

L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : Etude de Cas -Laiterie Tell de Sétif-

Internal Audit and Operational Risk Management : Case Study - Sétif's Tell Dairy -

*BEDOUI Samiya**

Ecole supérieur de commerce, Algérie

Samiabedoui5@gmail.com

SAOUS chikh

Université d'Adrar/ Algérie

Saous01@yahoo.fr

BENMOSTEFA Rim

Université Abou Bekr Belkaid

Tlemcene/ Algérie

Benmostefa -2018@hotmail.com

Reçu le : 05/03/2019

Accepté le : 29/06/2020

Publié le : 30/06/2020

Résumé :

La maîtrise des risques occupe de plus en plus une place importante dans les préoccupations des dirigeants. Aussi les risques qui menacent les entreprises doivent- ils être identifiés et réduits à des proportions acceptables. De ce fait, des conditions doivent être réunies pour mettre en place un système efficace, parmi lesquelles un audit interne performant et un processus d'identification et de mesure des risques simple.

Ce papier traite d'une manière analytique la contribution de l'audit interne à la maîtrise des risques opérationnels notamment les risques liés au processus achats, nous avons choisi l'étude de cas de la société : « LAITERIE TELL », du fait qu'elle était une entreprise publique ayant un bon positionnement sur le marché algérien de lait.

Mots clés : Audit interne, Risque opérationnels, Système efficace, Entreprise.

Abstract:

Risk management is becoming more and more important in the concerns of managers. Therefore, the risks that threaten businesses must be identified and reduced to acceptable proportions. As a result, conditions need to be in place to

* Auteur correspondant.

put in place an effective system, including an effective internal audit and simple risk identification and measurement process.

This paper deals in an analytical way with the contribution of the internal audit to the control of the operational risks, in particular, the risks related to the process of purchases, we chose the case study of the company: "LAITERIE TELL", because it was a public company with a good position in the Algerian milk market.

Key words: Internal audit, operational risk, efficient system, entreprise.

Introduction

L'étude de l'audit interne répond à des attentes réelles des entreprises. A l'heure de la mondialisation, des privatisations, des mises à niveau et des restructurations des entreprises et des groupes ... l'utilité de l'audit interne est de plus en plus évidente.

L'audit interne est une fonction d'évaluation à la disposition d'une organisation afin d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité de son contrôle interne. A cet effet, l'auditeur examine les différentes activités de l'organisation, évalue les risques et le dispositif mis en place pour les maîtriser et s'assurer de la fiabilité des documents comptables et financiers. Si le service d'audit ne répond pas aux attentes de la Direction Générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau.

Cet article s'appuie sur la problématique suivante :

« Comment l'audit interne contribue-t-il à la maîtrise des risques opérationnels de l'entreprise laiterie tell ? ».

Pour mieux répondre à la problématique, nous avons choisi la méthode descriptive et analytique.

- Une démarche descriptive : a porté sur une recherche documentaire qui résume les plus essentiels des théories et approches, selon leurs auteurs, sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels ;
- Une démarche analytique : La distribution de questionnaires aux responsables, cadres et agents de l'entreprise pour accéder aux données relatives à notre problématique.

En réponse à la problématique posée ainsi qu'aux différentes questions, nous avons scindé ce travail en trois parties :

- 1/ La fonction de l'audit interne ;
- 2/ La gestion des risques opérationnels ;

3/ L'évaluation des risques opérationnels liés au processus achat (cas de l'entreprise Laiterie Tell Sétif).

1/ La fonction de l'audit interne

1.1/ Définition de l'audit interne :

En 1999, l'IIA (The Institute of Internal Auditors) a donné une définition internationale de l'audit interne, la traduction faite par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) est la suivante : « 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 de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité (ifaci ,2018).

L'audit interne est une fonction indépendante, qui est une condition essentielle pour l'exercice du métier. Toutefois, « l'indépendance est plus qu'un slogan ou un mot d'ordre : elle est le climat dans lequel le département d'audit interne doit vivre, respirer et fonctionner (SAWYER.B · 1967) ». Cette indépendance va lui permettre d'apporter un jugement fondé et sans influence.

1.2/ L'audit interne en Algérie :

Cette fonction est récente en Algérie, elle avait été pour bien longtemps mal connue et mal interprétée : souvent l'audit interne a été confondu à des métiers similaires tel l'audit externe et le contrôle interne sont assimilés aussi à un domaine administratif et comptable.

