الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الاعمال

تلمسان

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

T L E M C E N

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management et Stratégies des Entreprises

الجزائرية للمياه

ALGÉRIENNE DES EAUX

Thème :

La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Cas de l'Algérienne des eaux Unité de Blida

Réalisé par :

BAHRI HAYET

Soutenu le : / / 2026

Le jury est composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
Mme.BRAHIMI Assia	MCA	Présidente
Mme .CHEKROUN Meriem	MCA	Encadrante
Mme. KORSO Sonia	MCB	Examinatrice

Année universitaire : 2025/2026

Remerciements

Nous exprimons notre gratitude envers Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir accordé la santé et la volonté nécessaires pour entreprendre et mener à terme ce mémoire.

Un immense merci à mes parents, sans lesquels je ne serai pas la personne que je suis aujourd'hui. Leur exigence m'a grandement stimulée et forgée tout au long de mon parcours scolaire et personnel. Je ne les remercierai probablement jamais assez.

Je tiens à remercier profondément mon encadrante Mme Chekroun Meriem, pour son encadrement bienveillant, sa patience, et ses conseils éclairés qui ont grandement contribué à la qualité et à l'aboutissement de ce travail.

Un grand merci au personnel de l'Algérienne Des Eaux pour leur accueil, leur coopération et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies notamment monsieur Bahri Elhadi, Sebbil Djamel. Leur aide a été essentielle pour mener à bien mon étude de cas.

Je souhaite exprimer une reconnaissance particulière à Monsieur le directeur de l'École Supérieure de management, pour les efforts qu'il ne cesse de déployer en faveur de la qualité de l'enseignement et de la formation au sein de l'établissement.

Enfin, merci à tous mes amis et collègues de promotion pour les échanges, l'entraide, et les bons moments partagés pendant ces années universitaires.

Dédicace

Avant tout, un grand merci à mes parents, les deux personnes les plus importantes dans ma vie. Sans vous, je ne serais jamais arrivé là. Vous êtes ma force.

Et bien sûr, à mon frère Dhiae tu es la lumière de la maison.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ADE	Algérienne Des Eaux
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COPEO	Commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres
DAM	Département Administration et Moyens
EPE	Entreprise Publique Économique
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IGF	Inspection Générale des Finances
IIA	Institute of Internal Auditors (Institut des Auditeurs Internes)
ISO	International Organization for Standardization
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
RC	Registre de Commerce
RIB	Relevé d'Identité Bancaire
SPA	Société Par Actions

Liste des tableaux

Numéro du Tableau	Description	Page
TABLEAU 01	Évolution historique du concept d'audit interne	18
TABLEAU 02	Le développement de la définition de l'audit interne	22
TABLEAU 03	La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	31
TABLEAU 04	Différence entre audit interne et contrôle interne	41
TABLEAU 05	Les profils des répondants à l'entretien	78
TABLEAU 06	Tableau de suivi des recommandations d'audit	83
TABLEAU 07	Modèle de formulation des demandes de fourniture	104
TABLEAU 08	Les différentes familles des risques identifiés	116
TABLEAU 09	Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels	117
TABLEAU 10	Echelle d'évaluation de la gravité des risques opérationnels	118
TABLEAU 11	Tableau de criticité	118
TABLEAU 12	Guide de lecture de criticité	120

Liste des figures

Numéro de la figure	Description	Page
Figure 01	Exemple d'un ordre de mission	37
Figure 02	Diagramme de cause à effet	51
Figure 03	Un modèle d'une cartographie des risques	55
Figure 04	Les différentes zones de l'Algérienne Des Eaux	66
Figure 05	Organigramme de l'unité de distribution	68
Figure 06	Organigramme du département d'administration et des moyens	69
Figure 07	Organigramme de la direction centrale d'audit interne	70
Figure 08	Modèle d'un ordre de mission d'audit à l'ADE	81
Figure 09	Modèle d'un bon de commande	110
Figure 10	La cartographie des risques opérationnels identifiés	121

SOMMAIRE

Introduction générale 1

Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne 16

Introduction du chapitre 17
Section 1 : Le développement de l'audit interne 18
Section 2 : La notion de l'audit interne 22
Section 3 : Les typologies usuelles de l'audit interne 27
Section 4 : Les techniques de l'audit interne 33
Section 5 : La conduite d'une mission d'audit interne 36
Conclusion du chapitre 42

Chapitre 02 : Le cadre théorique de la gestion des risques opérationnels 43

Introduction du chapitre 44
Section 01 : Définition du risque opérationnel 45
Section 02 : Les composantes des risques opérationnels 46
Section 03 : Le processus de la gestion des risques 49
Section 04 : La cartographie des risques opérationnels 54
Section 05 : La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels 58
Conclusion du chapitre 61

Chapitre 03 : La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat de l'ADE (Unité de Blida) 62

Introduction au chapitre 63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 64
Section 02 : Le cadre méthodologique 74
Section 03 : L'analyse empirique 78
Conclusion du chapitre 125

Conclusion générale 126

Bibliographie 128

Annexes 13

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, évoluent dans un environnement économique caractérisé par l'instabilité, la concurrence et les transformations permanentes. Dans ce contexte, elles sont confrontées à de nombreux risques susceptibles d'affecter leur fonctionnement et de compromettre l'atteinte de leurs objectifs. Afin d'assurer leur pérennité et de maintenir leur compétitivité, les entreprises doivent mettre en place un système fiable de mesure de la performance capable de prendre en considération les évolutions de leur environnement.

Le risque peut être défini comme : « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maitrise » (Jacques, COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE, 2012, p. 81). Au sein de l'entreprise le risque est tout événement, comportement ou situation pouvant avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs fixés. Ces risques peuvent toucher différents domaines de l'activité de l'entreprise et engendrer des conséquences importantes sur son organisation et ses résultats.

La maîtrise des risques constitue alors une étape essentielle après leur identification et leur évaluation. Cette démarche consiste à mettre en œuvre des solutions et des méthodes adaptées afin de prévenir ou de réduire la probabilité de survenance des risques. Elle repose notamment sur l'application d'actions préventives et correctives dont l'efficacité dépend de plusieurs facteurs, tels que la nature des risques identifiés ainsi que la stratégie adoptée par l'entreprise.

Dans ce cadre, l'audit interne occupe une place importante au sein de l'entreprise en tant que mécanisme de contrôle et d'amélioration de la gestion. Il contribue à la maîtrise des activités de l'organisation en veillant à la bonne réalisation des opérations, à l'optimisation des ressources, à la fiabilité des informations financières ainsi qu'au respect des lois et des réglementations en vigueur. Par ses recommandations, il contribue à en améliorer la sécurité et à optimiser les performances globales (Rajoelina, MANUEL D'AUDIT INTERNE, 2020, p. 2).

Par ailleurs, l'audit interne ne se limite pas uniquement à la gestion des risques. Il représente également un facteur essentiel de performance pour l'entreprise, dans la mesure où il permet de vérifier que les différents services accomplissent leurs missions de manière efficace et

efficiente. Ainsi, il participe à l'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise et au renforcement de sa performance, laquelle constitue aujourd'hui un objectif majeur recherché par les gestionnaires et un indicateur important pour évaluer la situation économique de l'entreprise.

Notre travail de recherche sur les terrains s'appuyés sur l'Algérienne Des Eaux Cette recherche fera l'objet d'une étude empirique afin d'examiner si la fonction d'audit interne existante au sein de L'ADE contribue à son efficacité et son efficience. Dans ce cadre il est nécessaire d'élaborer un travail qui nous permettra à évaluer et examiner l'audit interne, ce qui nous amène à poser la question :

Problématique

La maitrise des risques opérationnels est une nécessité pour les entreprises afin de garantir la pérennité, l'audit interne est considéré comme outil de contribution à la gestion de ces risques opérationnels. D'où la question principale de cette recherche : **«Quel est l'impact de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida ?»**

Pour bien éclairer cette problématique, nous devons répondre à :

- Dans quelle mesure les missions d'audit interne contribuent-elles à la maîtrise et à la réduction des risques opérationnels liés aux achats ?
- Quel est le rôle de l'audit interne sur le l'inspiration à la nécessité du respect des règles de la procédure de la gestion des achats au sein de l'unité de Blida ?
- Comment l'audit interne contribue à la priorisation des risques opérationnels d'achat ?

Hypothèses

Les hypothèses formulées pour répondre à ces questions sont les suivantes :

Hypothèse principale :

L'audit interne contribue à l'amélioration de la maîtrise des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida.

Sous-hypothèses :

- L'audit interne contribue à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'achat.
- L'audit interne contribue au renforcement du contrôle interne du processus d'achat.
- Le suivi des recommandations de l'audit interne contribue à la réduction des risques opérationnels du processus d'achat.

- L’audit interne contribue au renforcement de suivi des règles de la procédure de la gestion des achats.

En explorant ces hypothèses, notre recherche vise à démontrer comment l'audit interne peut jouer un rôle crucial dans la gestion des risques opérationnels, en apportant des solutions concrètes aux défis auxquels les entreprises sont confrontées.

Les variables de la recherche :

La variable indépendante :

La variable indépendante dans notre recherche présente l'audit interne.

La variable dépendante :

La variable dépendante dans notre recherche présente la gestion des risques opérationnels.

Les raisons du choix du sujet :

Le choix de ce sujet est motivé par plusieurs raisons personnelles et académiques. Tout d’abord, durant notre formation en management et stratégie des entreprises, nous sommes intéressés aux thèmes du contrôle et de la gestion des organisations, ce qui nous a orientés vers l’audit interne. Ensuite, avec l’augmentation des risques et la complexité des activités des entreprises, il nous a paru important d’étudier le rôle de l’audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels qui peuvent affecter le bon fonctionnement des entreprises.

De plus, les entreprises comme Algérienne des Eaux, rencontrent aujourd’hui plusieurs difficultés opérationnelles. Nous avons donc voulu comprendre comment l’audit interne peut aider à améliorer leur gestion et leurs performances. Enfin, le manque d’études sur ce sujet dans le contexte algérien nous a motivés à choisir cette thématique afin d’apporter une contribution, même simple, à la recherche académique sur l’audit interne et la gestion des risques opérationnels.

L'importance de la recherche :

Cette recherche revêt une importance significative en raison de son exploration d'un sujet novateur et sous-exploré dans les études locales : l'impact de l'audit interne sur l'amélioration de la gestion des risques opérationnels dans L’Algérienne Des Eaux unité de Blida. D'un point de vue théorique, elle enrichit le corpus académique en fournissant une analyse détaillée des concepts d'audit interne et de la gestion des risques opérationnels, comblant ainsi un vide dans la littérature existante. En outre, elle met en lumière l'interaction entre ces deux concepts, offrant une base de connaissances essentielle pour les recherches futures. Sur le plan pratique,

cette étude présente une analyse empirique approfondie basée sur des entretiens avec des responsables de l'entreprise et une analyse documentaire, démontrant concrètement comment l'audit interne peut améliorer la gestion des risques opérationnels en identifiant clairement les risques menaçants et en évaluant ces risques et en suivant les recommandations des auditeurs internes afin de mieux maitriser ces risques .

La méthodologie de travail :

Les données ont été collectées principalement par le biais d'interviews, d'observations directes et de l'analyse de documents internes. Les interviews ont inclus des questions pour recueillir des informations diversifiées et approfondies auprès de responsables clés, assurant ainsi une pertinence maximale des données collectées. En parallèle, une observation directe et systématique des pratiques de travail et des procédures a été réalisée, complétée par une analyse des rapports, politiques et procédures existantes au sein de l'organisation. Pour le traitement des données, une approche mixte combinant la méthode qualitative et descriptive a été adoptée. La méthode qualitative nous a permis d'explorer en profondeur l'objet d'étude à travers l'analyse des informations recueillies auprès des acteurs concernés. Cette approche a favorisé la compréhension des perceptions, des pratiques et des expériences liées à l'audit interne et à la gestion des risques opérationnels, tout en mettant en évidence une meilleure interprétation des résultats obtenus. Parallèlement, la méthode descriptive a servi à présenter les caractéristiques des données de manière objective et structurée. Cette combinaison de méthodes a permis de structurer les données de manière détaillée et en profondeur, facilitant ainsi l'évaluation des mécanismes en place et la formulation de recommandations pour l'amélioration continue de la gestion des risques opérationnels et de l’audit interne à l’ADE unité de Blida.

