopération entre les parties en questions (les parties prenantes).
- les attributions de l'audit interne doivent être déterminées avec précision.

- la fonction doit être un véritable « observatoire » des risques internes et externes de l'entreprise.

En ce qui concerne les conditions d'efficacité relatives à la pratique de l'audit interne, Il s'agit en effet de :

- faire preuve d'honnêteté, de rigueur, et de professionnalisme de l'auditeur interne ;
- raisonner en termes de clients multiples, c'est-à-dire, l'auditeur interne doit avoir une vision sur l'ensemble des activités des directions dans un même temps ;
- face à des impératifs qui induisent la restriction budgétaire, l'auditeur interne doit agir doublement : sur la longueur des missions d'audit interne tout en faisant le rapport avec les frais de son service et donc le coût de sa mission ;
- rattacher la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique, afin d'avoir plus d'indépendance dans l'exécution des missions d'audit sur l'ensemble des niveaux hiérarchiques de l'entreprise ;
- élargir le champ d'application de l'audit interne en élargissant des pouvoirs dans les prises de décisions ;
- instituer et généraliser la charte d'audit interne ;
- repenser l'organisation des structures d'audit interne ;
- œuvrer pour le développement de la formation et de la recherche ; scientifique en matière d'audit et de conseil ;
- consolider le cadre associatif de l'audit interne.

Dans ce cadre, l'auditeur interne est censé bien mener sa mission tout en renforçant ses liens avec les audités. Cette amélioration peut exister en essayant de :

- faire circuler des informations internes compréhensibles, claires, et à temps et aviser les audités de toute mission ;
- travailler en fraternité avec les audités et avec les autres corps de contrôle ;
- traiter les audités comme des clients et non pas comme des contrôlés et des inspectés ;
- faire participer les audités à élaborer les recommandations ;
- être à l'écoute des arguments mentionnés par les audités.

1.5.2 Problèmes pratiques de l'audit interne

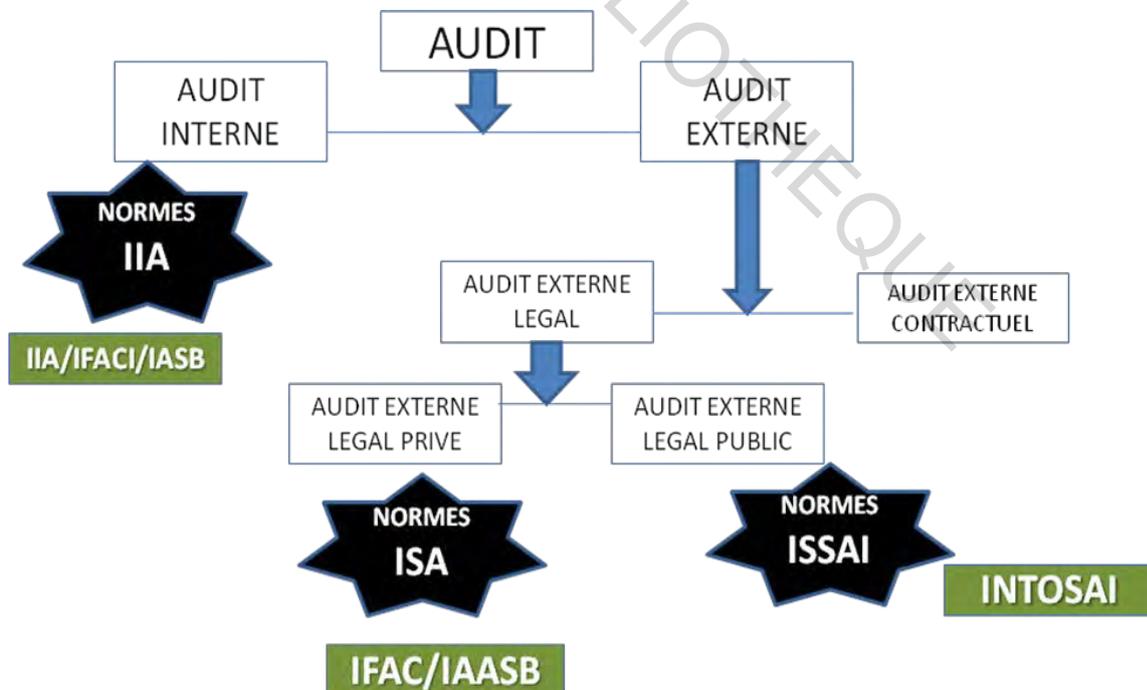
Face à la difficulté de sa fonction, l'auditeur interne rencontre plusieurs problèmes pratiques, à savoir :

- intervention tardive après la clôture de l'exercice ;
- absence des procédures ;
- vision verticale des tâches et des manuels des procédures ;
- timing des tâches non systématisé ;
- problème de l'inventaire du patrimoine pour les premiers bilans d'ouverture d'une; entité ancienne ;
- problème des provisions sur stocks rossignols ;
- éléments extracomptables non systématisés ;
- aspects juridiques à l'impact sur les comptes ;
- évaluation du patrimoine.

Il est important pour nous de faire ressortir ici la différence entre l'audit interne et l'audit externe et les normes qui leur régissent.

1.6 Audit interne et Audit externe

Schéma N° 1 : Audit interne et Audit externe, Institutions et Normes



Source : Nous même

On peut distinguer deux grands types d'Audit, à savoir, l'audit interne et l'audit externe qui connaissent une nuance entre les deux phénomènes au niveau de leurs statuts, bénéficiaires,

objectifs, champ d'application et périodicité. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble de ces différences :

Tableau 1: Audit interne et Audit externe

	Audit interne	Audit externe
Statut	Une personne ou un service dans l'entreprise.	Prestataire de service juridiquement indépendant.
Bénéficiaires	Direction Générale, chef de division ou de service et autres responsables.	Conseil d'administration actionnaires, clients, tiers.
Objectifs	Vérification des dispositifs du contrôle interne.	Certification, recommandation et évaluation du contrôle interne de l'activité comptable et financière.
Champ d'application	L'entreprise et son système.	Les états comptables et financiers et le système d'information (vérification à la source).
Périodicité	Régulier dans le temps, mission continue dans le temps tout en long de l'année avec planification préalable et validation de la direction générale (D.G)	En fin d'année, trimestriellement (saisonnier).
Conclusions	Constatations approfondies : dès qu'il existe un potentiel de dysfonctionnement, pour identifier les causes et définir qu'il y a lieu de mener.	Constatations succinctes : Examen des circuits clés et des risques significatifs pour dresser des constats et informer.

Source : IFACI 2004

En définitive, quelle que soit la différence qui peut exister entre l'audit interne et l'audit externe, ces deux types d'audit peuvent se compléter et collaborer entre eux afin d'avoir une bonne appréciation de l'entité auditée au service de tous les intéressés.

En effet, l'auditeur externe manque souvent de connaissances et d'informations sur l'entreprise, ce qui rend sa coopération avec l'auditeur interne essentielle pour l'accomplissement de sa mission.

1.7 Les normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne

La fonction d'audit interne est une partie intégrante du régime de gouvernance de l'entreprise. Elle se caractérise par son indépendance dans la limite des normes définies par les professionnels. En effet, l'auditeur interne ne doit pas s'écarter de ces normes faute de trahir ses missions.

1.7.1 Le code de déontologie

Selon le site (www.ifaci.com) le code de déontologie formalise par écrit les principes moraux qui doivent régir la conduite de l'auditeur interne particulièrement à l'égard de son employeur. Son objet se résume en « la marque distinctive d'une profession étant l'acceptation par ses membres de leur responsabilité à l'égard de ceux qu'elle sert. Les adhérents de l'IIA doivent respecter, pour s'acquitter effectivement de leur responsabilité, des normes exigeantes de comportement.

Ainsi, ce code adopté par l'IIA s'impose à ses adhérents dans la mesure où l'adhésion est un acte volontaire. En la sollicitant, ils reconnaissent une obligation d'autodiscipline supérieure et plus large que le simple respect des lois et règlements.

Enfin, le code de déontologie reste un document placé en tête des normes de qualification et celles de fonctionnements.

Avant de présenter la méthodologie de la mission d'audit interne, il est nécessaire de mentionner les normes internationales qui régissent la fonction d'audit interne

1.7.2 Norme 1000. Mission, pouvoirs et responsabilités

Elle donne l'obligation de posséder un document officiel, sous forme d'une charte d'audit interne, qui précise les missions, les pouvoirs sur les biens et personnes et les responsabilités lors de l'accomplissement de l'activité de l'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devra donc présenter le contenu de la charte à la direction générale afin d'assurer la cohérence entre les responsabilités et les pouvoirs attribués à l'audit interne.

Ainsi, la nature des missions d'assurance(A) et de conseil(C) réalisées pour l'organisation (ou à l'extérieur de l'organisation) doit être définie dans la charte d'audit interne.

1.7.3 Norme 1100. Indépendance et objectivité

L'indépendance de l'audit interne est une notion affirmée par cette norme, elle permet au responsable de l'audit interne de bien mener ses diligences sans rattachement direct à une des directions de l'entreprise (la direction financière pour la plupart des entreprises). L'accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil est considéré comme un moyen et une preuve d'indépendance de l'audit interne.

Sans une objectivité, l'entreprise ne peut pas s'assurer qu'il y a une qualité fiable et efficace des travaux et jugements présentés par l'auditeur interne.

Il est ainsi possible de dire qu'il y a un lien fort entre l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne pour une meilleure performance de l'entreprise.

1.7.4 NORME 2100 - Nature du travail

Il s'agit de ce qui est en rapport avec la gouvernance de l'entreprise, le management des risques et de contrôle.

1.9.1 2120 - Management des risques

L'audit interne doit évaluer la pertinence des processus de management des risques et contribuer à son amélioration.

La NMO 2120.A1 se réfère à l'évaluation des risques de gouvernance ainsi qu'à celles du système d'information, à savoir la fiabilité des informations, l'efficacité des opérations la protection de l'actif et le respect des lois.

NMO 2120.A2. L'évaluation de la possibilité d'occurrence de fraude.

NMO 2120.C1 et. Examiner le processus de contrôle interne lors des missions de conseil.

NMO 2120.C3.Assumer une responsabilité opérationnelle dans le management des risques.

1.7.2 2130 - Contrôle

L'audit interne doit aider au maintien du contrôle dans le sens large du terme et ce, en évaluant la pertinence du processus.

MPA 2130.A1-1 : Fiabilité et intégrité de l'information.

MPA 2130.A1-2 : L'évaluation du dispositif mis en place par l'organisation pour protéger la vie privée.

NMO 2130.A2 et A3 L'obligation de déterminer des buts et des objectifs conformes à ceux de l'organisation et voir s'ils sont réalisés comme prévu.

NMO 2130.C1 et. Vérifier la cohérence et évaluer les processus de contrôle.

1.8 NORME 2200 - Planification de la mission

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

1.8.1 2210 - Objectifs de la mission

NMO 2210.A1. La détermination des objectifs à travers l'identification des risques

NMO 2210.A2. Tenir compte des erreurs et fraudes possibles.

NMO 2210.A3. Extension de ces exigences aux missions de conseil.

NMO 2210.C1. Les objectifs d'une mission de conseil doivent porter sur les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

1.8.2 2220 - Champ de la mission

Il doit répondre aux objectifs de la mission.

NMO 2220.A1. Exhaustivité du champ.

NMO 2220. A2. Signaler les opportunités qui peuvent apparaître en termes de conseil.

NMO 2220.C1. En cas de réserves, en parler avec le client.

1.8.3 2230- Ressources affectées à la mission

Déterminer les ressources appropriées pour atteindre les objectifs.

1.9 NORME 2400 - Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

1.9.1 2420 - Qualité de la communication

Elle doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

1.9.2 2421 - Erreurs et omissions

Transmettre les corrections à tous les destinataires de la version initiale.

1.9.3 2430 - Utilisation de la mention

« conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

1.9.4 2431 - Indication de non-conformité

Indiquer le quoi, le pourquoi et les conséquences

Le code de déontologie, les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement constituent la base de la bonne pratique professionnelle de l'audit interne. En effet, ces normes visent essentiellement à clarifier le rôle et les responsabilités de l'audit interne vis-à-vis des membres de l'entreprise, de la Direction Générale, du conseil d'administration et autres, définir les bases pour l'organisation et l'évaluation de la qualification et le fonctionnement de l'audit interne ainsi qu'améliorer la pratique de l'audit interne.

Alors, tout en respectant ces normes, comment l'auditeur interne peut-il accomplir, de façon correcte, ses missions d'audit ?

Nous aborderons dans le chapitre prochain le point sur la gestion des risques opérationnels

CHAPITRE 2 : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitudes acceptable afin d'optimiser la création de valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques. L'incertitude est source de risques et d'opportunités, susceptibles de créer ou de détruire de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes aux quelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

La valeur de l'organisation est maximisée d'une part lorsque la direction élabore une stratégie et fixe des objectifs afin de parvenir à un équilibre optimal entre les objectifs de croissance et de rendement et les risques associés, et d'autre part lorsqu'elle déploie les ressources adaptées permettant d'atteindre ces objectifs. Le management des risques comprend les éléments suivants :

- aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation : l'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif pour gérer les risques correspondants.
- développer les modalités de traitement des risques : Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.
- diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles : Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.
- identifier et gérer les risques multiples et transverses : Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.
- saisir les opportunités : C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et tirer parti des opportunités de façon proactive.

- améliorer l'utilisation du capital : C'est en ayant une vision claire des risques de l'organisation que la direction peut évaluer efficacement les besoins en capitaux et en améliorer l'allocation.

Ces éléments du dispositif de management des risques contribuent à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes. Le dispositif de management des risques contribue aussi à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables.

La majorité des entreprises sont exposées à trois grands types de risques :

- les risques stratégiques liés par exemple à l'obsolescence des produits et les évolutions des réseaux de distribution
- les risques financiers comprenant la gestion bilancielle, la liquidité, l'intégrité du système.
- les risques opérationnels qui concernent le fonctionnement de l'entreprise et ils résident dans les points de vulnérabilité caractérisant les opérations courantes : crédit, fraude, inefficacité, sécurité.

Notre étude va se focaliser surtout sur la maîtrise des risques opérationnels par l'auditeur interne. A cet effet, on va définir les risques opérationnels avant d'expliquer ses principales caractéristiques.

2.1 Définition Risque Opérationnel

Le risque peut être défini comme la prise en compte d'une exposition à un danger, un préjudice ou autre événement dommageable, inhérent à une situation ou une activité. Pour Beucher & al (2004 :31), le risque c'est « un événement aléatoire présentant un danger pour un ou des enjeux ». Toujours en mettant l'accent sur le danger que constitue un risque, (petit Robert), (in Gassier & al : 2008 :102), estime que le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible. Le risque est aussi défini par la probabilité de survenue de cet événement et par l'ampleur de ses conséquences comme l'indique le schéma de formalisation de la carte des risques que nous allons voir un peu plus bas.

D'après la définition, on peut dire que le risque est inhérent à la nature même de l'activité humaine. Tout risque n'est autre chose que le résultat d'un "processus" conscient ou inconscient qui se déroule dans le temps en mettant en cause, souvent, de nombreuses "parties prenantes".

Selon le site (www.actuariacnam.net et www.fimarkets.com/pages/risque_opérationnel.htm) les risques opérationnels sont les risques de pertes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes, tels que les risques de détérioration de l'outil industriel, les risques technologiques, les risques climatiques, les risques environnementaux...

Ces risques peuvent être classés selon 7 grandes catégories, à savoir :

- la fraude interne
- la fraude externe
- les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail
- les clients, produits et pratiques commerciales
- les dommages aux actifs corporels
- dysfonctionnement de l'activité et des systèmes
- exécution, livraisons et gestion des processus

Le risque opérationnel est souvent considéré comme un risque séparé du reste de l'activité, ce qui lui donne une image d'un type de risque distinct.

Cette distinction peut mener à une perception que les processus de risque opérationnel constituent une duplication inutile des activités de contrôle existantes imposées par la direction, ayant peu de rapport avec la réalité.

Dans ce chapitre nous chercherons à comprendre comment une entité gère les risques opérationnels liés à l'exécution, livraisons et gestion des processus. Avant cela nous allons tenter de définir les notions contrôle interne et risk management qui ont plus ou moins été tantôt cumulés ou confondus avec l'audit interne.

2.2 Contrôle Interne

Selon le site (<http://www.lacademie.info> et J. Renard, Pratique de l'audit interne, 2008, Eyrolles, éditions d'organisation) l'Ordre des Experts-Comptables avait donné, dès 1977, une

première définition du contrôle interne proche de la vision et du concept de l'audit interne et maintenant répandue internationalement aux besoins des entreprises :

«Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

Dans son ouvrage Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, page 80, 2008 Pearson éducation France, 2^{ème} édition, M.Hamzaoui donne la définition du contrôle interne selon COSO :

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé Internal control-Integrated Framework comme : «un processus mis en place par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs », entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières ;
- conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Le contrôle interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines (ou catégories) qui sont distincts mais qui se recoupent. »

Le COSO schématise ces éléments jugés nécessaires dans sa célèbre pyramide :

Figure 1: Contrôle Interne



- **l'environnement de contrôle** traduisant la culture de l'organisation et qui doit être favorable pour que la mise en place d'un contrôle interne satisfaisant ne rencontre pas d'obstacles
- **une évaluation des risques** afin de bien les identifier pour être en mesure de les maîtriser
- **des activités de contrôle** qui regroupent toutes les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques
- **une information et une communication** bien circulée et optimisée
- **un pilotage** ou une supervision par chaque responsable à son niveau.

On constate que le contrôle interne est l'affaire de tous, mais l'attitude de la direction à valeur d'exemple pour tous. En effet, l'auditeur interne peut avoir un rôle essentiel dans l'évaluation et l'amélioration du dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

La culture de l'entreprise est une dimension essentielle de nos jours, qui permet aux auditeurs internes d'apprécier la fonction de contrôle interne en prenant en compte l'environnement géographique et les enjeux économiques de l'entreprise.