La mise en place d'une structure d'audit interne en Algérie a vu le jour dans un premier temps dans les entreprises publiques, et cela suite à la promulgation en 1988 de la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant loi d'orientation sur les entreprises publiques économiques pour Instituer cette fonction dans les entreprises, cette loi constitue le cadre réglementaire et législatif régissant cette fonction en Algérie.

L'article 40 de cette loi stipule clairement que les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer une structure d'audit d'entreprise, et d'améliorer d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement et de gestion.

2/ La gestion des risques opérationnels :

2.1/ Définition des risques opérationnels :

Les risques opérationnels sont auxquels toutes les sociétés sont confrontées. En générale, ils proviennent de l'exécution des objectifs de l'entreprise. Ils recouvrent un certain nombre de risques, parmi lesquels la fraude, le risque juridique, physique ou environnemental. On propose la définition suivante :

* Bâle II le définit comme : « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation » (LAURETAU Denis, 2003).

2.2/ Les composantes du risque opérationnel :

Divers types de risques opérationnels ont été identifié à savoir (NGUYEN, Hong, 1999) :

- Les risques de dysfonctionnement qui comprennent ;
- Le manque de compétence du personnel en cas de remplacement pour congés ou départ définitifs ;
- Les erreurs, oublis, manque d'attention ;
- Les perturbations consécutives aux changements d'hommes de la hiérarchie sans information préalable ;
- Les risques de manipulation fraudieuse qui se caractérisent par :
- La collusion entre plusieurs personnes ;
- Le non-respect des procédures.

Une autre classification des risques basée sur deux critères (DESROCHES Alain et LEROY Alain, 2005) :

- En fonction de leur évolution : les risques à effets convergents dont la gravité diminue avec le temps ou à effets divergents dont la gravité augmente avec le temps ;
- En fonction de leur impact : les risques à effets directs et indirects ou en cascades induisant un enchaînement de différentes natures.

2.3/ Le processus de gestion des risques :

Le processus de management des risques comporte un certain nombre d'étapes (identification, l'évaluation des risques, l'analyse et la planification des mesures, la gestion opérationnelle des risques ainsi que la surveillance des risques et leur rapport).

2.3.1/ L'analyse et l'évaluation des risques opérationnels :

Gérer les risques au niveau des activités permet d'axer l'évaluation sur les principales divisions ou fonctions. Parvenir à les évaluer par activité contribue également à leur maintien à un niveau acceptable.

L'analyse des risques et leur gestion sont intrinsèquement liées. Selon l'IFACI L'analyse comprend les éléments suivants :

- La définition du contexte et la mise en perspective ;
- L'identification et la documentation des risques ;
- L'évaluation, la quantification et la classification des risques ;
- L'évaluation et la modélisation du risque ;
- La mise au point de stratégies de réduction du risque et contrôle ;
- L'obtention de ressources et l'attribution des responsabilités ;
- La réduction, le transfert ou l'élimination du risque ;
- Le pilotage et le suivi du risque.

Pour évaluer les risques il convient d'estimer leurs probabilités de survenance ainsi que l'importance de l'impact afin que des processus appropriés puissent être mis au point pour les contrôler (BERTIN Elisabeth, 2007).

2.3.2/ La cartographie des risques opérationnels

« La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques. Elle n'est toutefois qu'une photographie des risques à un instant donné» (JIMENEZ Christian, MERLIER JIMENEZ, ²⁰⁰⁸).

La cartographie des risques consiste donc à associer aux processus modélisés les événements de risques qui peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple. Elle permet à l'entreprise d'avoir une bonne vision des risques auxquels elle est soumise et, par conséquent, de sa capacité à y faire face.

2.4/ Erreur ! Signet non défini. L'évaluation des risques opérationnels liés au processus achat (cas de l'entreprise Laiterie Tell Sétif).

L'identification des risques est une étape indispensable pour déceler les différents risques associés à une activité.

A l'aide des différents documents de la structure approvisionnement et gestion de stock (les différents rapports d'activité, les états journaliers, les fiches des stocks, les dossiers d'achats, les bons de commande, les demandes d'approvisionnement...), ainsi que le questionnaire du contrôle interne et les interviews des agents de cette structure sur les lieux de travail. Les auditeurs vont évaluer les risques significatifs propres à chaque étape du processus achats et à l'énumération des dispositifs de contrôle interne mis ou à mettre en place au niveau des différentes entités intervenantes.