Limites de la Recherche :

Cette recherche a rencontré plusieurs limites qui ont affecté à la fois la partie théorique et pratique de l'étude. Premièrement, il y a eu un manque de documentation disponible en français et en arabe sur le thème de l'audit interne et sa relation avec la gestion des risques opérationnels, limitant ainsi la profondeur de l'analyse théorique. Ensuite, l'accès aux certains informations confidentielles au sein de l’Algérienne Des Eaux unité de Blida a été restreint, ce qui a entravé la collecte de données empiriques exhaustives. Malgré ces limitations, cette recherche apporte des contributions significatives à la compréhension de l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels et souligne la nécessité de poursuivre les recherches dans ce domaine.

Annonce de Plan

Le choix de ce plan repose sur une progression logique et méthodique qui permet de structurer de manière cohérente les informations et les analyses relatives à l'audit social et au système de contrôle interne, tout en liant la théorie à une étude de cas pratique.

La première partie de ce mémoire s'attache à établir les fondements théoriques de l'audit interne, offrant ainsi un cadre conceptuel robuste.

La deuxième partie explore en détail la gestion des risques opérationnels, complément indispensable à l'audit interne, pour garantir une gestion efficace et transparente.

Enfin, la troisième partie met en application ces concepts à travers une étude empirique de l'Algérienne Des Eaux, permettant de tester et de valider les hypothèses théoriques dans un contexte réel.

Les études antérieures :

Afin de réaliser ce travail, nous avons consulté un ensemble des études et des recherches qui sont élaborées dans un cadre académique. Ces études traitent du thème du rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels.

Etude 01 : (BENAZIZA, 2021/2022)

Nom des chercheurs : BENAZIZA Chaima (2021/2022) Titre : "La contribution de l'audit interne dans la maîtrise des risques opérationnels : cas de l'entreprise Portuaire de DJEN DJEN « EP DJEN DJEN » " Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'école supérieure de commerce.

Objectifs : conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels de processus de facturation des prestations au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, pour clarifier le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels .

Méthode adoptée : Etude qualitative

Échantillon et outils d'étude : Données recueillies via des visites sur site, des examens de documentation, et des interviews avec les employés de la direction capitainerie concernant le processus de facturation.

Principales conclusions :

- L'audit interne est une fonction indépendante mit en place au sein de l'EP Djen Djen pour but de fournit une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des autres activités.
- L'entreprise peut maîtriser ses risques par la mise en place des dispositifs de contrôle interne.

- La démarche adoptée par l'audit interne au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen dépend de plusieurs étapes et plusieurs outils.

Recommandations :

- La cellule d'audit interne au sein de l'EP Djen Djen est encore nouvelle, de ce fait la procédure de déroulement de la mission d'audit interne vient d'être validée, alors il faut exiger la validation d'une nouvelle organisation de la cellule d'audit ;
- Le lieu de la cellule de l'audit interne est très loin de la direction générale, direction capitainerie, ainsi la direction commercial (ils sont installées dans deux endroits différents), de ce fait nous suggérons qu'ils soient recueillis en un seul endroit ;
- Embaucher et former d'autres travailleurs ayant des connaissances sur le domaine d'audit interne et gestion des risques, car le nombre des auditeurs est très peu par rapport au travail de la mission d'audit interne (3 auditeurs seulement au niveau de l'entreprise), ainsi La formation des personnels est insuffisante car les deux auditeurs senior et junior sont beaucoup plus formés dans le domaine management de qualité et comptable ;
- Elaborer une cartographie des risques opérationnels liés à l'ensemble des processus de l'entreprise ;
- Faire recours aux outils des technologies modernes pour maitriser les risques de l'entreprise (à titre d'exemple des logiciels pour les vérifications des erreurs de calcul et de saisie) ;

Etude 02 : (BERROUM, 2019/2020)

Nom des chercheurs : BERROUM Sarra (2019/2020) Titre : "La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au sein d'une banque Cas : Banque d'Agriculture et Développement Rural BADR." Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'école supérieure de commerce.

Objectifs :

- D'avoir une connaissance approfondie sur le l'audit et le contrôle interne.
- De connaitre l'importance de la fonction de l'audit interne et son impact sur l'activité de la banque.
- D'identifier les risques opérationnels attaches au crédit à la clientèle et leur processus de gestion.
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels attachés au crédit à la clientèle.

- De découvrir le lien entre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels dans la banque.
- D'identifier les différents outils de l'audit interne qui lui permet de maitriser les risques opérationnels.

Méthode adoptée :

Méthode descriptive : dans la partie théorique : recherche documentaire sur les trois notions (l'audit interne, le contrôle interne, la gestion des risques opérationnels)

Méthode analytique : dans la partie pratique : la conduite des interviews, l'analyse et l'évaluation des risques opérationnels.

Échantillon et outils d'étude :

Agence de la BADR concernant le « crédit à la clientèle ».

Principales conclusions :

L'audit interne en tant qu'examen indépendant dans la banque, vise à faciliter l'identification des risques opérationnels attachée au processus audité, dans un tableau des risques pour faire un classement selon la gravité et la probabilité d'occurrence dans la phase de réalisation. Après la détermination des causes de ces risques l'auditeur interne va fournir des recommandations aux responsables concernés afin d'éliminer ces risques.

Recommandations :

Pour les auditeurs internes :

- Afin de faciliter la mission d'auditeur débutant il est nécessaire d'élaborer un manuel d'audit interne et définir formellement la procédure de l'audit.
- Il est nécessaire d'élaborer une cartographie des risques opérationnels et un questionnaire du contrôle interne afin d'assurer une meilleure gestion des risques et d'éviter les incidents potentiels qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs.

Pour l'agence :

- Assurer la formation du personnel de l'agence ;
- Renforcer le contrôle interne dans l'agence ;
- Encourager le personnel par l'amélioration des conditions du travail afin de réaliser les objectifs fixés ;
- Suivre le niveau de réalisation des objectifs fixés ;
- Dotation de l'agence par le matériel technique, informatique et humaine nécessaire pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

Etude 03 : (REMADNIA, 2017/2018)

Nom des chercheurs : REMADNIA Hana (2017/2018) Titre : " Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels. Cas : SIDER EL HADJAR " Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'école supérieure de commerce.

Objectifs :

- D'avoir une connaissance approfondie sur la fonction d'audit interne.
- De Connaitre l'importance de l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise.
- D'identifier les risques opérationnels liés au cycle de vente et leur processus de gestion.
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels liés au cycle de vente.
- De découvrir le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise.
- D'identifier les différents outils d'audit interne qui lui permettent de maîtriser les risques opérationnels.

Méthode adoptée :

Méthode descriptive : dans la partie théorique (Recherche documentaire sur la fonction d'audit interne et les risques opérationnels).

Méthode analytique : dans la partie pratique, (l'analyse de l'organisation et des procédures de vente, la conduite des interviews, l'évaluation des risques opérationnels, l'élaboration de questionnaire de contrôle interne et de grille d'analyse des tâches).

Échantillon et outils d'étude : Données recueillies via des visites sur site, des examens de documentation, et des interviews avec les employés concernant le processus commerciale de SIDER ELHADJAR.

Principales conclusions :

- Les risques opérationnels menacent le bon fonctionnement des activités de l'entreprise SIDER EL HADJAR
- La démarche adoptée par l'audit interne face aux risques opérationnels au sein de l'entreprise SIDER EL HADJAR dépend de plusieurs étapes.

Recommandations :

Pour la direction d'audit interne :

- Pour garantir le bon fonctionnement de la mission d'audit interne. Il faut finaliser et exiger la validation de la nouvelle organisation de la direction d'audit interne.

- Afin de faciliter la mission de l'auditeur débutant et la formation des stagiaires. Il est nécessaire d'élaborer un manuel d'audit interne définir formellement la procédure de l'audit.
- Afin de faciliter la mission de l'auditeur débutant et la formation des stagiaires. Il est nécessaire d'élaborer un manuel d'audit interne définir formellement la procédure de l'audit.

Pour l'entreprise :

- Former les personnels de la direction de ventes et marketing.
- Renforcer le contrôle sur la direction de ventes et marketing et ses directions régionales de ventes.
- Encourager les personnels de la fonction commerciale pour réaliser les objectifs fixés.
- Suivre le niveau de réalisation des objectifs fixés.
- Changement de la politique de paiement à paiement à terme, pour soulager les clients.

Etude 04 : (LARIBI, 2022/2023)

Nom des chercheurs : LARIBI Maroua (2022/2023) Titre : " Le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire Cas : BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA) " Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'école supérieure de commerce.

Objectifs :

- Comprendre le processus budgétaire de la BNA.
- Présenter la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA.
- Démontrer le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de la BNA, en mettant en évidence les différents niveaux de ses interventions.

Méthode adoptée : Etude qualitative

Échantillon et outils d'étude : Données recueillies via des visites sur site, des examens de documentation, et des interviews avec les employés concernant le processus budgétaire de la BNA.

Principales conclusions :

Le processus budgétaire au sein de la BNA se compose de 5 étapes essentielles, qui doivent être clairement comprises pour permettre une bonne gestion des ressources :

- Élaboration, validation et diffusion de deux notes d'orientation

- Préparation et transmission des pré-budgets et plans d'actions
- Négociation, arbitrage et consolidation des pré-budgets et plans d'actions
- Approbation et notification des projets de budget et plans d'actions
- Exécution, contrôle et suivi budgétaire

Pour couvrir son processus budgétaire, la BNA met en place le dispositif de gestion des risques suivant :

- Sensibilisations ;
- Réglementations internes : Tous les règlements diffusés par la Banque d'Algérie sont strictement respectés, y compris les règlements portant sur la gestion des risques et le contrôle interne des banques ;
- Règlementation externes : Nous citons principalement les accords de Bâle, qui sont publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire ;
- Contrôle trimestrielle des réalisations budgétaires ;
- Autocontrôle : La personne qui a effectué le travail se charge elle-même de le vérifier et de le réviser ;
- Révision par un tiers : Cela implique qu'une deuxième personne effectue une révision supplémentaire après que la première a effectué son propre autocontrôle ;
- Contrôle hiérarchique (vertical) : C'est un processus de supervision qui s'étend à tous les niveaux hiérarchiques de la banque. Les supérieurs hiérarchiques surveillent les performances des subordonnés à différents niveaux et évaluent leur travail en fonction des objectifs fixés. Il est exercé par les chefs de départements, et les directeurs de toutes les structures ;
- Enregistrement des opérations sur système ;
- Suivi des états de réalisation sur système ;
- L'utilisation d'Excel avancé ;
- L'utilisation des tableaux de bords budgétaires ;
- Questionnaires diffusés par la DGR pour collecter les évènements risques.

Recommandations :

- La mise en place un manuel de procédures interne pour décrire les processus et les responsabilités de chaque personnel de manière précise et claire ;
- La veille à ce que les procédures soient bien comprises et suivies par l'ensemble des parties prenantes concernées ;

- La mise en place d'un programme de formation et de développement spécifique à la gestion des risques pour aider les personnels à améliorer et à développer leurs compétences existante, ainsi que leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences ;
- Renforcer la communication ascendante et descendante au sein de la banque ;
- L'actualisation de la cartographie des processus.