L'adaptation de l'auditeur interne aux différents changements culturels vécu par l'entreprise lui permet ainsi de recommander un contrôle interne efficace.

2.2.1 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne désigne le système global des contrôles qui s'exercent au sein de l'entreprise, visant à assurer une bonne application de la réglementation et des procédures comptables et financières.

Il n'a d'autre finalité que de rationaliser le pilotage et la gestion de l'entreprise, en particulier dans les phases périlleuses de développement et de croissance. Pour ce faire, le contrôle interne se fixe certains objectifs primordiaux, il s'agit des objectifs généraux qui peuvent dans certaines situations se décliner en objectifs spécifiques. Le contrôle interne concourt à la réalisation des buts et stratégies poursuivis dans le cadre de son objectif général.

On assigne de façon réaliste et raisonnable l'intégralité des grands objectifs donnés par tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ainsi que par le contrôle interne, afin que la réalisation de la fonction de l'audit interne s'effectue d'une manière optimale.

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise, défini et mis-en œuvre sous sa responsabilité. Pour atteindre son objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on trouve d'ailleurs dans la définition de l'ordre des experts-comptables et dans les définitions subséquentes.

Selon l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), les Normes 2110.A2 et 2120.A1 on repris la définition des quatre principales objectifs du contrôle interne (<http://www.lacademie.info> et J. Renard, Pratique de l'audit interne, 2008, Eyrolles, éditions d'organisation).

2.2.2 Limites des objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne.

Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

2.3 Audit interne et contrôle interne

Le rôle du contrôle interne au sein de l'entreprise est devenu de plus en plus indispensable pour la gestion des risques. Ainsi, ce contrôle apparait comme la base de la fonction de l'Audit Interne dont la finalité est l'amélioration et le jugement des contrôles internes de toutes natures.

On dit que L'audit interne renforce et améliore les dispositifs de Contrôle Interne.

Toutefois, il existe quelques distinctions entre l'audit interne et le contrôle interne :

Tableau 2: Audit interne et contrôle interne

	Audit interne	Contrôle interne
Périodicité	*Missions ponctuelles mais régulières	*Permanent *Préventif ou défectif
Acteurs	*Cellule Audit Interne	*Toutes personnes de l'organisation
Domaines	*Evaluation du respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration	*Toutes activités
Conséquences	*Diagnostique, recommandations	*Détection ou prévention des irrégularités

Source : IFACI 2004

1.10 Audit interne et gestion des risques (ou le risk management)

Les risques sont des événements futurs incertains qui pourraient influencer l'atteinte des stratégies de l'entreprise, ses objectifs opérationnels, financiers et de conformité. Les risques sont une partie inévitable du processus d'affaires, mais la bonne gestion des risques protège l'organisation contre les pertes évitables. La gestion des risques est donc le processus par lequel les risques sont évalués en utilisant une approche systématique qui identifie et organise par priorité les risques, et qui ensuite met en place les stratégies pour atténuer les risques.

Il est vrai qu'il y a une certaine complémentarité entre l'audit interne et le risk management au niveau de l'identification des risques couru par l'entreprise et leurs confrontations, mais il existe aussi certaines différences entre les deux :

Tableau 3: Audit interne et Risk management

	Audit interne	Risk management
Risques visés	Risques de dysfonctionnements : transgressions des règles, désordres et inefficacité.	Risques purs, aléatoires, accidents : sans espérance de gain.
Traitement de ces risques	Identification, démonstration, recommandation.	Identification, résolution.
Référentiel	Contrôle interne, pratiques d'organisation, communément adoptées.	Coûts/bénéfices : les probabilités et la gravité des risques.
Degré	2 ^{ème} : s'assurer que les responsables maîtrisent leurs risques spéculatifs.	1 ^{er} : détecte et traite les risques purs.

Source : IFACI 2004

Cependant l'on ne peut parler de l'audit sans parler de la performance de l'entreprise, pour cela après avoir défini le contrôle interne et le risk management nous allons voir la notion de la performance de l'entreprise.

1.11 La performance de l'entreprise

Selon (E. Bertin, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, 2007, Eyrolles, éditions d'organisation.) l'audit est considéré comme étant un audit de performance et les normes d'audit se situent dans la réalisation des cinq notions suivantes :

- notion d'efficacité ;
- notion d'efficience ;
- notion de pertinence ;
- notion d'économie ;
- notion de régularité.

1.11.1 Notion d'efficacité

L'efficacité est définie par le "Bureau du vérificateur général du Canada" comme étant « la mesure dans laquelle un programme atteint les buts visés ou les autres effets recherchés ».

En d'autres termes, être efficace c'est une réponse positive à la question "est-ce que l'objectif est atteint ?" et qui donne souvent naissance à la question suivante : existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?

1.11.2 Notion d'efficience

L'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés.

En d'autres termes, c'est la réponse positive de la question : la réalisation des objectifs a-t-elle utilisé un minimum de ressources ?

Par efficience, on entend le rapport entre les moyens et ressources utilisés et les résultats.

1.11.3 Notion de pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

1.11.4 Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

1.11.5 Notion de régularité

La notion de régularité est la vérification du bon fonctionnement des activités conformément à l'organisation préétablie. C'est vérifier l'existence et le respect des règles établies dans l'exécution des tâches et dans l'obtention des résultats.

En vue d'une bonne maîtrise des risques opérationnels au sein des organisations, l'exigence de l'audit est de plus en plus importante.

1.12 L'identification et l'évaluation des risques

En général, la responsabilité première de la direction et du gouvernement d'entreprise est d'identifier et d'évaluer les risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs de l'entité.

Ces risques ne peuvent être appréhendés qu'avec l'instauration d'une véritable culture d'entreprise. La politique de gestion des risques opérationnels est le premier jalon de cet investissement après la définition de son profil de risque. Il faut aussi tenir compte du fait qu'un même événement peut être qualifié de risque ou de non risque, selon l'individu qui le considère ajoute DE MARESCALL (2006 : 15).

Selon le site (www.gt.co.za/publications/effectives-directors-guide/int-audit.asp), l'audit interne a un rôle clé à jouer au niveau du management des risques opérationnels de l'entreprise. Il est le mieux placé pour alimenter le conseil d'administration en informations sur les faiblesses du système de contrôle interne ou sur les zones des risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, informationnels et de conformité.

En effet, l'auditeur interne exerce une influence sur cinq composantes du management des risques d'entreprise. Il donne une assurance raisonnable quant au processus de management des risques, que ces risques sont correctement évalués, que le processus de management des risques a été bien évalué, que le reporting sur les risques majeurs a été correctement établi et qu'un bilan sur la gestion des principaux risques a été dressé.

L'étape de l'identification et l'évaluation des risques n'est autre que la mise en œuvre de la Norme 2210.A1 : « **en planifiant la mission, l'auditeur interne doit relever et évaluer les risques liés à l'activité soumise à l'audit.** »

1.12.1 L'identification des risques

Cette phase consiste à identifier et structurer les risques opérationnels liés à « l'exécution, livraison et gestion du processus achat » qui seront présentés en fin dans un support de cartographie des risques.

« L'exécution, livraison et gestion du processus achat » est par définition la perte résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

Il existe plusieurs approches pour parvenir à ce résultat.

- Approche par les processus : il s'agit d'effectuer à partir de la cartographie des processus un inventaire des différents risques opérationnels associés aux tâches qui

composent ces processus. Pour cela, une analyse s'impose sur les inputs, les processus de transformation et les outputs livrés à l'issue de chaque processus.

- Approche par interview des opérationnels : ce procédé permet, à partir des questionnaires préétablis, de lister les risques opérationnels identifiés comme étant ceux qui affectent réellement ou potentiellement leurs activités.

Pour ce qui est l'approche par processus utilisant le tableau de risques, elle doit prendre en compte les trois facteurs successibles de toute nature :

- ❖ L'**exposition** à un risque est la vulnérabilité d'une catégorie d'opérations, des soldes de comptes ou des assertions correspondantes, à la survenance d'un événement négatif. Leur caractère significatif les rend prioritaires lors de l'établissement de la procédure d'évaluation des risques par l'entité. ce sont les risques qui pèsent sur les biens (argent, stocks, immobilisation). Et ces risques sont multiples : vol, arnaque, malversation, incendies...
- ❖ L'**environnement** : ce sont les risques liés au micro environnement (clients et fournisseurs) de l'entreprise.
- ❖ La **menace** : elle constitue une contrainte dangereuse pour l'entreprise. Elle peut être liée à une fraude comme elle peut être la menace des catastrophes naturelles ou sociales.
- ❖ La **tolérance** aux risques est le niveau acceptable que l'entité peut accepter quant à la différence de réalisation d'un objectif.

Quelle que soit l'approche retenue pour identifier les risques, il convient de la compléter par un rapprochement avec un benchmark sectoriel sur les risques opérationnels.

Tableau 4: Liste des différents risques liés à « l'exécution, livraison et gestion du processus achat »

Bâle niveau 2	Niveau 3 Etablissement -exemple
Saisie, exécution et suivi des transactions	<ul style="list-style-type: none"> - problème de communication - erreurs dans la saisie, le suivi ou le changement - non-respect de délais ou d'obligation - erreur de manipulation du modèle/système - erreur comptable/d'affectation d'une entité - autres erreur d'exécution - problème de livraison - faute dans la gestion des sûretés - mauvais suivi des données de référence
Surveillance et notification financière	<ul style="list-style-type: none"> - manquement à l'obligation de notification - inexactitudes dans les rapports externes (perte)
Admission et documentation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - absence d'autorisation/renonciation clientèle - documents juridiques absents/incomplets
Gestion des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> - accès non autorisé aux comptes - données clients incorrecte (perte) - actifs client perdus ou endommagés par négligence
Contrepartie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Faute d'une contrepartie hors clientèle - divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - sous-traitance - conflits avec les fournisseurs

Source : C.Jimenez ; P.Merlier et D. Chelly, Risques Opérationnels, (page 72),

Cette liste non exhaustive d'événements à risque donnée par le régulateur permet d'avoir un cadre minimum à prendre en compte dans la liste des risques pouvant être recensés dans la nomenclature interne. Ils doivent être « traduits » dans le langage interne de l'entreprise qu'est la nomenclature des risques.

Le résultat de ces travaux doit être formalisé dans un support de cartographie qui présenterait par type de processus les risques associés.

1.12.2 L'évaluation des risques

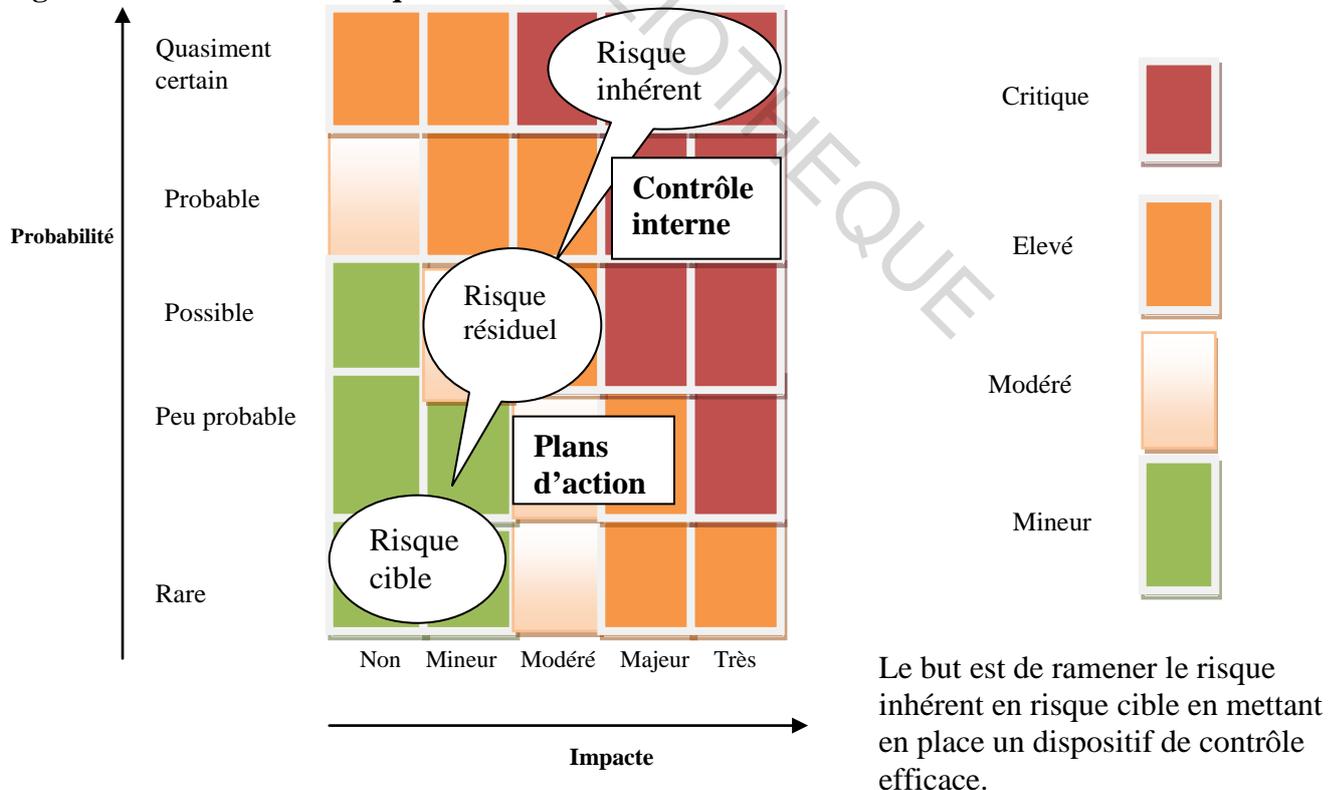
A partir de la cartographie des risques opérationnels établis, il convient d'effectuer une évaluation des risques identifiés. Ainsi pour Desroches & al (2003 :44), le risque est « une

grandeur à deux dimensions notées (p, g) : p est une probabilité qui donne une mesure de l'incertitude que l'on a sur la gravité, g des conséquences, en termes de quantité de dommages, consécutifs à l'occurrence d'un événement redouté» Le risque se résume donc par la probabilité de réalisation d'un événement et son impact (Harisson & al ; 2010 :425) Pour cela, une définition des critères d'évaluation des risques doit être effectuée pour objectiver ce processus d'évaluation.

L'observation des pratiques de la place dans ce domaine permet d'identifier les critères suivants :

- **gravité** : c'est l'impact maximum de l'exposition réelle ou potentielle aux situations de risque. C'est le concept de risque brut.
- **détection/ gestion** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à identifier et à réagir face aux événements de risques. C'est la notion de dispositif de maîtrise des risques.
- **occurrence** : c'est la probabilité d'apparition des situations de risque. Il s'agit du concept de fréquence des événements. Pour établir cette probabilité il convient de recenser les incidents intervenus sur la période et de constituer une base d'historiques qui interviendra dans le processus décisionnel.

Figure 2: Evaluation des risques



Source : Nous même

Conclusion Chapitre 2

En synthèse, l'appréciation des risques opérationnels doit se faire au regard de ces critères, complétée de l'évaluation du risque résiduel pour obtenir le risque net.

Ce processus d'évaluation des risques opérationnels doit être intégré comme un jalon marquant et indispensable dans les processus d'établissement du cycle de vie des projets et des produits.

Donc, c'est à partir de l'évaluation des risques opérationnels que l'entreprise va être capable de préciser les objectifs de sa mission.

Le prochain chapitre sera consacré à la démarche de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : DEMARCHE DE L'ETUDE

Introduction

Dans l'entreprise, l'auditeur interne doit se confronter à plusieurs situations tout en veillant à bien accomplir ses tâches, de façon simple, rigoureuse, transparente et adaptable à la structure et aux stratégies de l'entreprise. Aussi, pour atteindre les résultats quantitatifs et qualitatifs souhaités par rapport à la recherche qui est la notre, nous avons développé une méthodologie fondée sur des bases essentielles des techniques d'audit interne ;

Les techniques d'audit interne sont des moyens permettant de réaliser dans les bonnes conditions une mission d'audit. Les techniques que nous allons utiliser ici peuvent être classé en deux type d'outils soit :

- Les outils d'interrogations dont les principales techniques sont :
 - modèle d'analyse
 - sondage statistique
 - les interviews
 - vérifications et rapprochements divers.
- les outils de description
 - l'observation physique
 - la narration
 - l'organigramme fonctionnel
 - la grille d'analyse des tâches

3-1 : Les outils d'interrogations:

Afin de cerner les contours de notre sujet, il a paru opportun de définir ses différents composants et indicateurs sur la base de la revue de littérature. Ces éléments déboucheront sur un modèle d'analyse, et pourront être pris en compte pour constituer un échantillon déterminé à cet effet.