2.4.1/ Identification des risques du processus achat :

Cette décomposition est réalisée sous forme de tableau d'analyse des risques ci-dessous :

Tableau N° 01: Identification des risques opérationnels liés à l'achat

Taches	Risques opérationnels	Impacts opérationnels	Dispositifs de maîtrise	Const- at
Vérification des besoins	1- Achat non nécessaire	- Non fiabilité du besoin	- Existence d'une liste des personnes habilitées à signer les demandes achats	Oui
	2- Incohérence consommation et qualité	- Perte financière	- Impliquer le service achat dans le processus budgétaire	Oui
	3- Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA		- Sa participation à l'analyse des écarts	Non
Saisie des demandes d'approvisionnement	4- Non élaboration des bordereaux 5- Erreur de transcription de l'information relative au matériel	- Non fiabilité des informations	Document standards pré numéroté	Oui

Sélection des fournisseurs	6- Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	- Actifs non sécurisés	- Liste de fournisseurs agréée, connue, et régulièrement mise à jour	Oui
	7- Non-respect des règles de consultation des fournisseurs lors de passation de marché	- Perte financière	- Existence d'une procédure d'appel d'offre au-delà d'un certain seuil - Nombre suffisant de fournisseur consultés	Oui Non
Etablissement et suivi du BC	8- Erreur de transcription de l'information	- Retard ou non traitement de la commande	- Etablissement du BC à partir d'un logiciel	Non
	9- Absence de suivi de bon de commande	- Non conformité de la commande	- Liste des personnes autorisées à passer la commande	Oui
	10- Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	- Non fiabilités des informations	- Document standard pré numérotés - Existence d'un fichier ou tableau de suivi des commandes en cours	Non
Traitement et contrôle des réceptions	11- Non réception ou réception incomplète (partielle ou tardive) de la commande	- Non fiabilité des informations	- Identification des responsabilités - Notamment sur la conformité BDC/BDR	Oui
	12- Réception non conforme à la commande	- Perte financière	- Suivi par le système de toutes les réceptions (conformes ou pas) et de tous	Non
	13- Absence ou retard de suivi particulier sur les Produits réceptionné		- Les retours réalisés - Contrôle et optimisation des modalités de gestion des livraisons	Oui

14-	Non réception ou réception tardive de a facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur	- Non fiabilité d'informations	- Mise en place d'un système permettant la connaissance rapide de toutes les factures reçues ou à recevoir	Non Oui Non
15-	Omission d'enregistrement	- Perte d'actif	- Rapprochement du bon de commande, du bon de livraison et de la facture	Non
16-	Erreur dans les enregistrements	- Litiges donnant lieu au paiement des dommages	- Revue formalisée des pièces justificatives et des contrôles effectués	
17-	Non contrôle des enregistrements		- Définition des procédures assurance la traçabilité des factures fournisseurs	

Source: Réalisé par nos soins

2.4.2/ Evaluation des risques et des dispositifs de maitrise :

L'évaluation des risques représente une phase importante dans la cartographie des risques, elle consiste à déterminer la probabilité de survenance et l'impact des risques identifiés sur les objectifs de processus, pour cela nous avons procédé à une évaluation de la probabilité de survenance en fonction de la qualité du dispositif et l'impact des risques.

2.4.2.1/ L'évaluation de la probabilité de survenance des risques :

L'appréciation de la qualité de ce dispositif à été faite à travers le questionnaire de contrôle interne. Pour cela des notes allant de un (1) à un trois (3) sont affectées aux trois (3) niveaux de survenance des évènements à risques.

Plus la qualité des dispositifs de maitrises des risques est élevée, plus la probabilité de survenance est faible et inversement, d'où, la probabilité de survenance des risques est inversement proportionnelle à la qualité du dispositif de maitrise des risques.

La probabilité de survenance correspond à la mesure du degré ou la fréquence d'apparition des risques identifiés. L'évaluation de la probabilité de survenance se fera d'une manière qualitative, les critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 02: Critère d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de leur probabilité de survenance

Qualité du dispositif			Evaluation de la probabilité		
Cote	Catégorie	Description	Cote	Catégorie	Description
1	Faible	Faible dispositif de maîtrise	3	Elevé	Il y a forte de chance d'apparition du risque
2	Moyen	Dispositif moyen de maîtrise	2	Moyen	Il est possible que le risque apparaisse
3	Elevée	Bon dispositif de maîtrise	1	Faible	Il ya peu de chance d'apparition du risque

Source: réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

2.4.2.2/ Evaluation de l'impact des risques :