Etude 05 : (Madaci, 2024-2025)

Nom des chercheurs : Madaci Akram Abd Elouahab (2024-2025) Titre : " L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels CAS : DJEZZY " Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'école supérieure de gestion et de l'économie numérique.

Objectifs :

- Traiter le sujet d'audit interne d'une manière méthodique à travers les recherches bibliographiques ;
- De Connaitre l'importance de l'application de l'audit interne et son impact sur l'activité de l'entreprise ;
- Identifier les risques opérationnels et leur processus de gestion ;
- De découvrir le lien entre l'audit interne et la gestion des risques opérationnels dans l'entreprise ;
- De conduire une mission d'audit interne sur l'évaluation des risques opérationnels.

Méthode adoptée : Méthode analytique.

Échantillon et outils d'étude : l'analyse des documents et des processus de gestion de stock, la distribution de questionnaires de contrôle interne, la réalisation d'entretiens avec les responsables, ainsi que l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, afin de recueillir les données nécessaires pour répondre à notre problématique dans la partie pratique.

Principales conclusions :

- L'audit interne représente une fonction à la fois indépendante et impartiale, chargée d'analyser les dispositifs de gestion et de contrôle dans l'entreprise ;
- L'audit interne joue un rôle fondamental dans l'amélioration de la performance globale en apportant une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations ;
- Toute mission d'audit interne repose sur une démarche bien structurée, généralement articulée autour des phases de planification, d'exécution, de reporting et suivi ;

- Pour mener à bien son travail, l'auditeur s'appuie sur plusieurs outils pratiques comme la cartographie des risques, les listes de vérification ou encore les questionnaires ;
- Des cadres de référence tels que le modèle COSO ou les normes émises par l'IIA permettent d'encadrer les pratiques d'audit de manière cohérente et reconnue à l'échelle internationale ;
- Les risques opérationnels constituent de véritables obstacles aux objectifs de l'entreprise, puisqu'ils peuvent découler soit de failles internes, soit d'événements externes imprévus ;
- Une gestion proactive de ces risques permet de les anticiper et de réagir avant qu'ils n'impactent réellement le fonctionnement de l'organisation ;
- À travers l'évaluation des dispositifs de contrôle, l'audit interne joue un rôle clé dans l'identification, l'analyse et l'atténuation des risques ;
- Il existe une réelle complémentarité entre la fonction d'audit interne et la gestion des risques, ce qui facilite la compréhension des enjeux et améliore la qualité des décisions prises ;
- Djezzy s'appuie sur une mission claire, une vision structurée et des valeurs bien ancrées, ce qui crée un climat favorable pour une fonction d'audit interne efficace ;
- Le service d'audit interne chez Djezzy occupe une place importante dans la surveillance et la maîtrise des risques liés aux opérations ;

Recommandations :

- Mettre en place des programmes de formation intensifs dans le domaine de l'audit interne afin de renforcer les compétences des auditeurs internes dans les aspects comptables et financiers ;
- Renforcer le système de contrôle interne en planifiant des dates de réalisation des contrôles ponctuels, et en rédigeant une guide du contrôle interne ;
- Il est recommandé que l'entreprise Djezzy recoure à la cartographie des risques en raison de son rôle essentiel au cours de l'exécution de ses missions d'audit interne ;
- Améliorer les outils d'audit utilisés dans le cadre de l'exécution des missions d'audit interne afin de parvenir à des conclusions plus rapides et précises, et de proposer des solutions plus adaptées ;
- Le recrutement de nouveaux auditeurs est nécessaire pour résoudre le problème de sous-effectif des auditeurs.

Etude 06 : (BOUKAIS & BOUKERSI, 2019)

Nom des chercheurs : BOUKAIS LINA et BOUKERSI MYRIAM (2019) Titre : " Audit des indicateurs de défaillance : Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) " Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master à l'Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Objectifs :

Circonscrire le concept risque de défaillance, étant sur le plan théorique que sur le plan empirique, toute en mettant l'accent sur le rôle central que joue l'audit interne pour la maitrise de ces risques, prenant l'entreprise ENIEM comme cas d'étude pratique.

Méthode adoptée : Méthode qualitative

Echantillon et outils : recueillir des données à partir des entretiens menés dans l'unité de climatisation de l'entreprise ENIEM.

Principales conclusions :

- L'audit interne permet, suivant une démarche organisée, la détection et la maitrise des risques.
- Les ratios de gestion sont utiles à l'auditeur interne pour détecter les dysfonctionnements et les risques.
- La fonction d'audit interne veille à la capacité du système du contrôle interne à réaliser les objectifs du contrôle.

Etude 07 : (Meriem, 2016/2017)

Nom des chercheurs : LABRECHE Meriem (2016/2017) Titre : " L'impact de l'audit interne sur l'évaluation du système d'information comptable et financier Cas de Jijel Liège et Etanchéité" Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master l'école supérieure de commerce.

Objectifs :

- Éclaircir le rôle du système d'information comptable et financier comme un réseau au sein de l'organisation.
- Rendre claire le rôle de l'audit interne dans l'amélioration et la performance de l'organisation aussi dans la prise de bonne décision.

Méthode adoptée : méthode analytique dans le cas pratique.

Echantillon et outils : recueillir les informations à travers un entretien mené avec l'auditeur interne et le responsable de la comptabilité.

Principales conclusions :

- L'audit interne ne peut être exercé convenablement et atteindre ses objectifs que si au préalable une démarche d'audit est mise en œuvre pour améliorer l'efficacité de l'organisation et surtout son système d'information comptable et financier ;
- L'auditeur interne ne suit pas les normes internationales d'audit, cela va se répercuter sur la qualité de l'information comptable et financière produite et assurée par lui, et par la suite sur le système d'information comptable et financier ;
- L'absence des outils d'évaluation des risques, donc il n'y a pas une vision globale claire qui peut identifier et hiérarchiser ces risques d'une manière professionnelle.
- Le manque d'un système d'information automatisé et moderne ;

La différence entre cette étude et les études précédentes :

Après avoir consulté les études antérieures traitant du même thème, nous avons pu identifier plusieurs points qui distinguent notre recherche de ces travaux

En premier lieu, concernant le processus étudié, les recherches précédentes ont porté sur des processus différents tels que la facturation (BENAZIZA, 2021), le crédit à la clientèle (BERROUM, 2019), le cycle de vente (REMADNIA, 2017), le processus budgétaire (LARIBI, 2022), la gestion des stocks (MADACI, 2024), les risques de défaillance (BOUKAIS & BOUKERSI, 2019) et le système d'information comptable (LABRECHE, 2016). Notre étude se distingue de ces travaux en se concentrant sur le processus d'achat, qui représente l'un des processus les plus exposés aux risques opérationnels au sein des entreprises publiques algériennes.

En deuxième lieu, concernant le secteur et le terrain de recherche, les études antérieures ont été réalisées dans des banques, des entreprises industrielles ou des opérateurs privés. Notre étude est menée au sein d'une entreprise publique de distribution d'eau potable, l'Algérienne des Eaux unité de Blida, ce qui constitue un terrain de recherche original. Cette particularité est importante car les risques opérationnels liés au processus d'achat dans ce contexte peuvent avoir un impact direct sur la continuité d'un service public essentiel.

En troisième lieu, sur le plan méthodologique, certaines études antérieures comme celles de BENAZIZA (2021) et BERROUM (2019) ont recommandé l'élaboration d'une cartographie des risques sans la réaliser concrètement. Dans notre étude, nous avons effectivement construit cette cartographie en évaluant la probabilité, la gravité et la criticité de quatorze risques identifiés, ce qui constitue un apport concret et pratique.

En quatrième lieu, concernant les sources de données, notre étude s'appuie sur l'analyse d'un rapport d'audit interne réel datant de 2025, ce qui lui donne une actualité et une précision que les études précédentes ne possèdent pas, puisque nos constats et analyses sont basés sur des documents internes authentiques.

En cinquième lieu, concernant l'échantillon, nous avons interrogé la totalité des acteurs impliqués dans le processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida, soit cinq profils couvrant toute la chaîne d'approvisionnement. Ce choix nous a permis d'obtenir une vision complète et complémentaire du processus étudié, renforçant ainsi la fiabilité de nos résultats.

Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne

Introduction du chapitre :

Dans un environnement économique en constante évolution, les organisations sont confrontées à des exigences croissantes en matière de transparence, de performance et de maîtrise des activités. Afin de répondre à ces enjeux, l'audit interne s'est progressivement imposé comme une fonction essentielle au sein des entreprises, contribuant à renforcer la qualité du système de contrôle interne et à améliorer le fonctionnement global de l'organisation.

L'audit interne ne se limite plus à une simple mission de contrôle ou de conformité. Il s'agit désormais d'une activité indépendante et objective, visant à apporter une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, tout en formulant des recommandations susceptibles d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus. Son rôle s'inscrit ainsi dans une démarche d'amélioration continue et de création de valeur.

Dans cette perspective, ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques de l'audit interne. Il s'agira d'en définir le concept, d'en retracer l'évolution, d'en exposer les objectifs ainsi que les principes fondamentaux qui encadrent son exercice. Cette base conceptuelle permettra de mieux comprendre la nature et le fonctionnement de la fonction d'audit interne, qui constitue un élément clé du dispositif de gouvernance des organisations.

Section 1 : Le développement de l'audit interne

1 .Un aperçu historique sur l'audit interne :

Tableau n° 01 : Évolution historique du concept d'audit interne

Période	Civilisation et contexte	Pratiques de contrôle	Finalité poursuivie
3000 av. J.-C.	Civilisation sumérienne Mésopotamie	Les Sumériens ont instauré un système d'information objectif destiné à encadrer les relations entre partenaires économiques, constituant ainsi l'une des premières formes documentées de contrôle financier.	Garantir la fiabilité de l'information économique et fournir un référentiel commun aux échanges commerciaux.
1800 av. J.-C.	Civilisation babylonienne Code d'Hammourabi	Le législateur Hammourabi a imposé l'adoption d'un plan comptable unifié ainsi que le respect de normes strictes de présentation et de documentation des données financières.	Instaurer un système de communication financière standardisé propre à renforcer la transparence et à protéger les droits des parties contractantes.
IIIe siècle av. J.-C.	Civilisation romaine Système des questeurs	Les gouverneurs romains nommèrent des agents spécialisés — les *questeurs* — chargés de contrôler les comptabilités provinciales et de rendre compte de leurs missions	Assurer la redevabilité dans la gestion des deniers publics et consacrer le principe de transparence dans

		devant une assemblée de *auditores*, terme à l'origine du vocable « audit », dérivé du latin *audire* signifiant « écouter ».	l'administration financière.
VIIIe — XXe siècle	Civilisation islamique Institution de la Hisba	L'institution de la Hisba a constitué un dispositif de contrôle intégré, par lequel le *Muhtassib* exerçait de larges prérogatives d'inspection des transactions commerciales, veillait à la conformité des poids et mesures, et référait toute irrégularité à l'autorité judiciaire compétente.	Préserver l'équité des échanges économiques et garantir le respect des principes éthiques dans les transactions commerciales.
XIXe siècle	Révolution industrielle Émergence de l'entreprise moderne	Ce siècle a été marqué par un développement systématique des pratiques de vérification comptable, fondées sur un examen exhaustif et minutieux de l'ensemble des pièces et registres comptables.	Détecter les fraudes et irrégularités financières, et s'assurer de la régularité des opérations comptables enregistrées.
Début du XXe siècle	Expansion économique Grandes organisations	La croissance des structures organisationnelles et la complexification des opérations ont conduit à substituer aux vérifications exhaustives des méthodes par sondages et techniques	Formuler une opinion professionnelle motivée sur la sincérité et la régularité des états financiers, tout en

		d'échantillonnage statistique, réduisant ainsi le coût des missions d'audit.	préservant l'objectif de détection des erreurs et des fraudes.
Années 1930	États-Unis d'Amérique Crise économique de 1929	L'effondrement boursier de 1929 et les faillites d'entreprises qui s'ensuivirent ont mis en évidence la nécessité impérieuse d'instaurer un dispositif de contrôle interne rigoureux au sein des organisations, donnant ainsi naissance à la fonction d'audit interne dans son acception contemporaine.	Rationaliser les charges, renforcer le contrôle interne et promouvoir les principes de bonne gouvernance d'entreprise.
Époque contemporaine	Mondialisation Toutes organisations confondues	L'audit interne a transcendé son périmètre traditionnel cantonné aux fonctions financières et comptables pour s'étendre à l'ensemble des domaines organisationnels, englobant désormais l'audit de performance, l'audit environnemental, l'audit social et l'audit marketing.	Garantir une gouvernance institutionnelle globale, assurer la performance stratégique et veiller à la conformité réglementaire à tous les échelons de l'organisation.