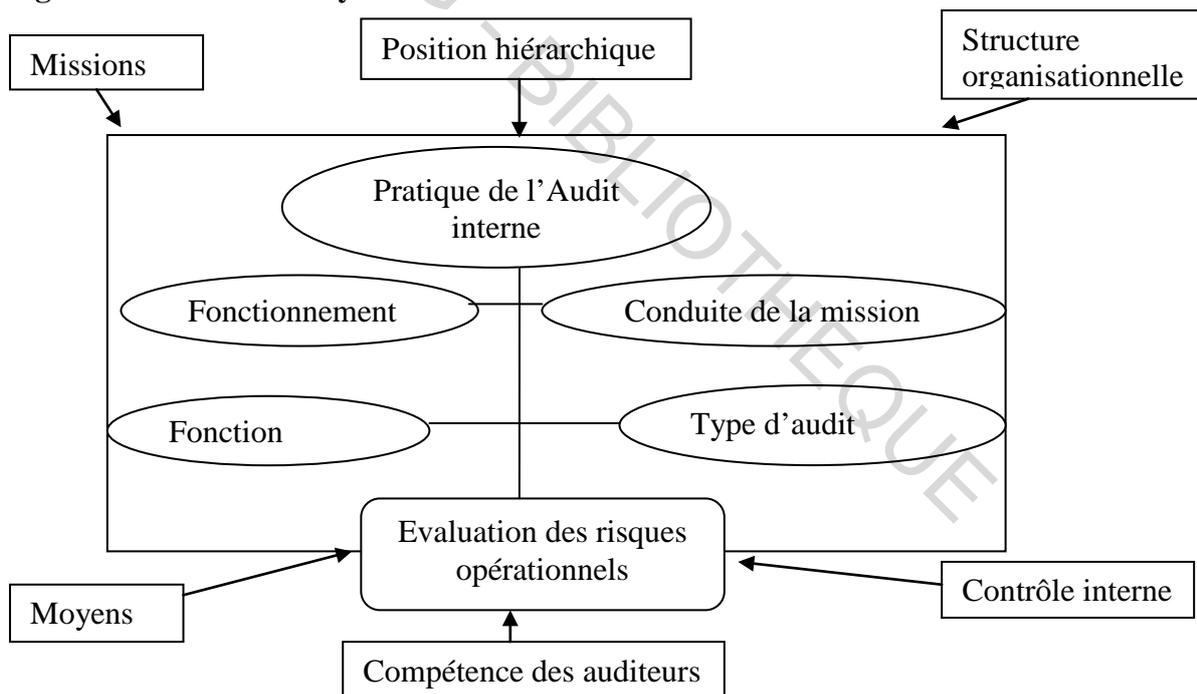
Concernant les composantes encore appelées variables, nous distinguons celles dépendantes de celles indépendantes.

Les indépendantes constituent de ce fait des caractéristiques relativement stables d'un sujet donné et disposent d'une influence considérable sur la pratique de l'audit interne. Il s'agit ici de la position hiérarchique, de la structure organisationnelle, de diverses missions attribuées, des moyens de mise en œuvre, de la compétence de l'auditeur et de contrôle interne dont les indicateurs de mesures (tableau à concevoir une fois sur le terrain) seront définis dans un tableau conçu à cet effet.

Dans une relation de cause à cet effet, la cause est la variable indépendante et l'effet la variable dépendante. On ne peut cependant pas poser cause et variable dépendante comme synonymes, car il arrive fréquemment que des variables soient mises en relation sans qu'il existe ou qu'on puisse démontrer une relation de cause à effet entre elles malgré la représentation du modèle ci-après (de notre propre inspiration) avant toute détermination d'une procédure d'échantillonnage.

3.1.1 Modèle d'analyse

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Nous même

Notre modèle d'analyse consiste à choisir la date et des éléments à confirmer dans la mission, pour chercher l'accord de la direction et de la structure organisationnelle, ensuite procéder à la pratique d'audit interne. Dans cette phase la mission consiste à voir d'abord le fonctionnement de l'entité et ensuite choisir le type d'audit (fonction à auditer : dans notre cas

fonction achat) puis procéder à l'évaluation des risques opérationnels en fonction des moyens et du contrôle interne mis en place et nécessite une compétence avérée de l'auditeur.

3.1.2 Sondage

Vu la multiplicité des processus à auditer, l'auditeur interne est dans l'impossibilité de vérifier toutes les pièces qui entrent dans le champ d'action de sa mission. Pour cette raison, il fait souvent appel à ce type de techniques en prélevant, dans une population de référence, un échantillonnage significatif de façon aléatoire et l'analyser. Dans toute entreprise, 3 niveaux d'informations statistiques sont nécessaires pour mener son investigation :

- niveau 1 : les données élémentaires que l'auditeur met en ordre pour aboutir à des conclusions et à des pistes d'observations en faisant des enquêtes ou encore le tri croisé.
- niveau 2 : les statistiques déjà effectués par le contrôle de gestion.
- niveau 3 : le sondage, qui est la forme la plus utilisée par les auditeurs internes.

A l'aide de ces informations, l'auditeur interne va effectuer des recherches de 3 natures différentes :

- des sondages de dépistage : utilisés afin de déceler des dysfonctionnements tels que les erreurs sur facture, les inexactitudes des données dans la paye et autres.
- des sondages par acceptation : pour avoir une idée sur la proportion d'application ou non application des procédures.
- des sondages pour estimation des attributs : qui sont la plupart du temps purement informatifs.

Echantillonnage

Tableau 5: Tableau d'échantillonnage pour le processus achat de la SONIDEP

Qualifications	Départs	Arrivées	Pourcentage
Directeurs centraux	4	4	100 %
Chefs de département	4	4	100 %
Chefs de service	6	5	83,33 %
Agents de maîtrise	14	12	85,71%

TOTAL	28	25	89,28 %
-------	----	----	---------

Source : nous même

3.1.3 Les interviews

Avant même d'introduire ou d'expliquer la forme et les conditions de réussite d'une interview effectuée par l'auditeur, il est nécessaire de signaler que cette technique est utilisée lors de la phase de la prise de connaissance générale.

L'interview n'est pas un interrogatoire, ni une conversation, encore moins un discours.

La majorité des auditeurs trouvent dans la pratique d'une interview un exercice difficile ou même doublement difficile. Difficile dans la mesure où l'interlocuteur, souvent de rang hiérarchique élevé ou un spécialiste reconnu, tend à susciter une crainte révérencielle qui paralyse et empêche d'aller à l'essentiel. Difficile également parce qu'il faut que l'auditeur ait un sens de pertinence dans la formulation de ses questions. C'est tout l'art de poser des questions pour obtenir les bonnes réponses.

La question qui se pose : **« comment une bonne interview doit-elle se dérouler ? »**

Les interviews commencent obligatoirement par une phase de préparation où l'auditeur interne définit la personne qu'il va rencontrer tout en précisant l'objet de l'interview, afin de pouvoir élaborer ses propres questions ouvertes et adéquates au sujet. A ce niveau, il est censé prendre un rendez-vous avec la personne concernée puisque, comme on avait dit au paravent, l'interview se déroule obligatoirement chez l'audité. Quand l'interview débute, l'auditeur interne doit se présenter et présenter l'objet de sa mission, et préciser aussi le genre de questions qu'il va poser à son interlocuteur.

L'auditeur doit veiller à ce niveau de ne pas dépasser les limites et de positionner ses questions en fonction de l'adaptation de son interlocuteur. Toute réponse doit être notée par écrit en fonction et à mesure du déroulement de cet interview. Enfin, la dernière étape est la validation générale de l'interview sur la feuille d'interview qui résume et englobe les principaux points notés.

La conduite des entretiens

Selon Maders & al, (2006 :55), « l'objectif des entretiens est d'obtenir une description des processus du domaine sous l'angle de ses risques et de son dispositif du contrôle interne ».

Ainsi nous allons :

- conduire les entretiens avec les responsables pour cerner globalement l'activité.
- conduire les entretiens avec les opérationnels pour connaître le détail des activités.
- conduire les entretiens éventuels avec les entités externes en relation avec l'audité.

3.1.4 Analyse du Questionnaire du Contrôle Interne (QCI)

Selon le site www.ifaci.com, Le questionnaire du contrôle interne est un outil indispensable pour l'auditeur interne afin d'identifier pour chaque fonction qu'elles sont les dispositifs spécifiques de contrôle essentiels.

Il s'agit d'une check-list qui induit toujours des réponses déterminantes, à savoir un « oui » ou un « non », donnant l'assurance que les points les plus importants sont abordés. Cependant, ce document peut devenir facilement obsolète, et n'attirer même pas l'attention sur les problèmes ou les phénomènes recherchés.

Afin de mettre l'accent sur tous les points importants de la mission, nous allons nous poser les cinq questions universelles :

- qui : identifier l'opérateur en utilisant l'organigramme, les analyses des postes, les grilles d'analyses des tâches, etc.
- quoi : détecter l'objet de l'opération.
- où : préciser les lieux de déroulement des opérations.
- quand : planifier du commencement et la fin du travail.
- comment : décrire le mode opératoire.

Sur la base des réponses des audités sur le QCI, l'auditeur interne aura le pouvoir de savoir si la tâche élémentaire est bien maîtrisée et de déterminer et analyser les zones de risques apparents.

3.1.5 Vérifications, analyses et rapprochements divers

Lors du travail sur le terrain, les auditeurs internes ont souvent intérêt à vérifier et analyser toutes les opérations effectuées sur le terrain.

❖ Les vérifications

Ce sont des vérifications portant sur toutes les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs, il s'agit éventuellement des vérifications arithmétiques, qui servent aussi à contrôler la fiabilité des ratios largement utilisés en audit comptable.

L'auditeur interne vérifie aussi l'existence de tous les documents nécessaires sur le terrain.

❖ Les analyses

C'est une technique qui permet de révéler les dysfonctionnements de l'activité auditée mais qui demande une certaine connaissance des données disponibles dans les applications informatiques ainsi qu'une bonne fiabilité de la saisie des informations.

❖ Les rapprochements

Lors de l'analyse de chaque entité économique, il se peut révéler qu'il existe l'identité d'une seule information provenant de deux sources différentes. L'auditeur interne veille, à ce niveau, à valider la conformité de cette information. Toute différence entre les deux sources peut être considérée comme une anomalie.

3.2 Les outils de description

3.2.1 L'observation physique

L'observation physique consiste en l'examen des procédures et de leur mise en œuvre. Avant de procéder à ce type d'observation, l'auditeur interne doit avertir la personne auditée avant son arrivée en lui expliquant le détail de sa méthodologie de travail.

Sans une observation sur terrain, la mission d'audit interne n'est pas considérée comme une mission valable et fiable.

Le schéma ci-dessous englobe les éléments sur lesquels l'observation physique porte.

Cette observation peut être :

- une observation directe qui permet de conclure des constats immédiats.
- une observation indirecte qui se fait à travers un tiers intermédiaire qui effectue l'observation pour le compte de l'auditeur quand ce dernier manque de connaissance dans le domaine audité par exemple.

3.2.2 La narration

Lors du premier contact avec l'audité, l'auditeur profite de chaque renseignement donné par l'audité dans le cadre général.

Il existe deux sortes de narrations : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur.

- la narration par l'audité est l'outil le plus élémentaire, l'audité s'exprime librement et permet à l'auditeur d'avoir beaucoup d'informations à la fois dans le cadre général, et les noter, sans une préparation préalable au par avant.
- la narration par l'auditeur n'est d'autres que la mise en ordre des idées et des connaissances dans une structure logique dans un écrit.

3.2.3 L'organigramme fonctionnel

Ressemblant à l'organigramme hiérarchique essentiel pour le contrôle interne, l'organigramme fonctionnel permet à l'auditeur interne de se situer mieux par rapport à sa mission. C'est un organigramme construit par l'auditeur et qui mentionne l'ensemble des fonctions concernées au lieu des noms des agents de l'entreprise, puisque le rôle de l'auditeur interne est la vérification des activités de la fonction et non pas l'inspection des personnes y travaillant.

Le dessin de cet organigramme permet à l'auditeur d'enrichir ses connaissances et mieux analyser, à sa manière, chaque disfonctionnement provenant de la même activité.

3.2.4 La grille d'analyse des tâches

La grille d'analyse de tâches est un outil permettant à l'auditeur de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Comme le dit Renard (2004 : 226-229), le tableau des risques prend en compte l'exposition à l'environnement et la menace qui sont susceptibles de générer des risques de toutes natures.

Elle est la photographie à un instant T de la répartition du travail, elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.

Pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire, on peut concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.

Dans une grille d'analyse, on aura autant de lignes que de tâches, en deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées.

➤ **les avantages :**

C'est un outil clair et extrêmement facile à décrypter, même si cette grille est complexe au niveau de la multiplicité des fonctions qu'elle englobe.

➤ **les inconvénients :**

L'inconvénient majeur de cet outil est que les conclusions ne peuvent être tirées que si les têtes de colonne indiquent clairement des noms de personnes et nom des intitulés de service.

3.2.5 Flow chart ou le diagramme de circulation

Le diagramme de circulation est un document figuratif qui permet de prendre rapidement connaissance d'une procédure ou d'un processus. L'explication de son utilité peut se trouver dans sa formalisation ou dans son examen.

Il est considéré comme un outil d'autocontrôle qui permet la compréhension des explications déjà fournies.

Cet outil de passage est recommandé pour connaître et comprendre l'organisation des services audités et les points de contrôle dans le cadre des procédures en vigueur. A partir de cette connaissance, l'auditeur peut programmer tous les tests et sondages lui permettant de s'assurer de la fiabilité des procédures utilisées.

On peut dire que le flow-chart est essentiellement utilisé lors de la description des procédures de l'entreprise auditée.

➤ les avantages:

- grâce aux symboles propres à chaque opération, le flow chart est considéré comme un outil qui facilite la compréhension et qui permet prendre des connaissances sans effort et difficulté.
- ce document permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles de chaque procédure ou chaque processus afin de permettre à l'auditeur d'identifier les procédures de contrôle adaptées et choisir le meilleur circuit pour trouver les bonnes solutions.
- enfin, c'est un diagramme logique qui permet de répondre à des questions fondamentales et essentielles sur chaque document :
 - combien d'exemplaires ?
 - qui l'envoie ?
 - où arrive-t-il ?
 - qu'en fait-on ?...

➤ **la mise en œuvre :**

L'auditeur interne doit respecter un certain nombre de règles pour une optimisation de l'utilisation du diagramme :

- ❖ l'auditeur faudra adopter un diagramme détaillé ou sommaire pour la description ou non d'une procédure.
- ❖ il doit choisir les symboles les plus adaptés à son approche de processus.
- ❖ il doit éviter toute complexité ou ambiguïté lors du traçage du diagramme.
- ❖ les symboles doivent être standardisés pour tous les membres d'une équipe d'auditeur afin de s'assurer d'une communication efficace à travers les diagrammes de circulation.
- ❖ l'auditeur doit veiller à rajouter des notes explicatives lorsque la schématisation n'est pas possible.

Conclusion Chapitre 3

Vu la diversification des outils et techniques pouvant être utilisées lors d'une mission d'audit interne, il est primordial de préciser que l'application de toutes les techniques dépendent essentiellement de la personnalité de l'auditeur, de son implication, de sa capacité à s'adapter aux contextes nouveaux et surtout de son expérience dans le domaine, et qu'une technique appropriée à une entreprise de taille petite peut ne pas être adaptée dans une grande entreprise.

Cette revue de littérature sur le rôle de l'Audit interne dans le management des risques opérationnels au processus de l'exécution, la livraison et la gestion du processus achat nous a permis de mieux appréhender les contours de ce processus lié à l'achat notamment sur le plan de sa composition, de son fonctionnement, des procédures d'exécution de ses tâches et les risques qu'il peut renfermer.

Elle nous a également conduit à dégager notre démarche du rôle que joue l'audit interne dans le management des risques opérationnels basée sur la synthèse des techniques et des méthodes proposées par les différents auteurs.

Nous consacrons la seconde partie à l'application de notre démarche afin de dégager le rôle que joue l'audit dans le management des risques opérationnels liés au processus de l'exécution, la livraison et la gestion des processus d'achat de la SONIDEP.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Face aux scandales économiques et financiers qui ne cessent de bouleverser le monde des affaires, les organisations sont à la recherche de nouveaux instruments performants de gestion qui sont à même de leur donner une meilleure visibilité et de leur être le point d'ancrage d'une gestion plus efficace des risques opérationnels relatifs aux activités et chaînes de traitement de l'information qui s'y rapportent.

A ce titre, l'audit interne apparaît comme un excellent outil pour atteindre cet objectif et instaurer aussi une culture vivante et avérée de risques.

A l'instar des autres entreprises, la SONIDEP est exposée à d'importants risques opérationnels liés à son secteur d'activité et à son processus de l'exécution, la livraison et la gestion du processus achat. Pour assurer une lecture aisée de tous les aspects liés à la pratique de l'identification, de l'évaluation, de la hiérarchisation et de la gestion optimale des risques à la SONIDEP, cette seconde partie sera articulée en trois chapitres: Le premier sera orienté sur la présentation générale de la SONIDEP pour donner une vision claire des activités, du fonctionnement et de l'organisation de la société. Le second sera consacré sur le rôle de l'Audit interne dans le management de risques opérationnels de la SONIDEP afin d'assurer une meilleure compréhension du système. Cela permettra de mieux cerner et identifier les risques opérationnels y afférents. Le troisième quant à lui traitera des analyses et recommandations.

Chapitre 4 : présentation de la SONIDEP

Pour permettre de mieux connaître l'entreprise, ce chapitre sera consacré à la description de la société, de ses missions et objectifs, de ses produits, de son marché, de sa structure organisationnelle, de son effectif et en fin quelques chiffres pertinents.

4.1 Description de la société

La SONIDEP.SA est une société anonyme au capital de 1 milliard de FCFA entièrement détenu par l'Etat du Niger. Elle est implantée à Niamey entre la BCEAO et la direction générale des douanes en quittant le rond-point justice allant au palais de congrès. La naissance de la Société Nigérienne des produits pétrolier « SONIDEP » est partie du refus de respecter l'obligation de constituer un stock de sécurité par les sociétés (MOBIL-OIL, TEXACO...) qui assuraient l'approvisionnement du Niger en hydrocarbures jusqu'en 1977.

Cette société est créée par l'ordonnance N°77-01 du 20 Janvier 1977 au capital public, régie par l'Acte Uniforme relatif au Droit des sociétés commerciales et Groupement d'Intérêts Economique et du Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA). Elle est dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Au départ elle avait un capital de 500.000.000 de FCFA inscrit à son passif dont 50.000 actions de valeur nominal de 10.000 FCFA toutes entièrement souscrites et libérées en numéraire par l'Etat nigérien. Aujourd'hui, le capital est porté à 1.000.000.000 de FCFA par incorporation des réserves constituées par la société.