L'évaluation de l'impact des risques est aussi faite généralement de manière qualitative, il s'agit de mesurer les conséquences de la matérialisation des risques sur les objectifs du processus achats de la Laiterie, pour cela la démarche à adopter consiste à déterminer pour chaque risque le degré de son impact sur les objectifs, pour bien mener ce dernier nous avons utilisé un tableau d'échelle de mesure de trois présenté ci-dessous :

Tableau n°3 : Echelle de mesure de l'impact des risques

Cote	Impact	Interprétation
1	Faible	Conséquence faible
2	Moyen	conséquence modérée
3	Elevé	conséquence élevée

Source: Réalisé par nos soins

2.4.2.3/ Evaluation finale des risques inhérents du processus achats :

L'évaluation finale est le résultat du produit des deux appréciations (probabilité *impact) et elle prend les valeurs **Fort, Moyen, Faible**.

- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 1 à 2 sont des risques faibles ;

- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 3 à 4 sont des risques moyens ;
- Les risques se trouvant dans les zones dont la cotation est de 6 à 9 sont des risques forts.

Pour les risques identifiés, le tableau suivant résume le niveau de criticité :

Tableau N° 04: Evaluation des risques inhérents du processus des achats

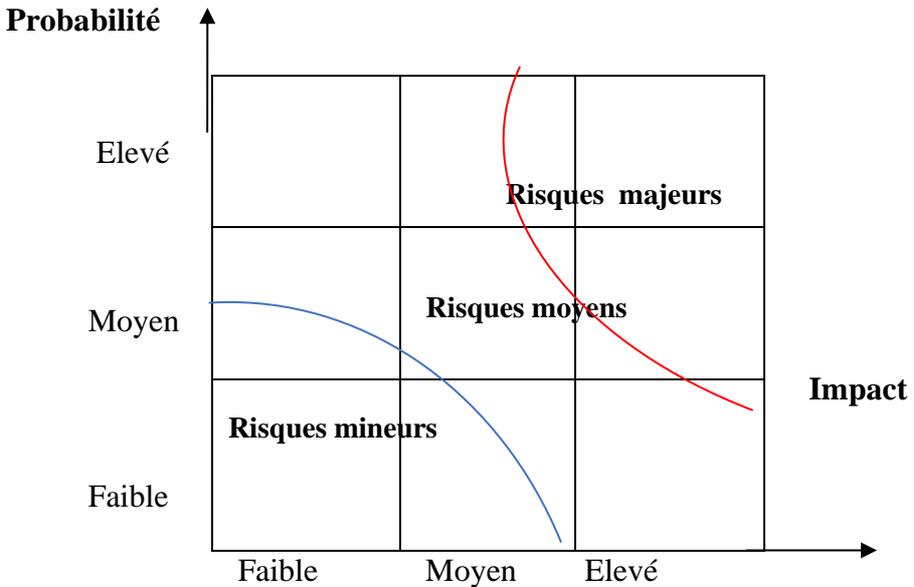
<i>Les Risques associés au processus</i>	<i>Impact</i>		<i>Probabilité</i>		<i>Criticité</i>	<i>Evaluation du risque</i>
	<i>Cote</i>	<i>Impact</i>	<i>Cote</i>	<i>Probabilité</i>		
1- Achat non nécessaire	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
2- Incohérence consommation et qualité	1	Faible	2	Possible	2	Faible
3- Non désignation précise des responsables habilités à signer une DA	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
4- Non élaboration des bordereaux	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
5- Erreur de transcription de l'information relative au matériel	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé
6- Absence ou mauvaise définition des critères de présélection des fournisseurs	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
7- Non-respect des règles de consultation des fournisseurs lors de passation de marché	3	Elevé	1	Peu probable	3	Moyen
8- Erreur de transcription de l'information	2	Moyen	3	Probable	6	Elevé

9- Absence de suivi de bon de commande	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé
10- Un BC non conforme aux besoins initialement exprimés	2	Moyen	1	Peu probable	2	Faible
11- Non réception ou réception incomplète de la commande	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
12- Réception non conforme à la commande	2	Elevé	1	Peu probable	2	Faible
13- Absence ou retard de suivi particulier sur les Produits réceptionnés	3	Moyen	2	Possible	6	Elevé
14- Non réception ou réception tardive de la facture correspondant à une commande honorée par le fournisseur	1	Faible	2	Possible	2	Faible
15- Omission d'enregistrement	2	Moyen	2	Possible	4	Moyen
16- Erreur dans l'enregistrement	2	Moyen	3	Probable	6	Elevé
17- Non contrôle des enregistrements	3	Elevé	2	Possible	6	Elevé