Source : (Chekroun, 2014)

2 .Les motifs de création de la fonction d'audit interne :

2.1 La théorie des couts de transaction :

La théorie des coûts de transaction, née avec Coase en 1937 et élaborée par Williamson à partir de 1975. Elle sert à la recherche du mode de gouvernance qui permet de minimiser les coûts de transaction pour une tâche donnée.

Dans une optique d'internalisation des fonctions essentielles de l'audit légal et de réduction des coûts de transaction, les dirigeants des grandes entreprises ainsi que des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Petites et Moyennes Industries (PMI) ont eu recours à la mise en place de services d'audit interne. Cette démarche visait à réduire la charge financière significative associée à la rémunération des auditeurs externes. La théorie des coûts de transaction contribue à l'élaboration d'un cadre conceptuel pour l'audit interne, en ce qu'elle fournit des informations cruciales aux dirigeants opérationnels de l'organisation. L'audit interne contribue activement au renforcement d'une gouvernance solide, en optimisant les coûts et en accroissant la performance organisationnelle. (EL HALOUI & CHEMLAL, 2023)

Donc l'entreprise est dans l'obligation d'internaliser la fonction d'audit interne, de ce fait, ça ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de coûts de transaction liés à l'internalisation, mais qu'ils sont relativement plus bas par rapport à ceux qui résultent d'un audit externe. En effet, en internalisant certaines activités d'audit externe, par la création des services d'audit interne, l'entreprise pourra économiser les coûts relatifs aux missions de l'audit légal. Il est indispensable cependant de mettre l'accent sur le fait que l'intérêt ne réside pas seulement à la baisse des coûts de transaction, mais aussi dans la contribution à l'amélioration des activités de l'entreprise en améliorant son efficacité. (BOUDIA, 2020)

2.2 La théorie de l'agence :

Le fondement théorique de l'audit interne résidait dans les préceptes de la théorie de l'agence, en effet la complexité des organisations modernes a transformé les relations de pouvoir : le propriétaire (principal) perd peu à peu le contrôle de management de son organisation, il n'a pas la capacité à gérer directement par contre les responsables (les agents) savent plus que le principal.

Donc la théorie de l'agence est là pour résoudre cette situation de déséquilibre, il convient de lier entre le principal et l'agent de telle sorte que le responsable opérationnel doit respecter les méthodes et les objectifs et fournir les informations sur les marchés des affaires et ici que l'audit interne trouve son fondement théorique ou le principal représente l'auditeur et l'agent fournit

des informations sur la bonne application des règles imposées par le propriétaire. (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2016, p. 65)

Section 2 : La notion de l'audit interne

1 Le développent de la définition de l'audit interne :

Voici la comparaison entre les deux définitions et les caractéristiques de chacune historiquement :

Tableau n° 02 : Le développent de la définition de l'audit interne

	1947	1999	Commentaire
L'audit interne est une « activité » ou une « fonction » ?	Une activité	Une activité	L'audit interne est considéré comme une « activité » pour les deux définitions.
Le principe d'indépendance.	Indépendante	Indépendante et objective	La définition de 1947 respecte l'importance du principe d'indépendance et manque celui d'objectivité, tandis que la définition officielle respecte les deux principes.
La mission de l'auditeur interne.	L'appréciation.	L'assurance et le conseil.	Nous remarquons que le rôle d'appréciation est attribué à l'audit interne dans la première définition. Ce qui n'est pas le cas pour la définition de 1999 qui considère que la mission de l'auditeur interne est « l'assurance ». Ce terme reste plus profond et adapté à une fonction sensible,

			comme celle de l'audit interne ainsi qu'elle a attribué à l'auditeur interne une nouvelle mission qui est le conseil.
L'objet d'examen.	L'évaluation de « l'efficacité des autres types de contrôle »	L'évaluation des « Processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise ».	Les deux définitions affirment que cette fonction évalue et examine au sein d'une organisation, mais, chacune considère l'évaluation d'une manière différente à l'autre, la définition de 1947 se limite sur l'évaluation des autres types de contrôle, alors que la définition officielle a bien précisé les processus qui feront l'objet d'un examen par l'audit interne afin qu'il puisse aider l'organisation à atteindre ses objectifs.
Méthodologie de l'audit interne ou l'approche	Aucune méthodologie précisée.	« En évaluant, par une approche systématique et méthodique »	La dernière définition indique qu'il existe une approche systématique et méthodique sur laquelle devra se baser l'auditeur interne durant ses missions. Cependant, l'ancienne définition n'a pas mentionné ce point essentiel.

Objectif de l'examen	Aucun objectif précisé.	Contribue à créer de la valeur ajoutée, aide l'organisation à atteindre ses objectifs…	En plus des opportunités offertes par cette profession comme la réduction des coûts liés aux travaux d'audit externe, il est devenu un élément essentiel dans la création de la valeur ajoutée et dans le support de l'organisation pour l'aider à aboutir à ses objectifs.

Source : (EL HALOUI & CHEMLAL, 2023)

2 La définition officielle de L'audit interne :

Selon Christophe Villalonga, "l'audit est avant tout une pratique ayant un rôle de surveillance et de contrôle des aspects financiers selon des règles décrites par la législation et/ou définies en interne (holding pour le compte de filiales par exemples) (Villalonga, 2003).

Selon Alberto Sillero : « On peut définir l'audit interne comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, ya-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, de ressources humaines et des états comptables et financiers d'une société. » (Sillero, 2000)

Selon la dernière définition de l'IIA :

« 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 son efficacité. » (Renard J. , Théorie et pratique de l'audit interne, 2016)

3 Les caractéristiques de la fonction de l'audit interne :

On distingue quatre caractéristiques de l'audit interne (SAIDJ. Faiz, 2014) :

3.1 L’universalité :

La fonction d'audit interne concerne l’ensemble des entreprises, indépendamment de leur taille, de leur secteur d'activité ou de leur nature, et touche pareillement toute fonction au sein de l'organisation.

3.2 L'indépendance :

Les auditeurs internes doivent être **i**ndépendants des activités contrôlées pour garantir un jugement objectif et honnête.

3.3 L’Objectivité :

L'objectivité s'appuie, d'une part, sur l'adoption par l'auditeur interne d'une attitude mentale indépendante tout au long de ses missions, et d'autre part, sur l'application des normes et standards internationaux propres à la profession d'audit interne.

3.4 La périodicité :

L’audit interne est une fonction périodique, réalisée selon les risques **e**t de manière ponctuelle dans le temps.

En conséquence, L’audit interne se caractérise par son universalité, son indépendance et son objectivité, et il est réalisé de manière périodique selon les risques de l’organisation.

4 Les objectifs de l’audit interne :

L'audit interne vise à assister les membres de l'organisation dans l'accomplissement efficace et efficient de leurs responsabilités. En fournissant des analyses, des évaluations, des recommandations, des avis et des informations relatifs aux activités, processus et opérations contrôlés.

Pour assurer l’atteinte des objectifs de l’organisation les auditeurs doivent se concentrer sur (BARNIA Mohamed, 2015, p. 50) :

1) L'efficacité opérationnelle et l'efficience des processus métier et des activités.
2) La protection du patrimoine contre les pertes qui peuvent être la conséquence des fraudes
3) La conformité aux lois et le respect de la réglementation.

Selon Renard Jaques, les objectifs de l’audit interne s’articulent autour de quatre axes principaux (DAOUI & BIHI, 2023, p. 197) :

- S’assurer de la présence d’un bon système de contrôle interne permettant la bonne maitrise de risque ;
- Veiller à l’efficacité de son fonctionnement de manière permanente ;
- Donner des recommandations pour améliorer l’efficacité ;
- Apporter des informations de manière régulière et indépendante à l’organe délibérant, le comité d’audit et la direction générale de l’état du contrôle interne.

5 Le rattachement de l’audit interne :

Chaque fonction dans l’entreprise doit être rattachée hiérarchiquement à un service pour mesurer le degré d’objectivité et l’indépendance.
L’audit interne peut être rattaché soit à la direction générale, soit au conseil d’administration ou au comité d’audit, ou enfin à une direction opérationnelle.

5.1 Le rattachement du service d’audit interne à la direction générale (Chekroun, 2014) :

Ce type de rattachement organisationnel favorise une proximité relationnelle étroite entre la fonction d'audit interne et la direction générale, facilitant ainsi sa mission principale : Fournir un soutien au management, Engager un dialogue fluide avec la direction générale et l'ensemble des niveaux /hiérarchiques. Par ailleurs, les observations indiquent que les attentes de la haute direction exercent une influence notable sur l'audit interne, lequel parvient généralement à y répondre de manière satisfaisante.
Son principal inconvénient réside dans le risque de collusion entre l'audit interne et la direction générale, potentiellement au détriment des intérêts des actionnaires.

5.2 Le rattachement de l’audit interne à la direction opérationnelle (Chekroun, 2014) :

Ce mode de rattachement s'avère le moins pertinent en comparaison des deux précédents, consistant à placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle, typiquement la direction administrative et financière. Il convient de souligner que la ligne hiérarchique fonctionnelle constitue la base fondamentale de l'indépendance et de l'autorité de l'audit interne.
Il est toutefois essentiel de relever qu'une telle organisation compromet l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne, malgré les dispositions de la charte d'audit prévoyant son

intervention dans l'ensemble des domaines. En contrepartie, ce rattachement offre l'avantage d'un suivi technique renforcé par la direction opérationnelle concernée.

5.3 Le rattachement au conseil d'administration ou au comité d'audit (Chekroun, 2014) :

La direction ou le service d'audit interne peut être rattaché hiérarchiquement au conseil d'administration ou à son comité d'audit. Ce comité, lié au conseil, assume une mission de coordination et de contrôle exercée sur la structure d'audit interne qui lui est intégrée. Ce type de rattachement contribue à atténuer l'asymétrie d'information entre l'agent (dirigeant) et le principal (actionnaire), tout en garantissant au conseil d'administration la fiabilité des informations fournies par la direction générale.

Section 3 : Les typologies usuelles de l'audit interne

1 Les types de l'audit interne

L'audit interne peut être distingué selon trois aspects (Chekroun, 2014) :

1. Selon le domaine concerné ;
2. Selon la nature de l'audit ou son objectif ;
3. Selon le domaine d'intervention de l'auditeur

1.1 Selon le domaine concerné :

Selon le domaine concerné on peut diviser l'audit interne en :

1.1.1 Audit social :

Jean-Marie Peretti le définit comme suit " L'audit social regroupe les formes d'audit appliquées à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes". (Chekroun, 2014)

A partir de cette définition on peut dire que l'audit social est un ensemble d'analyses qui permettent d'évaluer la gestion des ressources humaines, le fonctionnement des employés et leurs relations, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

1.1.2 Audit qualité :

Un audit qualité est un processus méthodique, indépendant et documenté fondé sur des preuves permettant d'évaluer de manière objective la conformité à des normes spécifiques (ceux-ci peuvent être un référentiel normatif comme par exemple ; les normes ISO ou les instructions internes de l'entreprise que l'on trouve dans le manuel qualité, un cahier des charges, une

réglementation applicable….) pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit qualité sont satisfaits et identifier les écarts. (TERRAS & LAID, 2020)

En effet, on peut comprendre de cette explication qu' à travers l'audit qualité, l'auditeur joue un rôle essentiel de contrôle et d'évaluation au sein de l'organisation. Il ne se limite pas seulement à vérifier, mais il s'assure de manière approfondie que les normes de qualité sont correctement comprises, appliquées et respectées dans les différentes activités de l'entreprise. Cet audit permet ainsi d'identifier les éventuels écarts entre les pratiques réelles et les exigences fixées par les normes.