Dans le souci d'approvisionner l'ensemble du territoire nigérien, la SONIDEP a construit six (6) dépôts dans les grandes villes du pays à savoir : Agadez, Zinder, Diffa, Dosso, Maradi. Il ya aussi le nouveau dépôt de Sorey qui a fait passer la capacité de stockage de sécurité de 44 jours à 72 jours. Outre ces dépôts dans les grandes villes au Niger, elle dispose également des représentations dans les pays voisins à savoir à Cotonou, Parakou au Benin et à Lomé au Togo.

Toutefois, il faut noter que l'entrée du Niger dans le cercle des pays producteurs du pétrole vient mettre fin à l'importation de celui-ci. Consciente du caractère hostile de l'environnement géographique, économique et politique, la SONIDEP, société chargée de l'approvisionnement du Niger en produits pétroliers, s'est engagée dans un système de management de qualité. Ainsi après avoir évoqué l'historique de la création de la SONIDEP, il importe de parler de sa mission et de ces objectifs.

4.2 Missions et objectifs

La mission principale de la SONIDEP est d'orienter l'ensemble de son organisation vers la recherche permanente de la satisfaction du client par :

- l'achat et la vente des hydrocarbures et de leurs dérivés ;
- la mise en œuvre de toutes mesures propres à assurer la continuité et la sûreté des approvisionnements du Niger en hydrocarbures et produits dérivés et, notamment la constitution et la gestion des stocks de sécurité, soit seule soit en collaboration avec d'autres sociétés ;
- la réalisation de toutes opérations financières, mobilières, immobilières, industrielles et commerciales se rapportant directement ou indirectement à sa mission.

Pour y parvenir, elle insuffle à son personnel comme credo, le respect de l'individu, la recherche de la qualité et le sens de la responsabilité. Elle vise à part la spécificité dans le transport des produits pétroliers, le fret industriel, la gérance de station service.

4.3 Produits de la SONIDEP

A l'heure actuelle, les produits offerts par la SONIDEP sont les suivants:

- ✓ Essence Super
- ✓ Gasoil
- ✓ Fuel
- ✓ Pétrole lampant
- ✓ Fod
- ✓ JET

4.5 Le marché de la SONIDEP

La SONIDEP vend ses produits à l'interne et à l'externe c'est-à-dire consomme à l'interne et exporte ; en dépit du Fuel, Pétrole lampant et le Jet qui sont en parties importés.

4.6 Organisation et fonctionnement de la SONIDEP

Pour atteindre ses objectifs, la SONIDEP dispose dans son organisation des structures suivantes :

- un Conseil d'Administration ;
- une Direction Générale ;
- une Direction de Contrôle de Gestion et d'Audit
- un Conseiller du DG en GAZ ;
- un Secrétariat Général ;
- un Département des Affaires Générales ;
- un Département Logistique ;
- un Département Informatique ;
- un Département Commerce et Trading ;
- un Département Finance et Comptabilité.

(Voir organigramme joint en annexe N°3), à savoir:

4.6.1 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé des actionnaires constituant le capital social de l'entreprise.

Le conseil se réunit deux fois par an en cession ordinaire et se réunit en cession extraordinaire si besoin et met en place la politique de gestion, détermine les grands axes et les orientations à venir de la société.

4.6.2 La Direction Générale :

La Direction Générale a pour rôle essentiel de mettre en application les décisions prises par le Conseil d'Administration quant à la gestion quotidienne et la politique de l'entreprise. Elle assure la planification, la coordination et le contrôle des activités.

4.6.3 Le Secrétariat Générale :

Le secrétariat général est chargé d'assister la Direction générale et même d'assurer son intérim dans la mise en application des décisions prises par le Conseil d'Administration quant à la gestion quotidienne et la politique de l'entreprise.

4.6.4 Le Département des Affaires Générales :

Il est responsable de la gestion du potentiel humain et des affaires générales de l'entreprise, anticipe sur son développement à moyen et long terme et donne les prévisions des besoins.

4.6.4 Le Département Logistique :

Il a pour mission d'élaborer la politique d'approvisionnement de la SONIDEP en biens mobiliers, immobiliers, fonciers, matériels roulants et autres prestations et services nécessaires au bon fonctionnement des activités de la société; et assure leur gestion optimale.

4.6.5 Le Département Commerce et Trading :

Il est chargé de coordonner, superviser et mettre en œuvre toutes les stratégies commerciales et trading, de définir une politique de facturation de tous les produits de la SONIDEP, de rendre plus visibles, plus proches des clients, de faire de cette société une entreprise orientée vers la satisfaction des clients et d'assurer la veille trading.

4.6.6 Le Département Finance et Comptabilité :

Il est chargé de coordonner, superviser et contrôler toutes les activités de saisie, de traitement et d'édition des intonations financières, comptables et fiscales liées aux opérations courantes et d'investissements de la SONIDEP au regard des normes du SYSCOHADA. Il a pour mission d'assurer également la bonne gestion des finances et des opérations liées à l'élaboration et à l'exécution du budget de la société.

4.7 Effectif de la SONIDEP

Aujourd'hui, la performance et la richesse de toute entreprise dépendent dans une large mesure de la qualité des hommes qui l'animent. La SONIDEP compte au 30 Septembre 2013 un effectif de 250 agents (toutes catégories confondues) réparti comme suit :

Tableau 6 : Répartition du personnel de la SONIDEP

Désignation	Direction	Encadrement	Exécution	Total
Nombre du personnel	35	97	118	250
En pourcentage	14%	38,8%	47,2%	100%

Source : DRH

Quelques chiffres :

La SONIDEP livre par année en moyenne des millions de litres de produits blancs et noirs et des milliers de tonnes de gaz vrac. Ces quantités livrées lui ont permis de réaliser un chiffre d'affaire moyen d'environ deux cents six (206) milliards en fin 2012.

Tableau 7: Tableau récapitulatif des quantités livrées et CA correspondant

Années	2009	2010	2011	2012
Réalisations	Volume en (m3)	Volume en (m3)	Volume en (m3)	Volume en (m3)
Essence super	94800,621	103367,740	89911,292	139718,14
Gas-oil	139134,339	196783,088	183744,669	215965,73
Fuel-oil	10789,178	11166,246	4237,796	7562,27
Fod , GPL (KG)	13709,000	20753,988	19886,900	28808,31
Jet	14588,400	15107,937	16980,500	14333,50
Pétrole lampant	3255,347	3413,741	3002,641	2585,14
CA en FCFA	110283355874	155320072644	177739819706	206973944245

Source nous même issu de la DCT

La SONIDEP possède un portefeuille de clients constitué en grande partie des grands groupes pétroliers de la place (Libiya Oïl, Total Niger), des stations modernes (Oriba petroleum, Rimbo,...), des grandes entreprises (ENITEX, SPCN, NIGELEC, SNC Malbaza,...) et des particuliers. Son expérience dans ce secteur d'activité lui permet de combiner savoir faire et esprit de créativité, qui, sont des avantages à sa position de leader. Après avoir présenté l'entreprise, un bref aperçu sera fait sur les objectifs de l'exécution, livraison et gestion des processus du cycle achat fournisseur. Et sur le mode de fonctionnement de la firme.

4.9 Les objectifs du cycle achat-fournisseur :

Durant notre séjour, à travers les entretiens effectués, les principaux objectifs du cycle achat-fournisseurs de l'entreprise peuvent se résumer comme suit :

- la protection des biens ;
- l'optimisation des opérations d'achats par le traitement efficace et efficient des demandes ;
- la qualité et la fiabilité de l'information ;
- le respect des règlements.

4.10 Fonctionnement de la SONIDEP

La SONIDEP fonctionne grâce à des moyens humains, techniques et financiers qui lui permettent de bien assurer ses prestations. En ce qui concerne le personnel administratif, la firme dispose d'hommes et des femmes bien qualifiés tant dans les domaines de la finance que de la logistique ; accusant une expérience professionnelle remarquable dans divers secteurs d'activités. Quant aux chauffeurs et aux techniciens, ils sont issus de formation qualifiante et ont à leur actif plusieurs années d'apprentissage leur offrant une dextérité dans l'exécution de leurs tâches.

Au titre des moyens techniques, la SONIDEP soucieuse de la qualité de ses prestations et de la satisfaction de ses clients, a mis à la disposition de son personnel d'importants moyens matériels pour la réalisation de sa mission. Le financement de ses activités est assuré par les recettes de ses prestations et de prêts contractés auprès de ses partenaires financiers.

Chapitre 5 : Audit interne et management des risques opérationnels lié au processus de l'exécution, la livraison et la gestion des processus achat fournisseur de la SONIDEP.

Le processus exécution, livraison et gestion des processus achat-fournisseur nécessite une bonne maîtrise de gestion, un haut niveau de management se caractérisant par une bonne organisation, la mise en place de meilleures procédures de gestion connues de tous et l'exercice de contrôle adéquats. En outre, les opérationnels doivent faire preuve de valeurs intrinsèques telles que la probité, la disponibilité et la persévérance. Afin de permettre une bonne exécution de ses opérations, il a été mis en place des procédures qui décrivent avec précision et de manière exhaustive le fonctionnement de ces moyens au sein de la firme et une direction de contrôle de gestion & audit pour veiller à la conformité de l'application stricte des ces procédures.

La direction de contrôle de gestion & audit de la SONIDEP est animée par trois personnes qui travaillent conformément aux procédures en vigueur.

Par ailleurs, elle conditionne l'atteinte des objectifs assignés par la Direction Générale au Service Etranger. Elle favorise également l'identification, la réduction de la survenance de toutes sortes d'anomalies susceptibles d'interrompre ou modifier le processus.

En plus de l'approche basée sur les procédures en vigueur, nous avons utilisée pour mieux comprendre les procédures d'exécution de ses activités a été les divers entretiens que nous avons eus avec les collaborateurs en charge de l'animation de l'exécution, la livraison et la gestion des processus achat-fournisseur et ceux du contrôle de gestion & audit ; à cela s'ajoute l'exploitation des documents auxquels nous avons accédé.

5.1 Description des procédures du cycle achat-fournisseur de la SONIDEP :

5.1.1 Prévision des dépenses :

La Direction Générale, sur la base des dépenses antérieures réalisées sur deux années consécutives et des objectifs qui leur sont assignés détermine par extrapolation les dépenses avenir à engager. Ces niveaux de dépenses sont portés à la connaissance des départements logistique et Comptable.

5.1.2 Expression du besoin :

L'expression des besoins est faite en fonction du service concerné. Elle provient pour les achats de deux sources. Dans un premier temps le besoin est exprimé suivant le niveau du stock géré à partir d'un tableau Excel sur la base de la liste des pièces tenue par le département logistique. Dans un second temps, le besoin est émis par le service maintenance à partir des problèmes, sur la base desquelles est établie la démarche d'achat par le service logistique en deux exemplaires prés numérotés.

5.1.3 Validation des besoins

Le service logistique transmet cette demande d'achat au Directeur des opérations pour validation. Celui-ci, sur la base des données de la comptabilité de chaque ensemble routier donne son accord pour prospection du fournisseur apte à assurer la prestation.

5.1.4 Prospection du fournisseur :

Le service logistique ayant reçu l'aval du Directeur des opérations procède à la recherche des fournisseurs pour les besoins ainsi déterminés. Le service logistique joint par téléphone les fournisseurs après consultation de son fichier et reçoit par fax ou sous plis fermés les différentes factures pro forma. Toutes les factures pro forma ainsi collectées sont rangées dans une chemise pour évaluation.

5.1.5 Mise à concurrence et sélection des fournisseurs :

Le service logistique apprécie les différentes soumissions par comparaison des factures pro forma au niveau du prix, de la qualité, du délai de livraison et de la garantie accordée. Les travaux achevés sont présentés dans un rapport au Directeur des opérations qui avec le service logistique opère au choix définitif du fournisseur répondant aux critères suscités. Notons que

les appels d'offre ne se font pas systématiquement compte tenu de la taille et de l'activité de l'entreprise.

5.1.6 Etablissement et transmission du bon de commande :

Le service logistique établit un bon de commande renuméroté en deux exemplaires sur la base de la demande d'achat et de la facture pro forma retenue. Le bon de commande est ensuite transmis au Directeur des opérations qui en vérifie la conformité, puis y appose sa signature et son cachet.

5.1.7 Passation de la commande et relance des fournisseurs_:

Le bon de commande est transmis soit par fax ou directement aux fournisseurs par le RL. L'original du BC est transmis au fournisseur et un exemplaire duplicata est conservé par le service logistique. Lorsque le délai de livraison expire, le RL fait des relances aux fournisseurs pour connaître le niveau d'exécution de sa commande.

5.1.8 Réception de la commande :

Le matériel commandé est réceptionné dans les locaux de la SONIDEP en présence du service logistique et du mécanicien en chef. Il s'en suit un contrôle physique du matériel pour attester de sa qualité. Lorsque l'inspection du matériel est bonne, le service logistique compare le second exemplaire du bon de commande au bon de livraison reçu du fournisseur pour s'assurer de leur conformité. Les parties présentes apposent leurs différents cachets, visent le bon de livraison et en gardent une copie chacune. Les commandes sont enregistrées manuellement dans un cahier tenu par le gardien pour attester d'une réception de matériel.

5.1.9 Réception de la facture fournisseur par le service logistique :

La facture est reçue en deux exemplaires originaux par le service logistique qui décharge le cahier de transmission du fournisseur ou les fiches de transmission lorsque la facture est envoyée par le biais d'un courtier privé. Il porte la mention bien reçu, la date, son nom et prénoms, signature, cachet sur les documents déchargés. Les factures, accompagnées de l'original du bon de commande, du bon de livraison sont remises au responsable Financier et comptable.

5.1.10 Transmission des liasses à la Direction du Contrôle de Gestion & Audit :

A la réception de la facture, l'auditeur effectue les contrôles pour s'assurer de la signature du DG, du SG, du fournisseur, du service logistique et du chef service logistique. Il s'assure en

plus qu'elle datée, transmise en deux exemplaires, qu'elle est accompagnée de la demande d'achat, du bon de commande et du bon de livraison constituant la liasse. Le contrôleur vérifie le cachet sur la facture normalisée qui doit porter le numéro du NIF accompagné d'une lettre, la provenance, le centre de dépôt. Les montants y sont également contrôlés en lignes et en colonne, ainsi que l'assurance carburant (0,0185). Si des anomalies sont décelées, alors la facture est renvoyée au service logistique pour qu'il en apporte les corrections nécessaires. Notons que la même opération est effectuée pour toutes les factures, documents provenant des autres services en fonction des points de contrôle nécessaire pour s'assurer de la conformité et de la bonne exécution des tâches par les différents acteurs intervenant pour la bonne marche des activités de la firme. Si les factures sont conformes, elles sont envoyées à la DFC,

5.1.11 Transmission au service comptable ;

A la réception de la facture, le comptable effectue les contrôles conformément aux procédures et engage les procédures pour le paiement.

5.2 La mission du contrôle de gestion et audit de la SONIDEP :

Les procédures ont été conçues en vue de permettre au Directeur du Contrôle de Gestion et Audit et aux agents de la direction, la connaissance du déroulement et les dispositions à prendre en ce qui concerne l'exécution, la livraison, et la gestion des procédures. Elle a entre autres comme objectifs de :

- ✓ s'assurer de la bonne exécution des tâches par les différents acteurs ;
- ✓ s'assurer que les conditions de validité d'un dossier sont bien remplies ;
- ✓ s'assure que les séparations de fonction sont suffisantes ;
- ✓ s'assurer que toutes les commandes sont dûment autorisées et que leur suivi permet de connaître les engagements pris par l'entreprise ;
- ✓ s'assurer que les marchandises et les services reçus sont conformes aux commandes quant à la qualité et à la quantité et qu'ils sont enregistrés sans délais ;
- ✓ s'assurer que les marchandises retournées ainsi que les réclamations concernant les quantités, qualités ou délais de livraisons sont suivis de façon à obtenir des avoirs pour ces éléments ;
- ✓ s'assurer que les factures et les avoirs sont contrôlés avec les bons de réception ou de retour pour les quantités et la qualité et avec les bons de commandes pour les prix et

conditions de paiements ; et que ces factures et avoirs sont approuvés avant d'être enregistrés dans les comptes fournisseurs et dans les comptes de charges ;

- ✓ s'assurer que toutes les dettes ou créances concernant des marchandises et services reçus ou retournés sont enregistrés dans les livres, même si les factures ou avoirs correspondants ne sont pas encore reçus ou approuvés

5.3 La gestion des risques opérationnels liés au processus achat fournisseur de la SONIDEP :

La gestion des risques est une véritable activité de management qui permet aux managers d'optimiser le traitement des risques grâce à un programme global cohérent, mettant en œuvre une palette d'outils pour assurer la protection et la sauvegarde de son patrimoine (COURREGES & al, 2004 :35). Cette gestion, au-delà d'une compétence technique, une qualité humaine, est un savoir être (MOREAU : 2002 : 172), qui par la mise en place d'une nomenclature des risques, permet l'identification des risques majeurs.

De par son importance, la gestion des risques est donc une assurance de pérennité de l'entreprise. Elle doit être incluse dans tout le processus de management par la diffusion d'une culture du risque dans l'entreprise.

Les activités du cycle achat-fournisseurs sont en général exposées à bon nombre de risques élevés. Ces risques peuvent aller des plus courants à savoir les risques de non-conformité, les risques d'erreur, les risques de perte de dossier pour ne citer que ceux-là qui présentent un caractère régulier ; au moins courant qui sont entre autres les risques de pertes financières, de détournement...

Quelque soit le niveau de survenance, tous ces risques sont sources de litiges pour la firme.