Source: réalisé par nos soins

A partir des résultats obtenus ci-dessus, nous avons abouti à une cartographie de risques liés au processus achats, sous forme du graphe suivant :

Figure N° 01: Cartographie des risques liés au processus achats



Source: Réalisé par nos soins

3/ Les constatations relevées :

- L'organigramme de la structure approvisionnement ne correspond pas aux postes existants réellement et n'est pas à jour ;
- Le nombre du personnel du département approvisionnement et gestion des stocks représente 2.7 % de l'effectif global de l'entreprise ; (taux faible) ;
- Existence des postes vacants donc, il y a des tâches sans maître ;
- Transfère d'un agent de production au département approvisionnement au poste de manutentionnaire sans décision ;
- Non mis à jour des fiches de postes pour la plupart du personnel du département approvisionnement et gestion des stocks ;
- Manuel des procédures insuffisant et inaccessible : Le manuel décrit de façon superficielle les procédures de travail des opérations des achats .Il n'est pas précis et ne représente pas, à notre avis, un outil de travail efficace ;
- Absence de la procédure de gestion des déchets.

Conclusion :

A partir de cette analyse on a constaté que le service de l'audit interne est l'aboutissement d'une démarche comportant une série d'actes, d'observations, de lecture, d'évaluation, d'entretien, de communication, de synthèse...tous ces actes exigent de l'auditeur un professionnalisme particulier pour bien maîtriser cette activité. La plupart des responsables de différentes structures de la laiterie sont convaincus de l'importance de la fonction audit interne dans l'entreprise et son rôle primordiale dans la gestion des risques opérationnels. Les dysfonctionnements décelés ont fait l'objet de recommandations visant à renforcer le contrôle interne et de ce fait à assurer une bonne gestion des risques opérationnels et leur Maîtrise. Par contre la mise en œuvre de ces recommandations doit impliquer nécessairement les différents acteurs de l'entreprise surtout les dirigeants.

- Au regard des risques que l'entreprise peut rencontrer et qui impactent son bon fonctionnement, il s'avère judicieux de mettre en place un service de risk management qui aura la responsabilité d'identifier les différents risques, de les analyser et de d'assurer leurs traitements afin de réduire leur gravité. Ce service assurera en plus la surveillance des risques et du dispositif visant leur gestion. On outre la gestion des risques opérationnels pourrait être améliorée par une gestion efficace des acteurs du dispositif car le personnel est un des factures clés pour assurer la maîtrise des risques opérationnels ;
- Au regard de l'importance de l'audit interne dans les organisations, il serait primordial de le doter des ressources suffisantes pour mener à bien ses missions afin d'assurer une répartition des tâches. Ceci pourrait améliorer l'identification et le contrôle des risques ;
- Pour contribuer à l'amélioration de l'organisation du travail dans la fonction achat, chaque structure devrait élaborer des fiches de poste. Ceci permettra non seulement de responsabiliser les agents mais aussi de les perfectionner dans le domaine spécifique des achats et de les redynamiser dans l'accomplissement des tâches qu'ils effectuent dans ces domaines ;
- Au niveau de département d'approvisionnements, il serait souhaitable de procéder, à la lumière d'une telle description de postes et des fixations des responsabilités ; à une réorganisation du travail lié aux achats, par exemple en réadaptant les procédures de travail en conséquence. Cela réduira les risques d'erreur de façon considérable, et évitera les possibles rejets ou contradiction dans les décisions ainsi que le retard dans le traitement des dossiers.

Ouvrages Bibliographies :

- [1] [Http://: www.ifaci.org](http://www.ifaci.org) (Consulter le 30/ 12 /2018 à 22 : 34).
- [2] SAWYER.B," La pratique de l'audit interne",2^{ème} édition, 1976, p.2.
- [3] LAURETAU Denis, " Management et système d'information : Balle II une opportunité et un défi pour l'audit interne ", revue française de l'audit interne, 2005, p.6.
- [4] NGUYEN, Hong," le contrôle interne : mettre hors risques l'entreprise", Editions l'Harmattan, 1999, p.210.
- [5] DESROCHES Alain et LEROY Alain," la gestion des risques ; principes et pratiques ", Editions Lavoisier, 2005, p.44.
- [6] BERTIN Elisabeth," Audit interne : enjeux et pratique à l'international ", Editions d'organisation Eyrolles, 2007, p.75.
- [7] JIMENEZ Christian et MERLIER JIMENEZ, "risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit ", Revue banque Edition, 2008, p.63.