1.1.3 Audit thématique :

« L'audit thématique est une mission d'audit limitée à un domaine précis de l'activité de l'entité auditée, réalisé à la demande de la direction générale ou d'un comité d'audit, dans le but d'évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne ou la conformité à des normes spécifiques. » (ARNAUD & SALMON, 2022)

Par conséquent, L'audit thématique est une mission d'audit ciblée sur un domaine précis, réalisée à la demande de la direction ou du comité d'audit, afin d'évaluer l'efficacité du contrôle interne et la conformité aux normes.

1.2 Selon la nature de l'audit ou son objectif :

Selon la nature de l'audit ou son objectif, l'audit interne prend trois formes :

1.2.1 Audit de conformité :

L'audit de conformité constitue le socle fondamental des stratifications ultérieures en matière d'audit interne. Il repose sur une démarche traditionnelle et simplifiée, par laquelle l'auditeur vérifie l'application effective des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes et systèmes d'information. En substance, il compare le référentiel normatif – ce qui devrait être à la réalité observée ce qui est. Informé des exigences prescrites, l'auditeur identifie les écarts, non-conformités (qu'elles soient évitables ou inévitables) et mauvaises interprétations des dispositions en vigueur. Il en analyse les causes et conséquences, puis formule des recommandations pour assurer une application future des règles. Ces constats sont rapportés à l'audité, qui en tire les enseignements nécessaires (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

1.2.2 Audit de l'efficacité :

L'auditeur interne là est progressivement devenu un expert en diagnostic, en procédures, en organisation du travail, en évaluation des méthodes et en analyse des postes. Il a acquis

l'habitude d'émettre un avis sur la qualité des règles, et non uniquement sur leur application correcte (EL HALOUI & CHEMLAL, 2023).
Il est pertinent de décomposer cette approche en précisant le sens des deux notions clés (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010) :

- L'efficacité, mesurée par l'atteinte des objectifs établis et, de manière plus générale, par une réponse adaptée aux attentes. Elle incarne le principe anglo-saxon du « doing the right things ».
- L'efficience, correspondant au « doing the things right », qui consiste à réaliser les tâches de manière optimale. Elle requiert une excellence dans les connaissances (savoir), les compétences techniques (savoir-faire), les comportements (savoir-être) et la communication (faire-savoir). À proprement parler, l'efficience est donc marquée par l'imprégnation culturelle.

Par conséquent, l'audit d'efficacité – au sens élargi, et particulièrement en lien avec les méthodes et procédures, il est fortement teinté par la culture d'entreprise. Dans un environnement de croissance soutenue, où l'objectif est de minimiser les obstacles et ralentissements, l'évaluation d'efficacité met l'accent sur les allégements et simplifications, en acceptant les risques tolérables. Inversement, en phase de croissance limitée, lorsque la culture valorise la consolidation des acquis plutôt que l'expansion, ou dans des contextes de crise, elle se traduit par un renforcement des règles et procédures, une définition plus précise des responsabilités, et potentiellement le remplacement des normes antérieures par des mesures plus rigoureuses (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

1.2.3 L'audit de management et de stratégie :

Il ne s'agit pas, comme certains le croient encore, d'auditer la direction générale en portant un jugement quelconque sur ses choix stratégiques et politiques. L'auditeur ne peut en aucun cas s'intéresser au fond des choses : ce ne sont pas ses missions et il n'a pas la compétence requise pour cela (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

L'audit de management se définit aujourd'hui selon trois conceptions distinctes, bien que l'une d'elles domine la pratique courante.

Dans la première conception, la plus répandue, l'auditeur interne interroge le responsable audité sur sa politique ou sa mission. Il vérifie ensuite sa cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (par exemple, en confrontant la politique d'entretien à la politique

d'investissements). Il s'agit ainsi d'un audit de conformité stratégique, exercice délicat nécessitant un haut niveau d'expertise, une connaissance approfondie de l'organisation et une autorité suffisante pour formuler des recommandations pertinentes. Cette approche peut se matérialiser sous forme de mission dédiée ou s'intégrer à un audit opérationnel classique (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

La deuxième conception, moins fréquente mais compatible avec la première, oriente le regard de l'auditeur vers le bas de la hiérarchie. Après avoir recueilli l'exposé de la politique, il examine sur le terrain si celle-ci est connue, comprise et effectivement appliquée, et si les acteurs disposent des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Cela constitue un audit de conformité entre politique et exécution, pleinement aligné sur l'appréciation du contrôle interne tout au long de la chaîne hiérarchique (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

Enfin, la troisième conception, marginale et citée à titre indicatif, prédomine dans certains grands groupes internationaux. Elle porte sur l'audit du processus formalisé d'élaboration stratégique, en vérifiant le respect des règles de concertation, de proposition et d'approbation entre directions locales et centrales. Il s'agit là encore d'un audit de conformité, appliqué à une procédure noble impliquant directement la direction générale (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010).

L'audit de stratégie, bien qu'encore peu répandu, constitue un audit de haut niveau exigeant des compétences approfondies. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les évolutions attendues en matière d'audit du gouvernement d'entreprise (Chekroun, 2014).

1.3 Selon le domaine d’intervention de l’auditeur :

Selon le domaine d’intervention l’audit interne prend deux formes :

1.3.1 Audit financier :

«L’audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes d'une entreprise donnée. Il consiste en un examen critique des états financiers qui comprennent le bilan, le compte de résultat et l'annexe afin d'émettre un jugement à leur sujet» (HAMIDOUCHE & Abdessamed, 2018).

Donc, L'audit financier est une analyse des comptes d'une entreprise réalisée par un auditeur indépendant, afin de vérifier leur régularité et leur sincérité et de donner un avis sur les états financiers.

1.3.2 Audit opérationnel :

L'audit opérationnel est défini par l'Association Technique d'Harmonisation (ATH) comme :
« L'examen professionnel des informations relatives à la gestion de chaque fonction d'une entité quelconque en vue d'exprimer sur ces informations une opinion responsable et indépendante, par référence aux critères de particulier en vue de la prise de décision » (Chekroun, 2014)
Cette définition nous indique qu'il s'agit d'une analyse professionnelle des informations de gestion de toutes les fonctions d'une entité, réalisée de manière indépendante, afin de donner un avis basé sur des critères précis et aider à la prise de décision.

2 Les Différentes fonctions voisines de l'audit interne :

L'audit interne peut être confondu avec un nombre de fonction, alors on va distinguer les caractéristiques de chaque fonction indépendamment pour mieux les différenciées.

2.1 L'audit interne et l'audit externe :

L'audit externe contrairement à l'audit interne est pratiqué par des professionnels externes et indépendants de la direction de l'entreprise.
Les missions de l'audit interne sont liées aux exigences de la direction générale et les dirigeants cependant les missions de l'audit interne sont liées avec la certification des comptes. (BOUDIA, 2020)
La mission des auditeurs internes est permanente tout au long de l'année et concerne toutes les activités de l'entreprise, alors que l'audit externe est appelé d'une manière occasionnelle pour la certification des comptes et à des moments bien déterminés.
Le champ d'application de l'audit externe est étroit que celui de l'audit interne, en effet l'audit externe est plus précis en allant à la qualité des états financiers et à la fiabilité des résultats par contre en ce qui concerne le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus large jusqu'à couvrir tout le service audité.

Tableau 03 : La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe

Aspects	**Audit interne**	**Audit externe**

Statut de l'auditeur	L'auditeur interne fait partie des personnels de l'entreprise.	Un prestataire de services juridiquement indépendant.
Bénéficiaires de l'audit	Responsables de l'entreprise : managers, direction générale, comité d'audit.	Tous ceux qui en ont besoin d'une certification des comptes : actionnaires, banquiers, fournisseurs…etc.
Objectifs de l'audit	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et recommander les actions pour l'améliorer.	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, des résultats et des états financiers
Champ d'application de l'audit	Non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également toutes leurs dimensions.	Tout ce qui concourt à la détermination des résultats financiers et à l'élaboration des états financiers.
Prévention de la fraude	Toute fraude interne, telles que les fraudes liées aux aspects opérationnels, à la conformité aux politiques et procédures internes, à la gestion des risques, à la gouvernance d'entreprise, à la confidentialité des informations internes.	Toute fraude ayant ou susceptible d'avoir un impact sur les résultats financiers.
Périodicité des audits	Travaille en permanence sur des missions planifiées avec une intensité constante indépendamment de la période.	Missions effectuées de manière intermittente et aux moments clés de certification des comptes, tels que la fin du trimestre ou de l'année.

Source : (Renard J. , Théorie et Pratique de l'audit interne, 2010)

Les divergences qui existent entre ces deux fonctions n'ignorent pas qu'elles sont complémentaires en (BOUDIA, 2020) :

La réussite d'une fonction d'audit externe nécessite l'utilisation des résultats de l'audit interne soit en les demandant de faire des taches spécifiques soit en cas de confiance en l'objectivité, ils se basent directement aux rapports effectués auparavant.

À cet effet, les travaux effectués par l'auditeur interne constituent une base d'informations pertinentes sur la prise de connaissance des contrôles interne et sur la collecte des éléments nécessaires pour faciliter à l'auditeur externe la vérification et la formulation de son opinion sur l'efficacité de contrôle évalué au préalable par l'auditeur interne.

Donc il ne faut pas confondre entre ces deux fonctions différentes car chacune d'elles a ses fonctionnalités et ses objectifs dans l'atteinte ses préoccupations principales des dirigeants de l'entreprise.

2.2 L'audit interne et l'inspection :

Le rôle de l'auditeur interne est le contrôle de respect des règles afin d'identifier les causes des anomalies et proposer des recommandations ou des actions correctives pour corriger les disfonctionnements et éradiquer leurs sources d'apparition, ses remarques n'auront pas incidence sur les personnes.

Par contre le rôle de l'inspection réside sur le contrôle du respect des règles et de la bonne application des directives et des procédures établies par l'organisation, afin de sanctionner les personnes responsables à ces anomalies. (BOUDIA, 2020)

Section 4 : Les techniques de l'audit interne :

L'emploi des techniques de l'audit interne révèle une grande importance en ce qu'il favorise une orientation et une structuration optimales de l'intervention des auditeurs, facilitant ainsi l'exécution des tâches d'audit tout au long de la mission interne.

Elles sont utilisées par les auditeurs car elles présentent la preuve des faits constatés tout au long de la mission d'audit interne. (BARNIA Mohamed, 2015, p. 87)

Les techniques de l'audit interne sont classées selon deux critères (BOUDIA, 2020) :

- les outils d'interrogation ;
- les outils de description.

1 Les outils d'interrogation :

Afin de recueillir les données indispensables aux contrôles l'auditeur doit choisir les outils les plus pertinents qui rendent des réponses déterminantes.