C'est pourquoi le contrôle de gestion et audit de la SONIDEP s'inscrit dans la perspective de l'identification des risques susceptibles d'empêcher le bon déroulement des activités.

Cette section traitera de l'évaluation des dispositifs de contrôle interne, de l'identification des risques, de l'évaluation de ces risques en termes de probabilité-impact, de la définition du niveau des risques et de l'évaluation de la qualité du contrôle interne.

5.3.1 Evaluation du contrôle interne et identification des risques du cycle achat-fournisseur

Dans cette partie, il sera non seulement évalué le dispositif de maîtrise des risques mis en place, mais aussi de présenter l'outil choisi pour une bonne identification des risques.

Cette identification est faite sur la base des données obtenues pendant la prise de connaissance de l'entité et de ses procédures du cycle. Et elle est effectuée à travers un tableau des risques inspiré de Renard (2006 ; 224) qui sera adapté pour la circonstance.

5.3.1.1 Testes de permanence et de conformité :

Les testes de permanence et de conformité nous permettent de constater si la procédure ci-dessus telle que décrite fait l'objet d'une application effective et ce pour l'ensemble des liasses sélectionnées.

Pour ce qui est du test de permanence, nous avons constitué un échantillon de dix (15) liasses dans une population de près de quatre vingt (100) pour la réalisation de ce test. Les observations ont porté sur les points suivants :

- ✓ vérification de l'existence de DA ;
- ✓ la comparaison des bons de commande/ bons de livraison ;
- ✓ la comparaison facture/ bon de livraison ;
- ✓ la vérification des calculs et additions ;
- ✓ la comptabilisation des factures
- ✓ la copie des chèques et la comptabilisation de l'état des règlements.

Les résultats du test sont présentés dans le tableau pour l'ensemble du processus :

Tableau 8: Résultat du teste de permanence

Document	Demande d'achat	Comparaison BC/BL	Comparaison facture/BL	Vérification calculs/addition	Comptabilisation facture	Copie des chèques ayant servi au paiement	Comptabilisation règlement
Facture n°absente d'international développement du 16/01/2013	Absente des liasses	BC n°000807 BL : n°2013.015	Facture n°absente d'international développement BL : n°2013.015	9598665	visa	OV n°40 du 12/03/2013	Oui
Facture n°FR11-101 du 27/09/2012	Absente des liasses	BC n°000779 BL n° RO BLC72876	Facture n°FR11-101 BL n° RO BLC72876	1528249	visa	OV n°0039 Du 12/03/20	

						13	
Facture n° SONI 002 du 15/03/2013	Absente des liasses	BC absente BL absente	Facture n° SONI 002 du 15/03/2013 BL absente	18462967	visa	OV n°0037 Du 11/03/2013	
Facture n°004/DOM/2013		BC n°000833 BL n° absente. Procès verbal de réception du 31/01/2013	Facture n°004/DOM/2013 13 BL n° absente. Procès verbal de réception du 31/01/2013	3066786	visa	OV n°0037 du 18/02/2013	
Facture n° FACT4570		BC n° 000714 BL n° FACT4570	Facture n° FACT4570 BL n° FACT4570 & n° 0019	2276379		OV n° 27 du 07/02/2013	
Facture n° FACT 4526		BC n°000039 BL n° FACT 4526	Facture n° FACT 4526 BL n° FACT 4526	669063		OV n°28	
Facture n° FACT 4569		BC n°000038 BL n° FACT 4569	Facture n° FACT 4569 BL n° FACT 4569	2238492		OV n°28 du 07/02/2013	
Facture n°FC12075378		BC absente BL absente	Facture n°FC12075378 BL absent	309 Euro 50 Centimes		OV n° 20 du 23/01/2013	
Facture n° absent		BC absent BL n°001962	Facture n° absent BL n°0018 du 12/12/2012	72000		OV n° 18 du 24/01/2013	

Facture n° 0483-2013		BC absent BL absent	Facture n° 0483-2013 BL absent	576580000		OV n°16 du 18/01/20 13	
----------------------	--	------------------------	-----------------------------------	-----------	--	---------------------------------	--

Source : Nous même

5.3.2 Identification des risques achats-fournisseurs de la SONIDEP :

Les risques identifiés seront inscrits dans un tableau qui va découper les processus en tâches élémentaires. En d'autres termes, on va substituer à l'objet de la mission, une succession de tâches facilement observable (Hassid, 2008 : 67). La constitution de ce tableau va consister dans un premier temps à découper l'activité en opérations élémentaires, puis à indiquer en face de chacune de ces opérations quel est son objectif. Il s'agira pour nous, plus modestement d'évaluer les risques essentiels attachés à la tâche et de donner leurs conséquences si ceux-ci venaient à se réaliser. Une évaluation sommaire du risque attaché à cette tâche sera faite à quatre (4) niveaux, à savoir : ' **Risque Critique (C)** ', ' **Risque Elevé (E)** ', ' **Risque Modéré (M)** ' et ' **Risque Mineur (m)** '. On cherchera à s'assurer à partir du test d'existence si les dispositifs identifiés comme importants existent (oui) ou n'existent pas (non). L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques qui sera faite, nous permettra d'apprécier l'application effective ou non de ces dispositifs. Le tableau d'identification des risques se résume de la manière suivante :

- Tâches ;
- Objectifs de contrôle ;
- Risque opérationnels ;
- Impact du risque ;
- Evaluation sommaire des risques ;
- Dispositif de contrôle ;
- Constat ou test d'existence.

Tableau 9: Risques liés à l'exécution, la livraison et la gestion du processus achat

Dispositif de contrôle : Personne (P), Procédure(PC), Système(S), Organisation (O), Moyen (M)

Tâches	Objectifs de contrôle	Risques opérationnels	Impacts du risque	Evaluation	Dispositifs de contrôle	constat
--------	-----------------------	-----------------------	-------------------	------------	-------------------------	---------

<p>Budgétisation et suivi des engagements des dépenses.</p>	<p>-s'assurer de la réalité et de la fiabilité des informations ; -s'assurer du suivi correct entre réalisations et dépenses</p>	<p>1. Non maîtrise des dépassements budgétaires ; 2. Etablissement des provisions par simple extrapolation, 3. Retard dans la confection du budget.</p>	<p>Mauvaise exécution budgétaire Manque de ressource</p>	<p>Critique Critique</p>	<p>(P)Elaboration du budget en rattachant les rubriques de dépense aux centres de responsabilités préalablement définis (P)Avoir à l'esprit les objectifs</p>	<p>Oui oui</p>
<p>Expression interne et validation des besoins</p>	<p>S'assurer que les besoins exprimés font l'objet de justifications préalables.</p>	<p>4. Absence de visa pour valider les DA. 5. Achat non opportun. 6. Expression fictive des besoins</p>	<p>Perte de ressources.</p>	<p>Modéré</p>	<p>(P) Elaboration d'une fiche pour les DA.</p>	<p>Oui</p>
<p>Prospection des fournisseurs</p>	<p>S'assurer d'une bonne prospection des fournisseurs S'assurer de l'existence d'un fichier fournisseur</p>	<p>7. Absence de fichier fournisseur. 8. Non consultation des fournisseurs potentiels</p>	<p>Interruption de l'activité Perte de ressources</p>	<p>Critique</p>	<p>(P)Disposé d'un fichier fournisseur mis à jour</p>	<p>Oui</p>

	et de sa mise à jour					
Mise à concurrence et sélections des fournisseurs	S'assurer de la mise en concurrence des fournisseurs. S'assurer de la sélection objective	9. Gré à Gré 10. Choix arbitraire des fournisseurs. 11. Surévaluation des factures. 12. Dégradation du portefeuille fournisseur. 13. Fraude. 14. Collision	Perte financière. Fichier fournisseur non fiable.	Modéré Mineur	(P)Mettre en place des critères de sélection connue de tous. (O)Mise en place d'un comité (S)Supervision des travaux par un responsable hiérarchique.	Oui Oui Non
Etablissement du bon de commande	S'assurer que les commandes sont conformes aux besoins exprimés	15. Erreur dans l'élaboration du BC. 16. Retard dans l'élaboration du BC. 17. Eclatement des commandes. 18. Non contrôle de l'établissement du BC	Retard de traitement des commandes. Litige avec les fournisseurs.	Modéré Mineur	(P)BC pré numérotés (S) Durables vérification des commandes	Oui Non

Transmission de BC pour validation	S'assurer de la transmission effective des BC	19. Omission de transmission des bons. 20. transmission tardive des bons pour validation.	Retard de validation Litige avec les clients	Modéré	(P)Délai précis de transmission et de validation (S)Visa du BC	Oui Oui
Commande et relance des fournisseurs	S'assurer que toutes les commandes établies sont envoyées aux fournisseurs S'assurer que toutes les commandes font l'objet de relance.	21 .Passation tardive des commandes. 22. Fraude sur les commandes. 23. Relance non effectuée. 24. Litige	Perte des biens Perte de crédibilité.	Critique	(P)Vérification des commandes. (O)Centraliser les commandes. (M)Emission des commandes par fax (PC)Procédure automatique de relance fournisseurs	Oui Non Non Non
Suivi de l'exécution des commandes	S'assurer du suivi régulier de l'exécution des commandes	25. Incapacité de livraison de fournisseurs. 26. Réaction tardive à des délais longs,	Litige fournisseur Pertes fournisseur	Modéré	(P)Responsabl e chargé du suivi des commandes (M)Téléphone	Oui Oui

		Livraison partielle et substitution. 27. Non suivi des engagements.	Livraisons tardives.		ou fax	
Réception de la commande et contrôle des biens	S'assurer que toutes les livraisons sont conformes aux commandes en quantité et en qualité. S'assurer de la sécurité de la réception	28. Non réception de la commande dans les délais. 29. Absence de contrôle des biens. 30. Omission de contrôle. 31. perte des biens. 32. Cumul des fonctions. 33. Livraison non conforme. 34. Avaries. 35. Contentieux	Interruption des activités. Litiges fournisseur s	Modéré Critique Mineur Modéré	(P)Vérification des commandes. (P)Normes de livraison. (P)Inspection technique.	Oui Non Oui
Enregistrement de la livraison à la réception	S'assurer de la réalité de la livraison.	36. Omission d'enregistrement des livraisons. 37. Erreur d'enregistrement des livraisons. 38. Non traçabilité des informations. 39. Perte des informations.	Information non fiable.	Modéré	(PC)Registre de réceptions des biens	Oui

Réception et contrôle des factures	S'assurer que toutes les factures concordent avec les BC et les BL.	40. Absence de contrôle des factures dès réception. 41. Non réception des factures. 42. Perte de facture. 43. Non conformité des factures.	Information non fiables. Litige fournisseur	Critique	(P)Rapprocher facture et BC (O)Centraliser la réception des factures	Oui non
Transmission des liasses (BL, BC, FAC) à la comptabilité	S'assurer de la transmission rapide et exhaustive des liasses.	44. Retard facture dans la transmission. 45. Omission des liasses.	Information non fiables. Enregistrement tardive des Operations.	Modéré	(PC)Délai de transmission précis.	Oui
Vérification des liasses transmises	S'assurer de la conformité et de l'exhaustivité des liasses transmises	46. Omission de contrôle des liasses. 47. Absence de contrôle de conformité. 48. Fraude sur les factures.	Perte financière Litige avec les fournisseurs	Modéré	(P)Contrôle de valeurs chiffrées.	Oui
Comptabilisation des factures achats	S'assurer que toutes les factures sont comptabilisées.	49. Omission de comptabilisation. 50. Enregistrement de factures fictives.	Information non fiables Redressement fiscal	Critique Critique	(PC)Déterminé une période des enregistrements.	non Non

		51. Retard dans la comptabilisation. 52. Absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation. 53. Erreur dans la comptabilisation. 54. Manipulation des saisies.	Litige avec les fournisseurs	Mineur Modéré Modéré	(PC)Matérialiser sur les liasses avant enregistrement. (S)Identifié le double enregistrement.	non
Contrôle et validation des enregistrements	S'assurer que toutes les factures enregistrées sont exactes	55. Absence de contrôle des enregistrements.	Information non fiables pertes de données ressources	Critique	(P)Personne chargée du contrôle	Oui
Suivi des comptes fournisseurs	S'assurer du correcte des engagements	56. Absence de suivi des engagements. 57. non maîtrise des soldes.	Information non fiables. Tension de trésorerie	Critique	(PC,S,O)Décompte des engagements (P)Analyse et justification des échéances	non Oui
Préparation des chèques pour le paiement	S'assurer de la réalité des informations inscrites	58. Erreur dans la préparation des chèques	Retard de paiement	Mineur	(P)Double contrôle dans la préparation des chèques	Oui
Transmission des chèques sur signature	S'assurer que la transmission est effective	59. Retard dans la transmission des chèques. 60. Omission de	Litige avec les fournisseurs	Modéré	(PC)Transmission immédiate des chèques	Non

		transmission des chèques.				
Signature des chèques	S'assurer que les factures ont été approuvées pour paiement et que les chèques sont signés	61. Signature non conforme	Retard de paiement	Modéré	(P)Double vérification de l'authenticité de la signature des personnes autorisées	Non
Comptabilisation des règlements	S'assurer que tous les règlements sont bien comptabilisés	62. Omission de comptabilisation. 63. Erreur de comptabilisation. 64. Edition tardive des états financiers	Information non fiables Litiges avec les fournisseurs	Modéré Mineur Modéré	(P)Validation des enregistrements	Oui
Règlement des factures aux fournisseurs	S'assurer que les factures ont fait l'objet de paiement	65. Omission de paiement. 66. Non respect du délai de paiement 67. Perte des chèques	Litige avec les fournisseurs Perte de crédibilité	Modéré	(PC)Disposer d'un cahier de décharges avant remise du chèque aux fournisseurs	Oui

Source nous même

Ce tableau établi en tâches élémentaires nous a permis d'identifier un nombre important de risques qui trouvent leur source en général dans les procédures, les personnes et l'organisation mis en place.

5.3.3 Evaluation de la probabilité de survenance

Cette évaluation va se faire qualitativement et va correspondre à la possibilité de réalisation de chacun des risques identifiés. Nous allons définir la probabilité de survenance de la manière suivante :

Tableau 10: Echelle de mesure de la probabilité de survenance

Côte	Correspondance	Interprétation
1	Très peu probable	Il est très peu probable que le risque apparaisse
2	Peu probable	Il est peu probable que le risque apparaisse
3	Moyennement probable	Il est moyennement probable que le risque apparaisse
4	Probable	Il est probable que le risque apparaisse
5	Très probable	Il est probable risque apparaisse

Ce tableau établi en tâche élémentaires nous a permis d'identifier un nombre important de risques qui trouve leur source en général dans les procédures, les personnes et l'organisation mis en place.

A partir de l'échelle de notation choisie, nous allons déterminer la probabilité de survenance des risques opérationnels dans un tableau avec dans la première colonne les risques identifiés, la deuxième les côtes des risques, dans la troisième les probabilités et en fin dans la quatrième les justificatifs pour chaque probabilité retenue dans la dernière colonne.

Tableau 11: N°13 Probabilité de survenance des risques du cycle achat-fournisseur de La SONIDEP

Risques	Côte	Probabilité	Dispositif du contrôle interne
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	3	Moyenne	Défaillance des procédures
2.établissement des prévisions par simple extrapolation	4	Probable	Information erronée

3. retard dans la confection du budget	4	Probable	Défaillance des procédures
4. absence de visa pour valider les commandes	2	Très peu probable	Existence d'un Responsable
5. Achat non opportun	3	Moyenne	Défaillance des procédures
6. expression fictive de besoin	3	Moyenne	Défaillance des procédures
7. absence de fichier fournisseurs	3	Moyenne	Défaillance des procédures
8. non consultation de fournisseurs potentiels	5	Très probable	Défaillance des procédures
9. Gré à Gré	3	Moyenne	Défaillance des procédures
10. choix arbitraire des fournisseurs	4	Probable	Choix non supervisé
11. Surévaluation des factures.	2	Peu probable	Asymétrie de l'information
12. dégradation du portefeuille fournisseurs	3	Moyenne	Litige
13. Fraude	3	Moyenne	Défaillance de contrôle
14. collusion	4	Probable	Défaillance des procédures
15. erreurs dans les commandes	2	Peu probable	Nombre de bons de commandes
16. retard dans l'établissement des bons de commande	3	Moyenne	Oubli
17. éclatement des commandes	1	Très peu probable	Commandes centralisé
18. non contrôle des bons de commande	3	Moyenne	Défaillance de contrôle
19. omission de transmission des bons	2	Peu probable	Transmission immédiate
20. transmission tardive	3	Moyenne	Surcharge d'activités
21. passation tardive des commandes	3	Moyenne	Emission tardive de bons
22. fraude sur les commandes	2	Peu probable	Contrôle des factures
23. non relance des fournisseurs	4	probable	Procédure inexistante
24.			
25. incapacité de livraison des fournisseurs	4	Peu probable	Contrôle de la capacité du fournisseur
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	2	Moyenne	Respect du délai de livraison
27. non suivi de l'exécution des commandes	3	Moyenne	Suivi peu rigoureux
28. non réception des biens	2	Peu probable	Environnement de contrôle
29. absence de contrôle des biens	2	Peu probable	Vérification technique

30. omission de contrôle des biens	3	Moyenne	Familiarité avec les fournisseurs
31. perte de bien	5	Très probable	Vols récurrent
32. cumul de fonctions incompatibles	5	Très Probable	Défaillance des procédures
33. livraison non conforme	2	Peu probable	Rapprochement BL et marchandises reçu
34. avarie	3	Moyenne	Mesure de contrôle
35. contentieux	3	Moyenne	Garantie accordée
36. omission d'enregistrement de la livraison à la réception	4	Probable	Défaillance des procédures
37. erreur d'enregistrement des livraisons à la réception	4	Probable	Nombre de livraison
38. non traçabilité des informations	5	Très probable	Cahier pas bien renseigné
39. perte d'informations	3	Moyenne	Mauvaise tenue du cahier
40. absence de contrôle des factures dès réception	4	Probable	Pas de contrôle en amont
41. non réception des factures	2	Peu probable	Défaillance des procédures
42. perte des factures	3	Moyenne	Rangement non adéquat
43. non-conformité des factures	2	Peu probable	Existence de contrôle
44. retard de transmission des liasses	3	Moyenne	Défaillance des procédures
45. omission de transmission des liasses	4	Probable	Transmission de certaines liasses
46. omission de contrôle	1	Très peu probable	Rapprochement effectués
47. absence de contrôle	2	Peu probable	Procédure
48. fraude sur les liasses	2	Peu probable	Double contrôle
49. omission de comptabilisation	3	Moyenne	Nombre d'enregistrement
50. enregistrement des factures fictives	2	Très peu probable	Ethique et Procédure de contrôle
51. retard de comptabilisation	2	Très peu probable	Procédure
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	2	Peu probable	Nombre de liasses
53. erreur dans la comptabilisation	2	Peu probable	Nombre d'enregistrement

54. manipulation des saisies	2	Peu probable	Ethique et probité
55. absence de contrôle des enregistrements	2	Peu probable	Supervision des opérations
56. absence de suivi des engagements	2	Peu probable	Lettrage des comptes
57. non maîtrise des soldes	2	Peu probable	Tableau de bord mensuel
58. erreur dans la préparation des chèques	3	Moyenne	Nombre de chèque établi
59. retard dans la transmission des chèques	2	Peu probable	Procédure
60. omission de transmission des chèques	1	Très peu probable	Procédure
61. signature non conforme	2	Peu probable	Nombre de chèques impayé
62. omission de comptabilisation des chèques	2	Très peu probable	Comptabilisation dès signature des chèques
63. erreur de comptabilisation des chèques	3	Moyenne	Nombre de chèque enregistré
64. édition tardive des états financiers	2	Peu probable	Disponibilité des informations
65. omission de paiement	2	Peu probable	Procédure
66. non respect du délai de paiement	2	Peu probable	Procédure
67. perte de chèques	3	Moyenne	Nombre de chèques égaré

Source ; nous même

Nous allons à présent déterminer l'impact de ces risques

5.3.5 Présentation de l'impact des risques :

Il s'agit ici d'apprécier les conséquences de la réalisation des risques en termes de perte survenues au niveau des objectifs définis.