1.1 Les sondages statistiques (ou échantillonnages) :

C'est une méthode statistique ou l'étude se fait sur une population en prenant un échantillon aléatoire représentatif et en faisant un sondage puis les résultats seront généralisés sur l'ensemble de la population.
Le but de l'auditeur en cette technique est de tester un phénomène et savoir son ampleur. (BOUDIA, 2020, p. 50)

1.2 Les interviews :

Lors de l'application de cet outil, l'auditeur réalise un entretien au cours duquel il interroge l'audité oralement, dans le but de recueillir des informations claires, précises. (BOUDIA, 2020, p. 50)

1.3 Le questionnaire de contrôle interne :

Le questionnaire de contrôle interne constitue une liste de questions auxquelles l'audité répond par « oui », « non » ou « non applicable », ce qui lui permet d'établir un diagnostic à partir de l'analyse des réponses. Grâce à cet outil, l'auditeur est en mesure d'apprécier l'efficacité du système de contrôle interne. (BOUDIA, 2020, p. 50)

1.4 Les outils informatiques :

Pour réussir une mission d'audit interne les auditeurs ont besoin d'allouer des outils informatiques grâce à leurs importances pour toute fonction dans l'entreprise dans la maitrise des risques et l'amélioration de la performance. (BOUDIA, 2020, p. 51)

2 Les outils de description :

2.1 L'observation physique :

Elle concerne l'observation des documents, l'application des procédures au sein d'une structure dans l'entreprise et des conduites des employés. (BOUDIA, 2020, p. 52)

2.2 La narration :

La narration désigne un échange verbal entre l'auditeur et l'audité, au cours duquel chacun se limite à écouter attentivement et à consigner les propos de l'autre. Cet instrument offre à l'auditeur une compréhension précise des processus et opérations examinés, grâce aux explications fournies par les audités. (BOUDIA, 2020, p. 53)

2.3 La grille d'analyse des taches :

La grille d'analyse des tâches consiste en un tableau à double entrée établissant le lien entre les activités et les individus ou services responsables de leur exécution. Les tâches qui sont généralement listées en lignes et les personnes/services en colonnes ou inversement.
Cet outil permet de répartir les taches de la maniéré la plus convenable en évitant que les taches s'accumule pour une personne précise. (BOUDIA, 2020, p. 53)

2.4 Le diagramme de circulation :

Il représente graphiquement une séquence d'opérations, où documents, postes de travail, points de décision, responsabilités et activités sont figurés par des symboles interconnectés, conformément à l'organisation administrative de l'entreprise.
Cette manière de schématisation permet une facilité d'assimilation des documents et des opérations de la façon la plus clair. (BOUDIA, 2020, p. 53)

2.5 La piste d'audit :

La piste d'audit désigne l'examen détaillé, étape par étape, du trajet parcouru par une opération, depuis son aboutissement jusqu'à son point de départ. Cette approche, d'application universelle, s'adapte à l'ensemble des processus, fonctions, domaines et secteurs d'activité. (BOUDIA, 2020, p. 54)

2.6 Tests de conformité et de permanence :

Ces tests visent à vérifier que les procédures énoncées dans les manuels et documents de l'entreprise sont appliquées de manière régulière et en conformité avec les exigences de l'organisation.
Tandis que le test de permanence confirme que les opérations continuent d'être gérées correctement, en adéquation avec les descriptions fournies lors des entretiens. (BOUDIA, 2020, p. 54)

L’application de ces techniques diversifiées est indispensable dans une mission d’audit interne car elles permettent d’assurer le succès des opérations de contrôle interne effectuées au sein d l’organisation.

Section 5 : La conduite d’une mission d’audit interne :

1 Les Différentes phases de la conduite d’une mission d’audit interne

Trois phases fondamentales caractérisent la mission d’audit interne à savoir (SAIDJ. Faiz, 2014) :

1.1 La phase de préparation

1.2 La phase de réalisation

1.3 La phase de conclusion

La première étape de la démarche de l'auditeur au sein d'une mission d'audit interne consiste en l'émission d'un ordre de mission, dans l'objectif de mener à bien sa mission en conformité avec les normes applicables et en optimisant le rapport coûts/efficacité (SAIDJ. Faiz, 2014, p. 27).

Le déclenchement de la mission :

L'ordre de mission ou bien la lettre de mission, « c'est une contractualisation effective de la demande, qui informe les principaux responsables concernés de l’intervention imminente des auditeurs» (SAIDJ. Faiz, 2014, p. 27), elle comporte toujours les éléments suivants :

- Définir la finalité de la mission d’audit ;
- Définir l’équipe des auditeurs ;
- Les documents et référentiels d’accès à l’information et les personnes auditées
- Le calendrier de la mission (SAIDJ. Faiz, 2014, p. 27)

Figure 01 : Exemple d'un ordre de mission

Ordre de mission	
Direction : Générale Service : Audite interne	Date : 15 mars 2025 Réf : PSK 04/59
Objet : **Audit des achats de l'usine X**	
Conformément aux décisions du comité de pilotage de l'audite interne, le service d'audit interne commence, à la démarche de la direction de la branche, un audit des achats de l'usine X Les objectifs généraux sont les suivants : ▪ Apprécier l'organisation en vigueur et les systèmes d'informations existants ; ▪ S'assurer de l'efficacité des procédures mises en œuvre pour prévoir, effectuer et suivre les achats (commandes, réceptions, règlements) ; ▪ Evaluer les gains réellement apportés par le système GAPACHA récemment mise en place ; Cette mission sera menée par Ch. Demisse (01.XX.XX.XX.XX) assisté de A. Tricin et A. Teurdeux. Vous voudrez bien en informer les personnes concernées et prêter votre concours actif au bon déroulement de cette mission. Le directeur de la branche Pour la direction générale Jean Veux C.Padlablag	
Destinataires : D. Uzin, D. Fel-copie : membre du comité exécutif	

Source : (Pierre, 2007, p. 70)

1.1 La phase de préparation :

Cette étape initiale constitue la phase préparatoire de l'audit interne. Elle aide à préparer un terrain favorable pour la mission :

Cette phase s'applique en ces étapes :

1.1.1 Le plan d'approche :

Il est appliqué sur la base de trois étapes :

- Connaitre le domaine à auditer
- Décomposer le domaine en objets auditées
- Estimation des risques et directifs d'amélioration (SAIDJ. Faiz, 2014)

1.1.2 Le rapport d'orientation :

Il s'agit d'élaborer le plan de la mission, c'est un contrat précis avec l'audité qui est constitué des finalités et le champ d'action de la mission d'audit. Ce rapport détermine les objectifs de la mission selon trois rubriques :

- Les objectifs généraux : c'est-à-dire évaluer l'efficacité du contrôle interne à atteindre les objectifs permanents de l'organisation ;
- Les objectifs spécifiques : Des sous objectifs qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux ;
- Le champ d'action : Préciser les différents points de contrôle qui doivent être audités au cours de la mission (SAIDJ. Faiz, 2014).

1.2 La phase de réalisation :

C'est l'étape qui absorbe la majorité de temps de la mission, elle représente le cœur de la mission, elle englobe les opérations d'exécution des auditeurs au sein des entités contrôlées. Elle est applicable en quatre étapes :

- La réunion d'ouverture : elle se déroule chez les audités ou la mission d'audit se fait, au cours de cette réunion, les auditeurs ont l'opportunité de rencontrer les responsables du secteur concerné par l'audit. Ils peuvent ainsi se présenter et détailler le programme d'audit, dans le but d'établir les premiers échanges entre les parties prenantes, de clarifier les finalités de la mission et d'exposer la méthodologie retenue par les auditeurs ;
- Le programme d'audit : c'est un document qui se compose de la détermination et la répartition des tâches ;
- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ;
- Le travail sur le terrain (SAIDJ. Faiz, 2014).

1.3 La phase de conclusion :

Cette phase marque la clôture des investigations menées dans le cadre de la mission.

Voici les taches principales de cette phase :

- Réunion de clôture : c'est la dernière étape, elle se fait entre les auditeurs et les audités, elle sert à discuter sur les anomalies, les forces, les faiblesses et les recommandations suggérées.
- Rédaction du rapport d'audit interne : c'est le fidèle reflet de la réunion synthétisant les dysfonctionnements et mesures correctives.
- Suivi du rapport d'audit interne : suivre le fonctionnement de l'application des actions correctives (SAIDJ. Faiz, 2014).

2 La nécessité du service d'audit interne dans une entreprise :

Selon Jacques Renard « il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien les décisions des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne »

Par conséquent, Le service d'audit interne constitue un pilier essentiel au sein de toute organisation, en raison de son rôle central dans l'évaluation et l'amélioration des dispositifs de gestion. Il intervient de manière systématique dans l'examen des activités internes, en s'appuyant sur des méthodes rigoureuses et des outils d'analyse structurés. À travers la mise en œuvre de mécanismes de contrôle stricts, il permet d'identifier les zones de vulnérabilité, de détecter les risques potentiels et de vérifier la conformité des pratiques organisationnelles aux normes en vigueur ainsi qu'aux exigences réglementaires.

Dans cette perspective, l'audit interne ne se limite pas à une fonction de contrôle, mais s'inscrit également dans une logique d'accompagnement et d'amélioration continue. Il contribue activement à l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience des processus organisationnels, en proposant des recommandations pertinentes et adaptées. De ce fait, il favorise une meilleure allocation des ressources, soutient la qualité de la prise de décision et participe à l'amélioration globale de la performance de l'organisation.

Par ailleurs, le service d'audit interne joue un rôle déterminant dans le renforcement des principes de transparence et de bonne gouvernance. En assurant une circulation fiable de l'information et en garantissant la traçabilité des opérations, il contribue à instaurer un climat de confiance entre les différentes parties prenantes. À long terme, cette fonction participe à la consolidation de la pérennité de l'entreprise et à sa capacité d'adaptation face aux évolutions de son environnement.

En outre, l'audit interne permet de concevoir et de mettre en place un système de contrôle interne cohérent et adapté aux spécificités de l'activité de l'entreprise. Ce système repose sur une analyse approfondie des risques et sur l'identification des procédures les plus appropriées pour les maîtriser. Il s'inscrit ainsi dans une démarche proactive visant à anticiper les dysfonctionnements et à sécuriser les opérations.

De plus, un système de contrôle interne bien structuré, soutenu par l'audit interne, constitue un levier majeur de prévention des risques. Il permet non seulement de réduire la probabilité de survenance des anomalies, mais également d'en limiter les impacts potentiels. Par conséquent, il renforce la fiabilité des informations financières et opérationnelles, tout en garantissant la conformité des pratiques aux cadres normatifs.

Enfin, l'intégration efficace de l'audit interne dans la gouvernance organisationnelle favorise une gestion plus maîtrisée et plus résiliente. En contribuant à la prévention des risques et à l'amélioration continue des processus, il s'impose comme un outil stratégique indispensable pour assurer la stabilité et le développement durable de l'entreprise.

3 Le contrôle interne : finalité de l'audit interne

3.1 Définition du contrôle interne :

3.1.1 Selon SCHICK Pierre

Le contrôle interne est « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société. Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ». (Pierre, 2007, p. 20)

3.1.2 Selon la compagnie nationale des commissaires aux comptes en 1987

La compagnie nationale propose une définition qui limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité et limite son rôle à des mesures de vérification : « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que le directeur définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent » (Dayan, 2004, p. 925)

3.2 Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne

La différence entre le contrôle interne et l'audit interne réside dans leur rôle et leur champ d'application. Le contrôle interne vise principalement la maîtrise des opérations et la prévention des risques afin d'assurer l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il constitue un processus intégré aux activités quotidiennes de l'organisation.

En revanche, l'audit interne possède un champ d'intervention plus large, puisqu'il évalue l'ensemble des processus de l'entreprise, y compris le système de contrôle interne, afin de vérifier leur efficacité et leur conformité aux normes et procédures en vigueur.

Tableau N°04 : Différence entre Audit interne et contrôle interne

L'audit interne	Le contrôle interne
• Est une activité indépendante ; • Est une vérification du SCI ; • Apporte ses conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.	• Est une activité interne à l'entreprise ; • Est un outil ou un support de l'audit interne ; • Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maitrise de l'entreprise ; • Est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger.

Source : (GRAND & VERDALLE.B, 1999, p. 27)

Conclusion du chapitre :

L'audit interne représente une activité indépendante et objective ayant pour mission d'apporter à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Au fil du temps, cette fonction est devenue un élément essentiel du système de gouvernance des entreprises, en raison de son rôle dans la réduction des risques, le renforcement de la transparence et l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans un cadre de référence universel, les auditeurs internes exercent leurs missions en s'appuyant sur un ensemble d'outils, de méthodes et de techniques permettant d'assurer l'efficacité de leurs interventions.

La finalité de l'audit interne réside principalement dans l'évaluation et la mesure de l'efficacité des activités de l'entreprise ainsi que dans l'appréciation de la qualité du système de contrôle interne.

Ainsi, dans ce chapitre, nous avons mis en évidence le rôle de la fonction d'audit interne ainsi que les différents outils utilisés dans l'accomplissement de ses missions, conformément aux normes et référentiels universels. Cette analyse permet de mieux comprendre l'importance de l'audit interne dans l'évaluation du système de contrôle de l'organisation et son apport dans l'amélioration de la gestion des risques, qui constitue l'objet principal de notre étude dans le deuxième chapitre.

Chapitre 02 : Le cadre théorique de la gestion des risques opérationnels

Introduction du chapitre :

La notion de risque n'est pas récente au sein des organisations. Elle constitue une préoccupation quotidienne pour les dirigeants, indépendamment de la taille ou du secteur d'activité de leurs entreprises. Ainsi, de nombreux auteurs, dans leurs analyses du concept de risque, évoquent toujours, de manière directe ou indirecte, la nécessité de le contrôler. Cette maîtrise vise à assurer la stabilité et la pérennité des entreprises. En effet, face à l'incertitude aux environnements professionnels, les leaders doivent prévenir et gérer ces aléas pour préserver l'équilibre opérationnel. Sans une telle approche proactive, les organisations risquent des perturbations majeures affectant leur viabilité à long terme. Les théories en gestion insistent sur cette démarche, reliant la résilience économique à une gouvernance vigilante du risque. Que ce soit dans les PME ou les multinationales, cette vigilance s'impose comme un pilier stratégique essentiel. Les experts insistent sur des outils et méthodes adaptés pour identifier, évaluer et atténuer ces menaces potentielles. Ultimement, maîtriser le risque garantit non seulement la continuité des activités, mais aussi un développement durable dans un contexte concurrentiel et volatil.

Section 01 : Définition du risque opérationnel

1 Définition du risque opérationnel :

Le risque opérationnel est le risque découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au personnel et aux systèmes internes, ou à des événements externes, y compris ceux de faible probabilité mais à fort potentiel de perte. Le risque opérationnel englobe les risques de fraude interne et externe (Soukaina & Mounir, 2022, p. 259).

Bâle 2 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 évènements extérieurs Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation » (Samiya, chikh, & Rim, 2020, p. 194)

2 La définition du management des risques :

L'IIA définie le management des risques comme étant :

« Le management des risques de l'entreprise est un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation. » (RANNANE & TALBI, Evolution des risques : De la gestion du risque simple au, 2019, p. 177)

3 Les caractéristiques des risques opérationnels :

Les risques opérationnels se caractérisent par un ensemble de spécificités (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375):

- Une existence des pertes à cause de risque.
- Une insuffisance des données passées sur ce risque.
- Il est difficile à le mesurer car il n'est pas toujours apparent ou observable.

Il s'agit d'un type de risque caractérisé par l'existence de pertes potentielles, même si celles-ci ne sont pas toujours clairement identifiées au départ. En effet, ce risque se distingue également par une insuffisance des données passées, ce qui rend son analyse et sa prévision plus complexes.

Par ailleurs, il est difficile à mesurer, car il n'est pas toujours apparent ni facilement observable. Ainsi, ce type de risque nécessite une attention particulière, en raison de l'incertitude qui entoure son évaluation et de la difficulté à anticiper ses impacts.

Section 02 : Les composantes des risques opérationnels

1 Les composantes du risque opérationnel (Samiya, chikh, & Rim, 2020, p. 194)

Le risque opérationnel se compose de :

- Les risques de disfonctionnement qui se composent de :

L'insuffisance de compétences du personnel en situation de remplacement pour absences ou départs définitifs (turn over) ;

Les erreurs, le manque d'attention ;

Les perturbations résultant des changements dans la hiérarchie sans avis préalable ;

- Les risques de manipulation frauduleuse qui se manifestent par :

La complicité entre plusieurs individus ;

Le non-respect des procédures.

Donc il s'agit de deux types de composantes du risque opérationnel, la première catégorie a une relation directe avec l'influence de comment gérer les connaissances du personnel afin de prévenir les risques liés à la main d'œuvre comme le turn over , il faut toujours mettre un plan d'action qui permet de préserver les compétences présentes à l'entreprise et les partager aux employés .

La deuxième catégorie est liée directement avec les actes de fraude, c'est-à-dire la participation des employés aux activités illégales qui va nuire au bon fonctionnement de l'organisation.

2 La Classification des risques opérationnels :

Balle 2 distingue sept types de risque opérationnels (Maders & Masselin, 2014, pp. 53-54):

2.1 Fraude interne :

Il s'agit de pertes résultant d'actes intentionnels visant à frauder, détourner un bien ou contourner une règle ou une politique de la firme. Ces actes impliquent généralement une ou plusieurs personnes internes à l'entreprise, qui exploitent leur position ou leur accès pour réaliser ces pratiques.

Ainsi, ce type de pertes est lié à des comportements frauduleux internes, pouvant affecter les ressources, la crédibilité et le bon fonctionnement de l'organisation.

2.2 Fraude externe :

Il s'agit de pertes résultant d'actes intentionnels commis par des personnes externes à l'entreprise, visant à frauder, détourner un bien ou contourner une règle légale. Ces actes incluent notamment le vol, la fraude ou encore la falsification de chèques.

Ainsi, ce type de pertes est lié à des comportements frauduleux externes, susceptibles d'affecter les ressources financières et la sécurité de l'organisation.

2.3 Conditions d'emploi et sécurité des lieux de travail :

Il s'agit de pertes résultant d'actes de non-conformité aux accords et aux conventions liés à l'emploi, notamment en matière de santé et de sécurité. Ces situations peuvent donner lieu à des réclamations, en particulier à la suite de pratiques discriminatoires ou du non-respect des droits des employés.

Ces pertes peuvent également découler de certaines situations comme les activités syndicales mal gérées ou encore la violation des règles de santé et de sécurité des employés. Ainsi, ce type de pertes est lié au non-respect des obligations légales et sociales, pouvant impacter à la fois le climat social et la performance de l'organisation.

2.4 Pratiques concernant les Clients, les produits et l'activité commerciale :

Il s'agit de pertes résultant d'une défaillance non détectée ou d'une négligence, entraînant le non-respect d'une obligation envers les clients ou des spécificités des produits. Ces situations peuvent survenir lorsque les exigences de qualité, de conformité ou de service ne sont pas correctement appliquées.

Ainsi, ce type de pertes est lié à des insuffisances dans le suivi, le contrôle ou la gestion des engagements envers les clients, ce qui peut affecter la satisfaction, la confiance et l'image de l'organisation.

2.5 Dommage aux actifs physiques :

Il s'agit de pertes résultant de destructions ou de dommages affectant des actifs physiques, à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements majeurs. Ces situations peuvent inclure des phénomènes tels que les tremblements de terre, les inondations ou encore des actes de terrorisme.

Ainsi, ce type de pertes est lié à des événements externes imprévisibles, susceptibles d'endommager les biens matériels de l'organisation et d'impacter son fonctionnement ainsi que la continuité de ses activités.

2.6 Rupture de l'activité et défaillance des systèmes :

Il s'agit de préjudices résultant d'interruptions d'activité ou de défaillances des systèmes, pouvant perturber le fonctionnement normal de l'organisation. Ces situations peuvent être liées à des pannes techniques, des dysfonctionnements informatiques ou des incidents affectant les infrastructures.

Ainsi, ce type de pertes impacte directement la continuité des activités, la qualité des services et la performance globale de l'entreprise, en entraînant des retards, des coûts supplémentaires et une possible insatisfaction des clients.

2.7 Exécution, livraison et processus de gestion :

Il s'agit de pertes résultant de défaillances dans le traitement ou la gestion des opérations impliquant les fournisseurs et les clients. Ces dysfonctionnements peuvent se traduire par un non-respect des délais, des erreurs dans l'exécution des opérations ou encore des défaillances communicationnelles avec les clients ou les fournisseurs.

Ainsi, ce type de pertes est lié à une mauvaise coordination ou organisation des processus opérationnels, ce qui peut affecter la qualité des relations avec les partenaires, la satisfaction des clients et la performance globale de l'organisation.

Section 03 : Le processus de la gestion des risques

Le rôle de ce processus consiste à assurer le contrôle et le suivi des risques susceptibles d'affecter l'organisation, en évaluant à la fois leur probabilité d'apparition et leurs conséquences potentielles. Cette démarche repose sur plusieurs mécanismes complémentaires : des actions préventives mises en place avant la réalisation du risque, des dispositifs de détection durant sa survenance, ainsi que des mesures correctives appliquées après l'événement afin d'en limiter les effets et d'éviter sa répétition. La gestion des risques représente ainsi une activité continue qui nécessite l'implication de l'ensemble du personnel, tout en s'appuyant sur des outils, des méthodes et des moyens adaptés.

De manière générale, le processus de gestion des risques comprend trois étapes essentielles définies par le référentiel COSO : l'identification des événements à risque, leur évaluation ainsi que le traitement des risques identifiés. À ces étapes s'ajoutent d'autres composantes importantes mises en avant par la norme ISO 31000, notamment l'établissement du contexte, la communication et la concertation entre les différents acteurs, ainsi que les activités de surveillance et de revue permettant d'assurer l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

1 Le processus :

1.1 L'établissement de contexte :

L'établissement du contexte constitue une étape essentielle dans le processus de gestion des risques, puisqu'il permet de mieux comprendre les objectifs poursuivis par l'organisation ainsi que l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. Cette démarche prend également en considération les différentes parties prenantes concernées, qu'elles soient internes ou externes, ainsi que l'ensemble des critères liés aux risques pouvant influencer la prise de décision. Ainsi, l'analyse du contexte offre une vision globale de la situation de l'organisme et facilite l'identification ainsi que l'évaluation des risques auxquels il peut être confronté. (Laurent, 2015, p. 99)

1.2 La phase d'identification des risques :

L'entreprise doit identifier les risques dès ses premiers pas, afin d'anticiper les éventuelles menaces pouvant affecter son activité. Ce processus consiste à définir les différents risques ainsi que leurs sources, susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs de l'organisation.

Afin d'assurer une gestion efficace des risques, l'organisation doit réaliser une étude détaillée de son environnement interne et externe. Cette analyse repose sur l'examen de plusieurs facteurs, notamment les dimensions sociales, politiques et juridiques susceptibles d'influencer ses activités. Une telle démarche permet ainsi à l'entreprise d'avoir une meilleure compréhension de son contexte global et de mettre en œuvre des mesures appropriées pour anticiper et limiter les risques auxquels elle peut être exposée. (RANNANE & TALBI, Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques., 2019, p. 181).

Lorsque le risque présent n'est pas identifié il sera impossible de le contrôler et maitriser, cette identification se base sur la détermination des objectifs de l'entreprise par l'allocation des ressources indispensables pour la réalisation de ces objectifs, elle repose aussi sur l'identification des opportunités à saisir et les menaces qui peuvent nuire à la démarche (RANNANE & TALBI, Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques., 2019, p. 182).