Le tableau suivant présente l'échelle sur laquelle l'impact des risques sera évalué. Et sera retenu que l'impact de l'objectif le plus pertinent comme convention de mesure.

Tableau 12: Echelle de mesure de l'impact

Côte	Correspondance	Commentaire
1	Très peu grave	Conséquence négligeable sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles.
2	Peu grave	Faible conséquence sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
3	Moyennement grave	Conséquence modéré sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles

4	Grave	Conséquence grave sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles
5	Très grave	Conséquence très grave sur la sécurité des biens, l'optimisation des opérations, la qualité de l'information et le respect des règles

Source : nous même

L'impact des différents risques opérationnels sur le cycle achat-fournisseur de la SONIDEP sont exposés dans le tableau suivant en fonction de l'échelle de mesure définie ci-dessus.

Tableau 13: Evaluation de l'impact des risques

Activités/Risques	Impact	Côte	Objectifs du cycle			
			Protection des biens	Organisation des opérations	Qualité de l'information	Respect des règlements
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	Très grave	5	3	5	3	1
2.établissement des prévisions par simple extrapolation	Grave	4	1	4	4	1
3. retard dans la confection du budget	Moyenne	3	1	3	2	1
4. absence de visa pour valider les commandes	Grave	4	3	4	1	1
5. Achat non opportun	Moyenne	2	2	3	1	1
6. expression fictive de besoin	Très grave	5	5	2	1	1
7. absence de fichier fournisseurs	Moyenne	2	2	3	1	1
8. non consultation de fournisseurs potentiels	Peu grave	2	1	2	2	1
9. Gré à Gré	Très grave	5	5	4	4	3
10. choix arbitraire des fournisseurs	Peu grave	3	3	2	1	1
11. Surévaluation des factures	Très grave	5	4	3	4	2
12. dégradation du portefeuille fournisseurs	Grave	4	1	3	4	1

13. Fraude	Grave	4	3	4	2	1
14. collusion	Très grave	5	5	5	1	1
15. erreurs dans les commandes	Moyenne	3	3	2	2	1
16. retard dans l'établissement des bons de commande	Peu grave	2	1	2	1	1
17. éclatement des commandes	Peu grave	2	1	2	1	1
18. non contrôle des bons de commande	Moyenne	3	2	3	1	1
19. omission de transmission des bons	Grave	4	1	4	1	1
20. transmission tardive	Peu grave	2	1	2	1	1
21. passation tardive des commandes	Moyenne	3	1	3	1	1
22. fraude sur les commandes	Grave	4	4	3	3	4
23. non relance des fournisseurs	Très grave	5	5	5	2	1
24.						
25. incapacité de livraison des fournisseurs	Moyenne	2	3	3	1	1
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	Peu grave	2	2	1	1	1
27. non suivi de l'exécution des commandes	Grave	4	3	4	1	1
28. non réception des biens	Très grave	5	5	3	3	1
29. absence de contrôle des biens	Moyenne	3	3	3	1	1
30. omission de contrôle des biens	Moyenne	3	2	3	1	1
31. perte de bien	Grave	4	4	4	1	1
32. cumul de fonctions incompatibles	Grave	4	4	2	2	1
33. livraison non conforme	Moyenne	3	2	3	1	1
34. avarie	Peu grave	2	2	2	1	2

35. contentieux	Moyenne	3	1	1	2	3
36. omission d'enregistrement de la livraison à la réception	Peu grave	2	2	1	2	1
37. erreur d'enregistrement des livraisons à la réception	Peu grave	2	1	1	2	1
38. non traçabilité des informations	Peu grave	2	2	1	2	1
39. perte d'informations	Peu grave	2	2	2	2	1
40. absence de contrôle des factures dès réception	Grave	4	3	2	4	1
41. non réception des factures	Peu grave	2	2	2	2	1
42. perte des factures	Moyenne	3	2	1	3	1
43. non-conformité des factures	Peu grave	2	1	2	2	1
44. retard de transmission des liasses	Moyenne	3	1	3	1	1
45. omission de transmission des liasses	Grave	4	2	4	1	1
46. omission de contrôle	Moyenne	3	2	2	3	1
47. absence de contrôle	Grave	4	2	2	4	1
48. fraude sur les factures	Grave	4	2	2	4	1
49. omission de comptabilisation	Grave	4	3	3	4	4
50. enregistrement des factures fictives	Grave	4	3	1	4	1
51. retard de comptabilisation	Moyenne	5	2	3	3	1
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	Peu grave	2	1	1	2	2
53. erreur dans la comptabilisation	Moyenne	3	2	3	3	1
54. manipulation des saisies	Très grave	5	3	3	5	1
55. absence de contrôle des enregistrements	Moyenne	3	2	3	3	1

56. absence de suivi des engagements	Moyenne	3	2	1	3	1
57. non maîtrise des soldes	Grave	4	4	3	3	1
58. erreur dans la préparation des chèques	Peu grave	2	1	1	2	1
59. retard dans la transmission des chèques	Peu grave	2	1	2	1	2
60. omission de transmission des chèques		4	1	2	1	3
61. signature non conforme	Peu grave	2	1	2	1	1
62. omission de comptabilisation des chèques	Grave	4	4	3	4	1
63. erreur de comptabilisation des chèques	Moyenne	3	1	3	3	1
64. édition tardive des états financiers		2	1	2	1	1
65. omission de paiement		2	1	2	1	2
66. non respect du délai de paiement		3	1	3	1	2
67. perte de chèques		3	1	3	2	1

Source : nous même

Ainsi nous allons présenter le niveau des risques à partir de la matrice basée sur la probabilité des risques en fonction de l'impact.

5.3.6 Définition du niveau des risques :

Les risques peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel (COOPER & LYBRAND, 2009 :49) l'appréciation de cette matrice des risques nous permet de les hiérarchiser et de connaître les risques les plus importants qui sont susceptibles de porter atteinte aux objectifs lorsqu'ils se matérialisent. La figure ci-dessous, donne une image synthétique des risques opérationnels et de leur criticité respective:

Figure 4: Evaluation de l'impact des risques

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Probabilité Quasiment certain Probable Possible Peu probable Rare	8. non consultation de fournisseurs potentiels 38. non traçabilité des informations		31. perte de bien.	1. non maîtrise des dépassements budgétaires	
	36. omission d'enregistrement de la livraison à la réception. 37. erreur d'enregistrement des livraisons à la réception	10. choix arbitraire des fournisseurs 35. contentieux	2. établissement prévisions par simple extrapolation 45. omission de transmission des liasses	23. non relance des fournisseurs	
	39. perte d'informations. 41. non réception des factures. 5. Achat non opportun 7. absence de fichier fournisseurs. 25. incapacité de livraison fournisseurs.	21. passation tardive des commandes. 30. omission de contrôle des biens. 42. perte des factures 55. absence de contrôle de registres 63. erreur de comptabilisation des chèques 67. perte de chèques	3. retard dans la confection du budget. 27. non suivi de l'exécution des commandes. 40. absence de contrôle des factures dès réception 48. fraude sur les factures 49. omission de comptabilisation	6. expression fictive de besoin. 9. Gré à Gré	
	26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle 43. non-conformité des factures 52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation 59. retard dans la transmission des chèques 61. signature non conforme 64. édition tardive des états financiers 65. omission de paiement	25. incapacité de livraison des fournisseurs. 29. absence de contrôle des biens. 34. avarie 33. livraison non conforme. 53. erreur dans la comptabilisation 56. absence de suivi des engagements 58. erreur dans la préparation des chèques 66. non respect du délai de paiement	22. fraude sur les commandes. 28. non réception des biens. 47. absence de contrôle 57. non maîtrise des soldes 4. absence de visa pour valider les commandes 50. enregistrement des factures fictives 62. omission de comptabilisation des chèques	11. Surévaluation des factures 54. manipulation des saisies 51. retard de comptabilisation	
	Risque cible	46. omission de contrôle.	60. omission de transmission des chèques		
	Non	Mineur	Modéré	Maieur	Très

Risque inhérent

Contrôle interne

Risque résiduel

Plan d'action

Impact

L'élaboration de la matrice des risques nous a permis de les classer et de les hiérarchiser selon cinq niveaux comme suit : très peu grave, mineur, modéré, majeur, très grave. Le niveau de chacun des risques identifiés ayant été déterminé, il conduit le management de la SONIDEP à s'attarder sur les risques critiques en vue d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mis en place. Ainsi nous allons procéder à l'évaluation des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques identifiés.

5.3.7 Evaluation des dispositifs de maîtrise des risques

L'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques va se faire au regard des résultats obtenus des tests de compréhension, de permanence, du contrôle interne (annexe1) et de la grille de séparation des tâches (annexe2). Il s'agira d'apprécier l'assurance raisonnable quant à la bonne gestion des risques liés à chaque activité. Cela nous permettra de connaître l'existence du dispositif, si celui-ci ne présente pas de lacune et s'il est systématiquement mis en œuvre. Cette évaluation est faite à partir d'une échelle et se présente comme suit :

Tableau N°16 Echelle d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Côte	Qualité des dispositifs en place	Observation
1	Inexistant	-il n'existe pas de mesure de contrôle
2	Insuffisant	-il existe une mesure de contrôle -elle présente des lacunes. -elle n'est pas toujours appliquée
3	Passable	-il existe une mesure de contrôle -elle ne présente pas de lacune -elle n'est pas toujours appliquée
4	Acceptable	-il existe une mesure de contrôle -elle présente des petites lacunes -elle est systématiquement appliquée
5	Approprié	-il existe une mesure de contrôle -elle ne présente pas de lacunes -elle est systématiquement appliquée

Source : Nous même, inspiré de RENARD (2005 :311)

L'évaluation de la qualité de dispositif de maîtrise de risque se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14: Evaluation de dispositif de maîtrise de risque

Risques	Qualité des mesures de contrôle	Côte	Commentaire
1. non maîtrise des dépassements budgétaires	Passable	3	Résultat analytique non analysé
2.établissement des prévisions par simple extrapolation	Insuffisant	2	Procédure budgétaire non respecté
3. retard dans la confection du budget	Inexistant	1	
4. absence de visa pour valider les commandes			Procédure budgétaire non respecté
5.			
6. expression fictive de besoin	Acceptable	4	Vérification des besoins exprimés
7. absence de fichier fournisseurs	Insuffisant	2	Pas de procédure
8. non consultation de fournisseurs potentiels	Inexistant	1	Liste des fournisseurs autorisé n'est pas à jour
9.			
10. choix arbitraire des fournisseurs	Passable	3	Supervision faite par moment
11.			
12. dégradation du portefeuille fournisseurs	Insuffisant	2	Pas de procédure
13.			
14. collusion	Passable	3	Cumul de fonction des responsables
15. erreurs dans les commandes	Acceptable	4	Vérification des bons de commandes
16. retard dans l'établissement des bons de commande	Acceptable	4	Délai dans la transmission des bons de commande
17. établissement des commandes	Passable	3	Non centralisation des bons de commande
18. non contrôle des bons de commande	Acceptable	4	Existence de rigueur dans le contrôle
19. omission de transmission des bons	Insuffisant	2	Défaillance des procédures
20. transmission tardive	Acceptable	4	Délai de transmission 24h
21. passation tardive des commandes	Passable	3	Défaillance des procédures
22. fraude sur les commandes	Acceptable	4	Contrôle physique des biens

23. non relance des fournisseurs	Insuffisant	2	Pas de procédure de suivi des commandes
24.			
25. incapacité de livraison des fournisseurs	Acceptable	4	Ouverture de compte fournisseurs soumise à condition
26. réaction tardive à des délais longs, livraison partielle	Passable	3	Fournisseurs joint par téléphone
27. non suivi de l'exécution des commandes	Insuffisant	2	Pas de procédure
28. non réception des biens	Acceptable	4	Paiement après livraison
29. absence de contrôle des biens	Acceptable	4	Contrôle technique des biens
30. omission de contrôle des biens	Appropriée	5	Contrôle fait dès réception
31. perte de bien	Passable	3	Défaillance du système de protection des biens
32. cumul de fonctions incompatibles	Insuffisant	2	Défaillance des procédures
33. livraison non conforme	Acceptable	4	Rapprochement BC/BL
34. avarie	Appropriée	5	Contrôle des dates de fabrication et de péremption
35. contentieux	Acceptable	4	Respect des engagements
36. omission d'enregistrement de la livraison à la réception	Insuffisant	2	Pas de supervision
37. erreur d'enregistrement des livraisons à la réception	Insuffisant	2	Pas de supervision
38. non traçabilité des informations	Insuffisant	2	Registre mal renseigné
39. perte d'informations	Insuffisant	2	Rangement non adéquat, registre mal tenu
40. absence de contrôle des factures dès réception	Inexistant	1	Contrôle non efficace par le service logistique
41. non réception des factures	Approprié	4	Procédure adéquat
42. perte des factures	Passable	3	Rangement non approprié
43. non-conformité des factures	Approprié	4	Rapprochement BC/BL/Facture
44. retard de transmission des liasses	Passable	3	Procédure de transmission
45. omission de transmission des liasses	Passable	3	Procédure de transmission
46. omission de contrôle	Acceptable	4	Rapprochement des liasses
47. absence de contrôle	Approprié	5	Rapprochement systématique

48. fraude sur les factures	Acceptable	4	Reprise des calculs, contrôle de quantité
49. omission de comptabilisation	Acceptable	4	Visa de contrôle
50. enregistrement des factures fictives	Approprié	5	Supervision, protection du système informatique
51. retard de comptabilisation	Acceptable	4	Période d'enregistrement
52. absence de matérialisation de contrôle avant comptabilisation	Approprié	5	Visa de contrôle sur les liasses
53. erreur dans la comptabilisation	Acceptable	4	Supervision
54. manipulation des saisies	Acceptable	4	Contrôle et supervision
55. absence de contrôle des enregistrements	Approprié	5	Procédure adéquat
56. absence de suivi des engagements	Acceptable	4	Lettrage automatique des comptes fournisseurs
57. non maîtrise des soldes	Approprié	5	Elaboration de tableau de bord
58. erreur dans la préparation des chèques	Passable	3	Défaillance des procédures
59. retard dans la transmission des chèques	Acceptable	4	Délai de transmission
60. omission de transmission des chèques	Acceptable	4	Délai de transmission
61. signature non conforme	Acceptable	4	Contrôle de conformité
62. omission de comptabilisation des chèques	Acceptable	4	Visa de contrôle
63. erreur de comptabilisation des chèques	Acceptable	4	Supervision
64. édition tardive des états financiers	Acceptable	4	Procédures adéquat
65. omission de paiement	Acceptable	4	Supervision
66. non respect du délai de paiement	Passable		Défaillance de procédure
67. perte de chèques	Acceptable	4	Délai de transmission

L'évaluation de la qualité de dispositif de maîtrise de risque est une étape très essentielle qui, nous permettra de définir la priorité des actions à mené pour un bon management des risques que nous verrons dans les recommandations dans le chapitre suivant.

Chapitre 6 : Analyses et recommandations

L'évaluation des risques ainsi obtenue, nous a permis de déterminer cinq profils de risque qui appellent des priorités d'actions en fonction d'analyse suivante :

- les risques de première et deuxième catégorie correspondent à des risques inacceptables qui nécessitent des actions immédiates et une mise en place de dispositifs de contrôle adéquat pour mettre ces risques sous contrôle,
- les risques de profil trois, au regard de la matrice sont des risques qualifiés d'acceptable, mais qui nécessitent également un renforcement de dispositif de contrôle existant ou de prendre de nouvelles mesures pour corriger les défaillances et dysfonctionnements,
- les risques de profil quatre, sont ceux pour les quels les dispositifs mis en place sont acceptables ou appropriés. Cependant, compte tenu de l'influence de leur impact, ces risques doivent être suivis régulièrement,
- les risques de catégorie cinq, ne requièrent pas une attention rigoureuse a cause de l'efficacité du dispositif de contrôle mis en place. Ces risques néanmoins feront l'objet d'un suivi périodique pour leur mise sous tension totale. Pour cela, une protection des informations traitées et sur l'ensemble des applications informatiques doit être faite pour les achats (SCHICK & al, 2004 : 84)

L'analyse ainsi faite nous allons formuler des recommandations aux dirigeants de la SONIDEP pour un bon management de l'ensemble des risques identifiés.

6.1 Recommandations :

Au terme de notre étude, les recommandations adressées aux responsables de la SONIDEP pour optimiser les activités du processus achat-fournisseur sont relatives dans un premier temps au management global risques en rapport avec le style de management et de l'organisation de l'entreprise, puis dans un second temps au management des risques qui au regard de la figure élaborée, présente un niveau important.

6.1.1 Recommandation relatives au management et à l'organisation de l'entreprise, à l'endroit des dirigeants :

Tenant compte du monopole que possède la SONIDEP, dans le transport des produits pétroliers et de la croissance des activités, elle doit se donner les moyens de sécuriser son cadre environnemental par un bon management des risques. Pour atténuer au maximum les risques issus du management et de l'organisation de l'entreprise, nous faisons les propositions suivantes :

- élaborer un processus budgétaire qui permettra à la fois la planification des activités, l'élaboration du budget, son exécution et son suivi. Ceci aura pour but de les aider à coordonner toutes les activités tout en incitant à la réalisation de la performance, de fixer des objectifs des résultats à atteindre, de gérer des informations de bonne qualité pour mesurer sa progression.
- rédiger un manuel de procédures du processus achat-fournisseur qui fera apparaître clairement les tâches à faire (quoi), le niveau de responsabilité (qui), les différentes étapes de traitement (quand), les lieux de réalisation (ou), le mode d'exécution (comment). Ce guide opératoire va contribuer à une compréhension plus aisée et au respect des procédures. Pour sa rédaction, l'entreprise devrait se procurer les services d'un cabinet d'expertise.
- séparer les fonctions d'autorisation, d'enregistrement, d'exécution et de contrôle cumulés par l'assistante comptable et le responsable logistique.
- analyser les résultats issus de la comptabilité analytique pour ajuster l'ensemble des dépenses engagées pour la maintenance de chaque ensemble routier.
- informer et sensibiliser les personnels sur les risques par la création d'un comité de gestion des risques opérationnels à la taille de l'entreprise. Ce comité peut être composé du Directeur des opérations, du Responsable de l'audit interne, du Responsable Administratif et Comptable et du Responsable de la logistique. Ce comité se chargera d'instaurer une culture de risque par la sensibilisation du personnel et de faire le récapitulatif en ce qui concerne les risques pour faire les propositions au Directeur Général pour leur management. Il devra être doté de moyens adéquats. Le comité pourra s'inspirer de notre étude pour élaborer le profil des risques, pour concevoir une cartographie des risques qui leur permettra d'avoir une vue sur les risques et de les maîtriser.

- responsabiliser d'autres personnes du service logistique et effectuer un contrôle à chaque étape dans l'exécution des tâches par une tierce personne afin de limiter le cumul des fonctions, préjudiciable à l'entreprise.

La supervision est alors effectuée a posteriori et n'est donc réellement efficace que lorsqu'elle est mise en œuvre de façon suffisamment fréquente et régulière (AHOUANGANSI, 2004 : 62)

6.1.2 Recommandation relatives à la gestion des risques du cycle achats-fournisseurs :

Dans le cadre de notre étude, nos recommandations seront axées sur des mesures préventives parce que les risques identifiés proviennent d'une défaillance de l'ensemble des dispositifs opérationnels de management des activités. Ce référant à l'analyse faite, les risques de niveau un (1) et deux (2) font partie des priorités d'actions. Ces risques majeurs, sont liés à :

- la prospection et à la mise à concurrence des fournisseurs ;
- l'établissement et à la transmission des bons de commande pour validation ;
- la passation et au suivi de l'exécution des commandes ;
- la réception et à l'enregistrement des biens ;
- la transmission des liasses au service comptable.

6.1.2.1 Prospection et mise à concurrence des fournisseurs

Au niveau de ces activités nous avons constaté qu'elles sont très rarement effectuées à cause des relations particulières gardées avec les fournisseurs. Il sera bon pour l'entreprise de formaliser les procédures d'ouverture de compte des fournisseurs, de ce doter d'un fichier fournisseur régulièrement mis à jour, de superviser rigoureusement la mise à concurrence des fournisseurs pour toutes expression de besoin afin d'éviter une collusion et un choix peut objectif.

6.1.2.2 Etablissement des bons de commande :

Les défaillances observées sont essentiellement dues au non contrôle des bons établis, à une omission de transmission ou une transmission tardive. Pour cela nous proposons, pour éviter le risque de bon fictif, qu'une procédure de vérification et de contrôle soit définie. Le responsable logistique doit s'assurer de la concordance entre les demandes d'achats, les factures proformas et les bon rédigés et de l'exercice matérielle des contrôles effectués. Une

fois les bons établis, ils doivent être transmis immédiatement au Directeur des opérations pour validation.

6.1.2.3 Passation et suivi de l'exécution des commandes

Les risques identifiés à ce stade sont relatifs à une mise en œuvre peu correcte dans l'application des procédures. La SONIDEP doit veiller à ce que les commandes soient passées sans délai après leur validation, et que les relances et suivi de l'exécution fassent l'objet de contrôle au vue des délais.

6.1.2.4 Réception et enregistrement des biens à la livraison :

Pour atténuer le risque au moment de la réception des biens à la livraison, nous proposons que la réception soit faite par un agent autre que le responsable de la logistique pour éviter un cumul de poste par ce dernier et de plus, que les contrôles effectués soient supervisés. L'entreprise doit responsabiliser le vigileur quant à la bonne tenue reprenant tous les biens reçus avec leur caractéristiques pour permettre non seulement de sauvegarder la traçabilité des informations mais aussi la comparaison de ceux-ci avec les existants en stock. Ce registre doit être contrôlé deux fois par semaine. De plus un bon de réception pré-numéroté en deux exemplaires doit être établi en plus du bon de livraison. Une politique de relance des fournisseurs suite à l'expiration du délai de livraison doit être définie afin de recevoir la commande dans les meilleurs délais (BARRY 2009 :35)

6.1.2.5 Transmission des liasses au service comptable :

Compte tenu de l'importance des informations contenues dans ces différents documents, un contrôle systématique sur les liasses doit être de rigueur et leur transmission sans délai. Ce permettra un suivi efficient des engagements et une mise à jour de l'état des fournisseurs. Mais avant tout, le responsable logistique doit prendre des dispositions idoines pour leur classement.

6.2 Recommandation relative à la Direction Générale et la Direction de Contrôle de Gestion & Audit

Les recommandations qui y sont relatées sont faites pour améliorer la gestion quotidienne des structures contrôlées. Ainsi la prise en compte de ces recommandations permettra à l'audit interne de devenir un acteur majeur dans le management de l'entreprise au sein de la SONIDEP.

6.2.1 Charte d'Audit

Afin de respecter les normes internationales et de prendre en compte les bonnes pratiques, nous recommandons à la Direction Générale la revue périodique de la charte d'audit interne. Elle doit être approuvée par la Direction Générale et le Conseil d'Administration de la SONIDEP pour garantir l'indépendance de l'audit interne. Cette double approbation donne de la légitimité à l'audit interne et renforce sa crédibilité.

6.2.2 Limite technique des auditeurs interne :

Après avoir relevé les insuffisances concernant les directives en matière de gestion et les risques liés à la contribution de l'audit interne, nous formulons les recommandations suivantes à la Direction Générale de bien vouloir mettre à la disposition de la cellule Contrôle de Gestion & Audit les moyens nécessaires et tout le pouvoir qui est celui d'exercer en toute indépendance son contrôle sur toutes les structures de l'entité. Pour couvrir tous les domaines « auditables » du management de l'entreprise nous recommandons le renforcement des capacités techniques pour les auditeurs interne. Et cette Direction en plus de ses deux agents hautement qualifiés et son Directeur très bien expérimenté doit être doté d'autres agents auditeurs qui seront chargés particulièrement de veiller à la qualité des informations financières et au respect des règles d'éthique.

6.3 Séparation de la Direction de Contrôle de Gestion avec celle de l'audit interne.

Comme l'indique l'organigramme la cellule Contrôle de Gestion et Audit est directement rattachée à la Direction Générale, pour cela cette cellule doit primer en toute liberté sur les autres Direction. Nous recommandons à la Direction Général de mettre à jour le manuel de procédures de la Direction Contrôle de Gestion & Audit et de bien définir les tâches qui lui sont confiées afin de mener des audits non seulement de conformité, mais aussi d'efficacité, de stratégie et de qualité.

Cependant vu la taille de la firme et l'évolution de ses activités nous avons constaté un cumul de fonction de contrôle gestion qui a pour but de permettre le pilotage des activités dans l'organisation de l'entité et celle d'audit qui permet de donner une assurance raisonnable quant au dispositif mis en place dans l'organisations . Pour assurer l'indépendance de l'audit interne, nous préconisons de séparer la Direction de Contrôle de Gestion avec celle de l'audit interne. Ainsi l'audit interne pourra mener ses activités en toutes indépendance et objective. Cette dernière doit être rattachée au niveau le plus haut de la hiérarchie, ne peut pas intervenir comme opérationnel ni exercer un contrôle des personnes (contrôle interne ou inspection).

6.4 Management des risques

Pour remédier à cette absence de « Risk manager », nous recommandons au Directeur de renforcer la Direction d'audit interne. Pour cela les auditeurs doivent disposer de la base de risques mis à jour par l'équipe management avant le démarrage des missions d'audit.

Les travaux réalisés ci-dessus, nous ont permis d'opérationnaliser notre model d'analyse, pour aboutir à cinq profils de risque et de définir les priorités d'actions pour les risques les plus critiques. L'évaluation des risques qui a été faite répond à un fort besoin d'organisation et de restructuration. Elle a été réalisée de sorte à pouvoir être utilisée et adaptée à d'autres processus de la SONIDEP.

La deuxième partie nous a permis de présenter la SONIDEP dans sa globalité et d'analyser les activités du processus achats-fournisseurs. A travers les documents et données obtenues, nous avons appliqué la démarche de l'évaluation du management des risques opérationnels du cycle achats-fournisseurs. Grace aux informations reçues, nous avons pu découvrir d'abord les risques liés au processus achat. Ensuite et selon ces même informations, nous avons identifié les différents domaines du processus auxquels audit interne participe. Ceci nous a

amené à décrire l'existence en matière d'apport de l'audit interne et l'interaction qui existe entre ce dernier et les autres acteurs de la gouvernance de l'entreprise. Enfin, nous avons analysé nos résultats à savoir l'organisation et la qualité du fonctionnement selon les deux composantes à savoir l'organisation et la qualité du fonctionnement du service achat et l'apport de l'audit interne. Ainsi l'analyse de ces deux composantes de notre étude a fait ressortir que l'audit interne de la SONIDEP est un acteur essentiel de la Gouvernance de l'Entreprise. Ainsi, son analyse a permis d'identifier des forces et faiblesses, ainsi que les risques plus ou moins susceptibles de freiner les objectifs de l'audit interne quant à sa contribution au management de l'entreprise.

Il revient au conseil d'administration et aux dirigeants de mettre en œuvre nos recommandations et d'assurer leur suivi.

CONCLUSION GENERALOE

Conclusion Générale

Il est aujourd'hui établi que l'un des obstacles majeurs au management de l'entreprise réside dans la faiblesse des processus et du manque de contrôle efficace. Le problème se pose avec une acuité particulière. Les efforts déjà déployés dans ce domaine sont la mise en place d'un service d'audit interne dans le but d'améliorer les mécanismes qui assurent la bonne marche, la survie mais aussi et surtout la protection des actionnaires contre tout risque qui pourrait entraver la gestion de l'entreprise.

L'objectif principal de notre étude était de contribuer à une gestion efficace des opérations du cycle achat-fournisseur de la SONIDEP à travers la mise en relation de l'audit interne et le management des risques opérationnels. Après avoir présenté la méthodologie générale dans la première partie à travers une revue de la littérature, nous avons pu élaborer notre analyse qui déroule les différentes méthodes, étapes et outils nécessaires à la bonne maîtrise des risques opérationnels par le service d'audit interne. La deuxième partie a consisté à appliquer la démarche établie pour la mise en relation.

Théoriquement cette étude porte sur la qualité du fonctionnement, la performance et l'organisation de la direction de contrôle de gestion et audit de la SONIDEP. Pour ce faire ce dernier doit s'assurer de la bonne application des normes quant à la gestion efficace et efficiente de la firme. Ainsi l'application des normes permet de façon efficace de communiquer la conformité et l'intégrité de la firme vers toutes les parties prenantes. Ces derniers ont droit à une information sur le contrôle et sur les niveaux de risques acceptables pour le management. Une évaluation de ce processus par une tierce personne indépendante peut aider à concilier les attentes de toutes les parties prenantes de la société envers un solide contrôle. A cet effet l'audit interne s'impose comme un mécanisme indispensable pour évaluer la qualité du management de l'entreprise et d'en recommander les améliorations.

Notre étude nous a permis de souligner et d'expliquer si la fonction d'audit interne au sein de la SONIDEP participe effectivement au processus du management de l'entreprise. Pour cela nous avons décrit l'existence en matière de respect des normes de gestion et de la participation de l'audit interne dans les différents domaines « auditables ». Ainsi notre démarche a consisté à ressortir dans un premier temps la relation pouvant exister entre l'audit

interne et les autres acteurs de l'entreprise. Dans un deuxième temps elle nous fait ressortir l'organisation, le fonctionnement de la SONIDEP. Enfin notre démarche a consisté à présenter l'apport de l'audit interne dans le management des risques opérationnels.

Cette participation des auditeurs interne s'explique principalement par leur efficacité qui se caractérise par leur professionnalisme, leur positionnement des ressources plus ou moins suffisantes.

Néanmoins pour une bonne gestion la SONIDEP doit disposer des consultants externes, indépendants et des comités spécialisés. Etant donné que la SONIDEP est une société d'Etat avec un capital de un milliards détenant le monopole dans l'achat et la ventes des produits hydrocarbures elle doit avoir au moins un comité d'audit interne indépendant de la direction de contrôle de gestion, il doit être rattaché fonctionnellement a la direction générale et/ ou au conseil d'administration. Dans ce cas, l'audit interne aura l'assurance de pouvoir continuer a jouer son rôle d'acteur majeur dans le management de l'entreprise et le processus de la gouvernance de l'entreprise en fournissant des informations fiables aussi bien a la Direction Générale et au conseil d'administration et/ ou au comité d'audit.

Cependant, notons bien que notre étude n'a pas connu dans sa réalisation l'implication réelle des opérationnels dans l'identification des risques et a la détermination de leur profil, ce qui ait contribué a la pertinence des résultats. Avec son expansion dans son secteur d'activité, il revient donc, aux responsables de la SONIDEP de définir les méthodes et moyens nécessaires à la gestion des risques identifiés.

ANNEXES

Annexe N° 1: Grille de séparation des fonctions achats-fournisseurs de la SONIDEP

Questionnaire de contrôle interne		Section : Achats-fournisseurs							Folio 1/13	
Objectif du contrôle interne : S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes										
Tâches	Nature des tâches	Personnes intervenant								
		DG	SG	CGA	DAG	SA	DFC	SD		
1. Demandeurs d'achats	Ex	x	x	x	x	x	x	x	x	
2. Validation des demandes d'achats	Au	x	x	x	x	x	x	x	x	
3. Etablissement des commandes	Ex					x				
4. Autorisation des commandes	Ex	x								
6. Prospection et sélection des fournisseurs	Au	x			x	x				
7. Réception des commandes	Ex			x		x			x	
8. Relance et suivi des commandes	Ex				x	x				
9. Comparaison commande-facture	Ex			x		x				
10. Comparaison bon de réception -facture	C			x		x				
11. Comparaison bon de livraison -facture	C			x		x				
12. Imputation comptable	Ex	x	x	x	x	x	x	x	x	
13. Vérification de l'imputation comptable	C			x	x	x				
14. Bon à payer	En				x					
15. Tenue des comptes fournisseurs	En							x		
16. Tenue du journal des achats	En							x		
17. Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes	En							x		
18. Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif	En							x		
19. Centralisation des achats	C					x				
20. Préparation des chèques	Ex							x		
21. Signature des chèques	Au							x		
21. Envoi des chèques	Ex							x		

Annexe N° 2: Autorisation/ En : Enregistrement/Ex : Exécution/ C : Contrôle

Entité : SONIDEP		Question de contrôle interne							Folio
Processus : Achat-fournisseurs									1/13
Objectifs du contrôle interne : S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes									
Tâches	Nature des tâches	Personnes intervenants							
		DG	SG	CGA	DAG	SA	DFC	SD	
22. Acceptation des traites	Au						x		
23. Tenue du journal des effets à payer	En						x		
24. Tenue du journal de trésorerie	En						x		
25. Annulation des pièces justificatives	Ex						x		
Classement des liasses	Ex						x		
26. Accès à la comptabilité générale	En						x		
27. Suivi des avoirs	C						x		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseurs:		Question de contrôle interne			Exercice : 2013
					Folio 2/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer de l'efficacité du contrôle budgétaire et de la fiabilité des informations					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Existe-il un budget établi sur la base de critères précis ?	X				
2. Si oui le budget est il établi de manière réaliste ?	X				
3. Des contrôles budgétaires sont ils effectués entre les réalisations et les prévisions ?	X				
4. Existe-il un système de contrôle budgétaire ?	X				
5. Des analyses sont-elles faites entre les réalisations et les prévisions ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 1/10/2013			Validé par : ELHADJI TCHINDO ALIOU Le : 03/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 3/12
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que l'expression interne et la justification des besoins sont toutes par des personnes compétentes					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Les demandes d'achats sont elles établies sur : a) des documents standards ? b) des documents pré numérotés ?	X X				
2. Les demandes d'achat sont elles toutes validées par les responsables hiérarchiques ?	X				
3. Les demandes d'achat sont elles suivies d'un bon de commande ?	X				
4. Les demandes d'achat précisent-elles les caractéristiques des biens et le service émetteur ?				Pas de précision des caractéristiques	
5. Les demandes d'achat font l'objet d'archivage ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseur	Question de contrôle interne			Exercice :2013
				Folio 4/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les commandes sont passées et suivies en accord avec les intérêts de l'entreprise				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1 .Les commandes sont elles centralisées en un seul service ?	X			Plus ou moins centralisées
2. Tout achat est il précédé d'une demande écrite ? (sauf les petits achats faites par caisse)	X			
3. Les commandes sont-elles passées sur des imprimés standards ? ou pré-numérotés ?	X			
4. Les commandes sont-elles rédigées sur la base des demandes d'achats ?	X			
5. les commandes font-elles toujours apparaitre le prix convenu ?	X			
6. Les bons de commande sont ils approuvés quant aux prix, quantités ?	X			
7. Existe-il un système de niveau d'approbation en fonction de la valeur de la commande ?	X			Toutes les commandes
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013		Validé par : ADAMOU Hassietou le 11/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice :2013
					Folio 5/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que la prospection et la sélection des fournisseurs est objective					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Connaît-on à une date donnée les commandes non encore livrées, celles qui le sont partiellement, celle qui sont réalisées, celles qui sont annulées ?	X				
2. L'information est-elle clairement indiquée sur les bons de commande lorsqu'il y'a des réceptions partielles qui sont rédigées, afin d'éviter un double paiement au moment des réceptions	X				
3. Le service achat est-il indépendant des autres services, en particulier de la comptabilité générale, de la trésorerie et du service de réception ?				Tout est lié de la demande, à la commande, à la réception, à la comptabilisation et au règlement	
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice :2013
					Folio 6/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que la prospection et la sélection des fournisseurs est objective					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Existe-il un fichier fournisseurs auquel il est fait référence pour le choix du fournisseur ?	X				
2. La liste des fournisseurs autorisées est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée ?	X				
3. Le fichier fournisseur est il régulièrement rapproché de la liste de ceux-ci ?	X				
4. L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-soumise à autorisation ?	X				
5. Existe-il une liste de personne habituées à engager l'entreprise (avec des plafonds) ?	X				
6 . Les marchandises et fournitures reçues sont-elles examinées sur le plan de la qualité, comptées, pesées ou numérotées au niveau du service réception ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achats-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice : 2013
					Folio 7/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les marchandises ou les services reçus ont été commandés.					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Les biens et prestations reçus passent-ils par un point central ?	X				
2. Les personnes chargées de la réception sont-elles indépendantes du service achat et des personnes qui ont fait la demande d'achat ?		X			
3. Toutes les réceptions donnent-elles lieu à l'émission d'un bon de réception interne ?	X			Pour tout les travaux de construction	
4. Les bons de réception sont-ils : -pré numérotés ? -signés et datés ?	X			Pas du tout pré numéroté	
5. S'assure-t-on de la conformité de la séquence des numéros des bons ?		X			
6. Un exemplaire du bon de réception ou du registre des réceptions est-il : - conservé en permanence au service réception ? - directement fourni à la comptabilité générale? - adressé au service achat ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseur	Question de contrôle interne			Exercice : 2013
				Folio 8/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Le contrôle des factures s'effectue-t-il immédiatement dès leur réception ?	X			
2. Les doubles des factures sont-ils immédiatement annulés pour empêcher un double paiement ? Si oui par qui ?	X			
3. Le traitement des factures avant paiement comprend-t-il la comparaison : - des conditions, des prix et quantités avec la commande ? - des articles et des quantités avec un exemplaire du BL ? - l'imputation comptable ? - la vérification des factures n'ayant pas donné lieu de livraison pour approbation ? - l'indication sur les pièces justificatives que l'on a procédé aux vérifications et approbations ?	X			
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013 ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013	

Entité : SONIDEP Processus : Achat-Fournisseur	Question de contrôle interne			Exercice :
				Folio 9/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles toute sont dûment autorisées et correctement enregistrées.				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Procède-t-on régulièrement à un examen des BL non rapprochés d'une facture, des factures non rapprochées d'un BR et des commandes anciennes apparemment non livrées ?	X			
2. Le service comptable vérifie t-il la séquence numérique des : a) bons de réception ? b) bons de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?	X			
3. Le service comptable tient-il un registre des réception et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?	X			
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013 ADAMOU Hassietou Le : 11/10/2013	

Entité : SONIDEP Processus : Achat-Fournisseur		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 10/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles toute sont dûment autorisées et correctement enregistrées.					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Ce registre : a) fait-il objet d'une revue particulière ? b) sert à évaluer les provisions pour facturer et avoir à recevoir ?					
2. Le journal des achats est-il rapproché de la liste de réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs-sont comptabilisés ?	X				
3. Les charges afférentes aux achats sont-elles identifiées au fur et à mesure des réceptions pour permettre et vérifier que ; a) les factures sont reçus, b) les factures sont comptabilisées.	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achat-Fournisseur		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 10/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles toute sont dûment autorisées et correctement enregistrées.					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1. Lorsque les factures et avoirs sont envoyés dans les services pour contrôle, le service garde-t-il la tâche de ses envoies : a) pour suivre le retour ? b) identifier les factures non identifiées ?	X				
2. Les factures et avoirs reçus sont-ils vérifiés quant aux : a) quantités ? b) prix unitaires ? c) calculs ? d) TVA ?	X			a,b,c et d	
3. Si les contrôles sont faits par informatique, les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013		

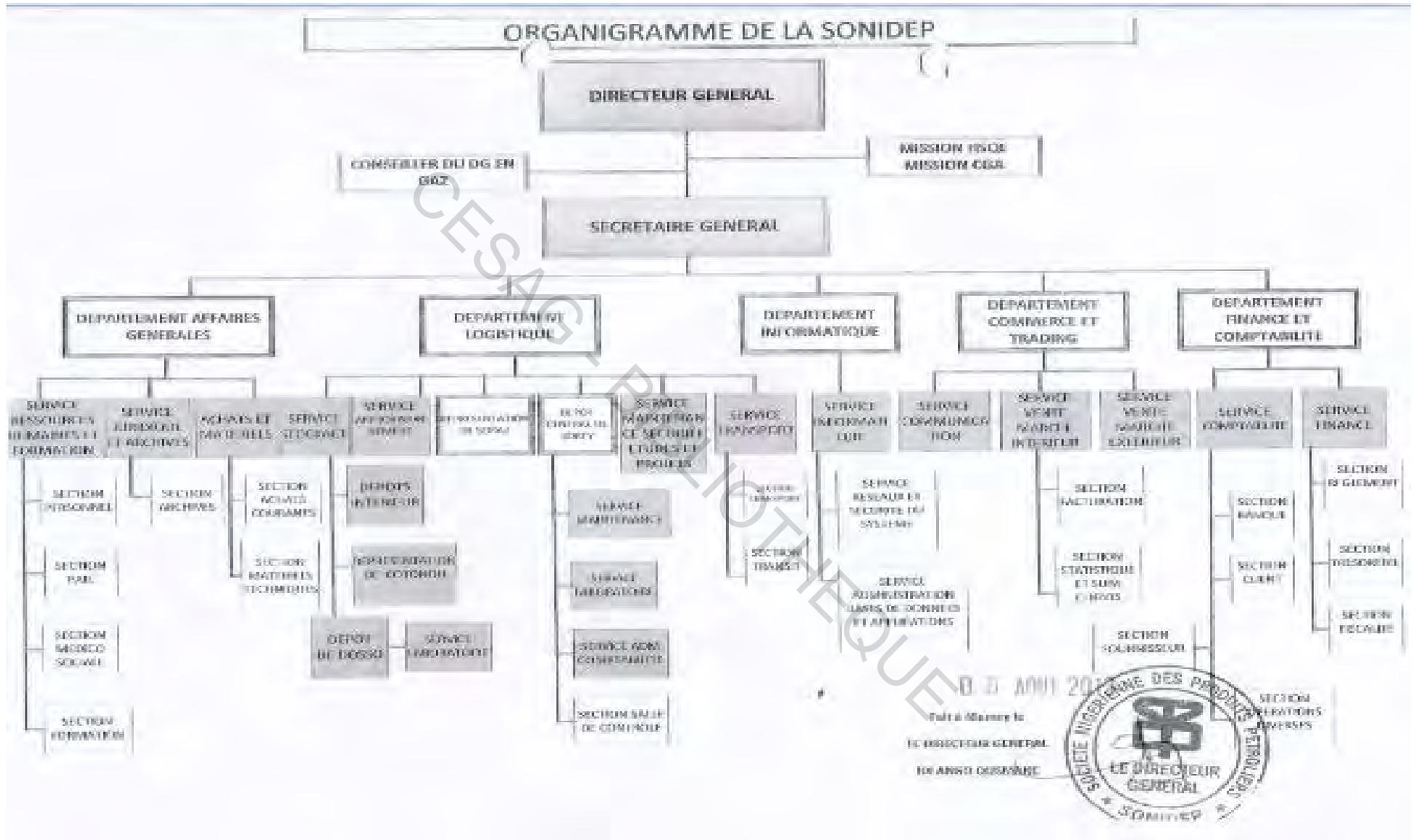
Entité : SONIDEP Processus : Achat-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice :
					Folio 9/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées					
Questions	Ou i	Non	N/ A	Commentaires	
1. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés : a) du compte général ? b) du relevé des fournisseurs ?	X			et b)	
2. Les bons de réception, retour ou réclamation sont ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple ?	X				
3. Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple ?	X				
4. Les doubles des factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation ?	X				
5. La comptabilisation des duplicatas est-elle interdite ou soumise a autorisation particulière ?	X			Vérification particulière par le service émetteur	
6. Les imputations données sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées de façon indépendante ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 02/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achats-fournisseurs Rubrique ou étape :	Question de contrôle interne			Exercice : 2013
				Folio 10/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Lorsque les achats sont effectués en devise étrangère : a) les personnes chargées de la comptabilisation sont-elles informées de taux à utilisés ? b) Les montants concernés sont-ils facilement identifiables pour permettre l'actualisation des taux en fin de période ?	a et b X			Le système le fais automatiquement (différence de change)
2. Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles : a) d'une liste des codes fournisseurs ? b) d'un plan comptable ? c) de règle d'imputation précise (en ce qui concerne la distinction entre charge et immobilisation et la récupération de la TVA) ?	 X X			La TVA est calculée au règlement
3. Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour ?	X			
4. Vérifie-t-on que ces mises à jour diffusées et utilisées par les personnes chargées des imputations ?	X			
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013	

Entité : SONIDEP Processus : Achats-fournisseurs		Question de contrôle interne			Exercice : 2013
					Folio 11/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que toutes les factures sont contrôlées, correspondent à des biens effectivement reçus et nécessaire à l'entreprise et elles sont toutes dûment autorisées et correctement enregistrées.					
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires	
1 .Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels ? Si oui les écarts constatés sont-ils : analysés ? Corrigés ?	X X X				
2. Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles ?	X				
3. Les erreurs décelées sont-elles : a) soumise à un contrôle indépendant ? b) corrigés ?				Le chef contrôle et accorde la correction	
4. La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée ?	X				
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Issa ILLA Le : 03/10/2013		

Entité : SONIDEP Processus : Achats-fournisseurs	Question de contrôle interne			Exercice : 2013
				Folio 12/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que tout les règlements des fournisseurs sont correctement justifié ?				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1 .Tous les paiements exceptés les petits achats par caisse sont-ils effectués par chèque, traites ou virement ?				Chèques et virements
2. Les signataires sont-ils limités à des responsables qui n'ont pas accès a la comptabilité ?		X		
3. Comment les signataires autorisés peuvent-ils s'assurer du caractère justifié de la dépense ?				Hes ! les dépenses sont accompagnées des détails de pourquoi avant signature
4. Les pièces justificatives du paiement contiennent-elles la preuve que les marchandises ont été reçues ou les services rendus ?	X			
5. Est-ce que les signataires examinent les pièces justificatives au moment de signer ?	X			
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Mme Boulama Aichatou Le : 01/10/2013	

Entité : SONIDEP Processus : Achats-fournisseurs	Question de contrôle interne			Exercice : 2013
				Folio 13/13
Objectifs de contrôle interne : S'assurer que tout les règlements des fournisseurs sont correctement justifié ?				
Questions	Oui	Non	N/A	Commentaires
1. Les signataires sont-ils en mesure de vérifier la validité des approbations apportées sur les pièces justificatives ?	X			
2. Les ordres de virement mentionnent-ils les références des justificatifs du paiement ?	X			
3. Les carnets de chèques sont-ils détenus par une personne non habilité a signé les chèques ? Les chèques sont-ils bien gardés ?	X	X		
Etabli par : Ibrahim Sabi Rachid Le : 01/10/2013			Validé par : Mme Boulama Aichatou Le : 01/10/2013	



Bibliographie et webographie

Ouvrages

AHOANGANSI, Evariste (2006), Audit et révision de comptes : aspect internationaux et espace OHADA, Edition Mondexperts, Abidjan, 729 P.

BARRY, Mamadou, (2009), détournements, fraudes et autres malversations dans les entreprises, mécanismes, moyens de prévention et détection cas réels commentés, Edition Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 116 pages.

BEUCHER Stéphanie, VEYRET Yvette, REGHEZZA Magali, (2004), Les risques, Edition Bréal, 31 pages.

COOPER & LYBRAND, (1998), La nouvelle pratique du contrôle interne, 5^{ème} tirage, Edition d'Organisation, paris, 378 pages.

DE MARESCALL, Gilbert (2006), La cartographie risques, approche sécurité globale, (N°V5) : P. 1-13.

DESROCHES Alain, LEYROU Alain, VALLEE Frédérique (2003), la gestion des risques ; principes et pratiques, Lavoisier, 44 pages.

GRAND Bernard & VERDALLE Bernard (1996), Audit comptable et financier, Economica, Paris 112 pages.

E. Bertin, Audit interne : enjeux et pratiques à l'international, 2007, Eyrolles, éditions d'organisation.

G. Valin, Control and auditor, 2006, Dunod.

GASSIER, BINET Moussy, SIERBERT Carole (2008), les prévisions du risque, Elsevier Masson, 102 pages.

HARISON Victor, RATSIMBAZAFY Claudine(2010), les mutations entrepreneuriales, Edition l'Harmattan 425 pages.

Hassid, Olivier (2008), la gestion des risques ; les tops + 2^{ème} édition ; édition Dunod, Paris, 150 P.

J.Christian, M.Patrick et C.Dan, revue banque, 2008 ; Edition 18, rue de la Fayette, 75009.

J. Renard, Pratique de l'audit interne, 2008, Eyrolles, éditions d'organisation.

LOZOTO Michel, PASCAL Nicole (2006), gestion comptable des opérations Commerciales, 3^{ème} édition, Dunod, paris 263 pages.

M.Hamzaoui, Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2008 Pearson Education France, 2^{ème} édition.

MADERS, henri- pierre et MASSELIN, Jean luc, (2006), Contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation Groupe Eyrolle, paris, 261 pages.

MOREAU, frank (2002), Comprendre et géré les risques, Edition d'Organisation, Paris 222 P.

OLIVIER. Hassid ; Dunod, La gstion des risques, Paris, 2008 ; 2^{ème} édition.

P. Schick, Mémento d'audit interne, 2007, Dunod.

Renard, Jacque & CHAPLAIN, Jean Michel (2006), Théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, Edition d'organisations, paris, 479 P.

RENARTD, Jacques, (2007), théorie et pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris, 479 pages.

RENARD, jacques (2002), théorie et pratique de l'audit interne, 4^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 479 pages.

SIRUGUET Jean-luc (2007), le contrôle comptable bancaire, tome 1, Edition d'Organisation, pris 259 pages.

SCHIK, Pierre ; LEMANT, Olivier (2004), Guide de self-Audit : 184 items d'évaluation pour identifier et maîtriser les risques dans son organisation ou crée un audit interne, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 215 pages

Articles et revues

Audit, communication et performance économique au Maghreb, revue marocaine d'audit et de développement, numéro double 6-7.

BEN YAHMED Béchir, journal, journal Jeune Afrique N°2498 du 23 au 29 novembre 2008. Pages 1-3 pages.

BAPST, Pierre Alexandre & BERGERET, Florence (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur (2^{ème} partie), revue française de l'audit interne (n°161) : P.10-12.

Rapport

30. Cour des Comptes, Rapport Général Public 2010-2011 Niger, 300 pages

Thèses

31. Les techniques de l'audit interne et leurs applications dans l'entreprise marocaine, de LARAQUI HOUSSAIN.

WEBOGRAPHIE

32. Http: //www.sonidep.com

33. www.nigerexpress.info

34. www.medianiger.info

35. www.ifaci.com

36. www.actuariacnam.net
37. www.fimarkets.com
38. www.gt.co.za/publications
39. <http://www.lacademie.info/publications>.
40. <http://www.amazon.fr/revues.html>
41. www.gt.co.za/publications/effectives-directors-guide/int-audit.asp
42. www.actuariacnam.net et www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.htm
43. <http://finance.sia.conseil.com/tag/developpement>

CESAG - BIBLIOTHEQUE