La première étape vers l'exploration des risques sert à prendre une idée sur la documentation disponible (procédures, rapport d'audit précédent, états financiers).

Pour mener une recherche profonde le manager des risques doit élaborer une liste qui contient les risques probables qui peuvent affecter le fonctionnement de chaque étape du processus.

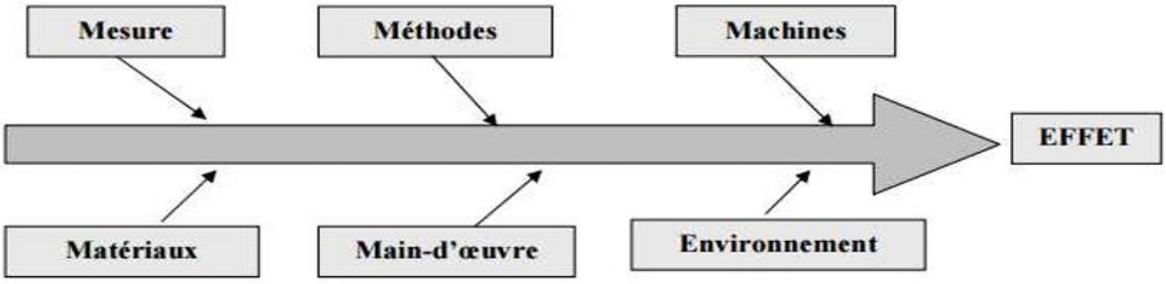
Pour réussir cette phase d'identification le manager des risques applique le brainstorming ou il laisse la liberté d'expression à ses subordonnés pour savoir détecter les détails du risque et pour responsabiliser les responsables concernés.

L'identification peut se basé sur l'observation des risques menaçants l'entreprise au passé pour conceptualiser une carte de risques.

La méthode d'ISHIKAWA est aussi parmi les méthodes utilisées dans cette phase qui sert à détecter les causes et la nature des risques.

Voici le diagramme d'ISHIKAWA comment il se présente avec ses différentes composantes qui permettent d'extraire les causes des problèmes qui provoque l'existence des risques afin de les traiter de la manière adéquate.

Figure 02 : Diagramme de cause effet



Source : (RANNANE & TALBI, Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques., 2019, p. 183)

Ce diagramme est utilisé pour éviter la répétition des problèmes il est constitué de six éléments :

- **Les matières premières :** Les inputs du processus.
- **Main d'œuvre :** Les problèmes liés au facteur humain.
- **Méthodes :** Les problèmes liés au processus de production.
- **Moyens :** Il s'agit des moyens techniques utilisés (machines, réseaux informatique, outils techniques…).
- **Milieu :** l'environnement externe dans lequel se situe l'entité.
- **Mesures :** l'utilisation des mauvais indicateurs pour évaluer une situation.

1.3 L'évaluation des risques opérationnels :

Selon le référentiel COSO, l'évaluation des risques repose sur l'analyse de la probabilité de survenance d'un événement ainsi que sur l'importance des conséquences qui peuvent en découler. Cette étape est essentielle, car elle permet à l'organisation de définir et de mettre en place des politiques ainsi que des procédures adaptées afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques identifiés. (BERTIN, 2007, p. 75)

L'évaluation des risques consiste à apprécier à la fois la possibilité qu'un événement indésirable se produise et l'ampleur des conséquences qui peuvent en résulter. Cette analyse repose généralement sur la combinaison de ces deux éléments, à savoir la probabilité de survenance et l'impact potentiel du risque, afin de déterminer son niveau d'importance. (Laurent, 2015, p. 43)

En général, les risques sont évalués à partir de deux critères principaux. Le premier concerne l'impact du risque, autrement dit le niveau de gravité des conséquences qu'il peut engendrer

sur l'organisation. Le second critère porte sur l'appréciation de la vulnérabilité ou de la fréquence de survenance du risque, ce qui permet d'estimer la probabilité qu'un événement défavorable se produise. Ainsi, la combinaison de ces deux éléments facilite la hiérarchisation des risques et aide l'entreprise à définir les actions les plus appropriées pour les maîtriser. (Jacques, COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE, 2012, p. 86)

1.4 La phase d'hiérarchisation des risques :

Après avoir identifié les risques susceptibles de menacer l'organisation, le manager des risques doit procéder à leur classification selon plusieurs critères, notamment leur degré, leur nature et leur fréquence d'occurrence. Cette étape permet de déterminer les risques les plus prioritaires, c'est-à-dire ceux qui doivent être traités en premier en raison de leur importance.

Pour cela, il est nécessaire d'évaluer la criticité de chaque risque. Cette dernière correspond à une combinaison de deux composantes principales, généralement la gravité et la probabilité d'occurrence, et elle est déterminée à l'aide d'une formule spécifique permettant de hiérarchiser efficacement les risques.

La criticité = La fréquence*La gravité

Cette équation désigne que la criticité du risque dépend de la gravité du risque et son occurrence.
La cartographie des risques est aussi un outil d'hiérarchiser les risques, la notion de cartographie qui est une classification par présentation synthétique et sous forme de carte hiérarchisée des risques identifiés.
Cette représentation permet au manager des risques de traiter les risques par priorité.

1.5 La phase de traitement :

Au cours de cette phase le manager des risques répond à la question de « faut-il prendre le risque ? »
Il s'agit de décider quel traitement il faut appliquer à chaque risque et une analyse complète de l'ensemble des méthodes utilisées pendant la phase précédente.
Les risques intolérables nécessitent un traitement immédiat.
Si un risque est jugé inévitable, les dirigeants peuvent opter soit pour une couverture assurantielle de l'activité concernée, soit pour son arrêt pur et simple lorsque celle-ci menace la pérennité de l'entité.

Par ailleurs, d'autres catégories de risques peuvent être tolérées par l'organisation : dans ce cas, les managers décident d'accepter leur source, celle-ci ne constituant pas une menace réelle pour l'entité. En réalité, l'action la plus couramment adoptée par les responsables de la gestion des risques consiste à diminuer l'indice de criticité, via une réduction de la gravité ou de la fréquence du risque. Un manager des risques compétent est celui qui parvient à diminuer simultanément ces deux composantes.

Voici les stratégies de traitement des risques qui peuvent être utilisées dans cette phase (READING & autres, 2015, p. 17 chapitre 5) :

1) Stratégie d'évitement (ou refus) :

   Elle permet de mettre en œuvre les changements nécessaires immédiatement après l'identification du risque, afin de le corriger et de l'éliminer dès son apparition. Ainsi, cette démarche vise à réagir rapidement pour réduire l'impact du risque et assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

2) Stratégie de réduction (ou suppression du risque) :

   Il s'agit de mettre en place les mesures nécessaires afin de diminuer soit l'impact du risque, soit sa probabilité d'occurrence, ou les deux simultanément. Ainsi, cette démarche vise à limiter les conséquences négatives et à réduire la survenance du risque pour assurer une meilleure maîtrise de l'activité.

3) Stratégie de partage (ou transfert) :

   Il s'agit d'introduire une personne qui assume la responsabilité d'acceptation du risque. Cette approche consiste à accepter le risque tout en mettant en place des actions permettant de réduire à la fois sa gravité et sa probabilité d'occurrence. Ainsi, elle vise à encadrer le risque plutôt qu'à l'éliminer totalement, en limitant ses impacts potentiels sur l'organisation.

4) Stratégie d'acceptation (ou conservation) :

   Lorsque le risque est considéré comme moins coûteux que les techniques de gestion ou de traitement précédentes, il peut être accepté. Dans ce cas, l'organisation choisit de ne pas engager des mesures supplémentaires, car le coût de la gestion du risque serait supérieur à son impact potentiel.

1.6 La surveillance :

Selon la norme ISO 31000 (2009), l'activité de surveillance occupe une place essentielle dans le processus de gestion des risques, puisqu'elle intervient à toutes les étapes afin de garantir la réactivité du dispositif mis en place. Cette phase correspond à un suivi opérationnel continu qui

permet d'évaluer l'efficacité ainsi que la performance des actions liées au management des risques, y compris celles prévues dans le plan de traitement des risques. (Jean, 2015, p. 108)

1.7 Communication et concertation :

L'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, est concerné par les activités de communication et de concertation dans le cadre de la gestion des risques. L'objectif principal de cette communication est de transmettre des informations fiables, pertinentes et facilement compréhensibles aux instances de direction afin de faciliter le processus de prise de décision. Par ailleurs, la concertation joue un rôle important dans la mesure où elle permet de renforcer la crédibilité des informations diffusées tout au long du processus de maîtrise des risques. (Jean, 2015, p. 103)

Le processus de la gestion des risques est un ensemble de phases liées ou chaque étape est indispensable au succès de l'étape suivante. Pour garantir une gestion des risques efficace il faut réussir l'application des méthodes et outils spécifiques à chaque phase et avoir toujours l'esprit de contrôle afin de réajuster la situation en cas de défaillance.

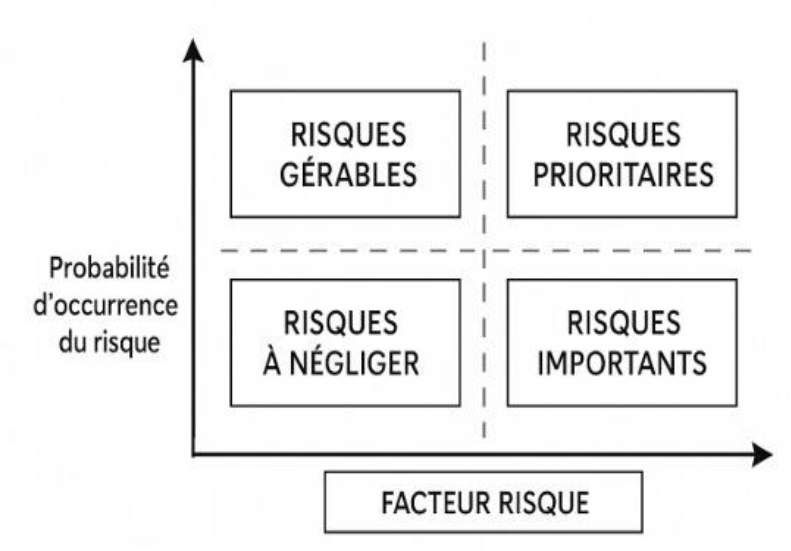
Section 04 : La cartographie des Risques Opérationnels

1 Définition de cartographie des risques opérationnels :

Elle se définit comme étant : « le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact financier potentiel, la probabilité d'occurrence ou le niveau actuel de maîtrise des risques. La carte des risques est un document permettent de recenser les principaux risques d'une organisation et de le présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche global d'évaluation et de gestion des risques ». (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375)

Selon l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS) « une carte des risques est un système d'alarme qui améliore la marge de manœuvre de l'entreprise dans un environnement complexe et instable. Ce système a pour but d'identifier, gérer les risques et des opportunités au niveau de toute l'entreprise ». (Sossi & Attaoui, 2021, p. 351)

Figure 03 : La cartographie des risques



Source : (Jean-David, 2015, p. 196)

2 Les objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels :

- Identifier et hiérarchiser les facteurs de risque principaux, tout en réalisant un bilan exhaustif des vulnérabilités existantes. (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375)
- Orienter le plan d'audit interne. (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375)
- Assister la direction dans l'élaboration de sa stratégie globale et dans le processus décisionnel. (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375)
- Préserver la réputation de l'entreprise. (Larbi & Khadidja, 2017, p. 375)
- Renforcer le système de contrôle interne en réponse aux risques identifiés. (Sossi & Attaoui, 2021, p. 352)
- Fournir aux dirigeants les informations nécessaires sur la maîtrise des risques. (Sossi & Attaoui, 2021, p. 352)

Une cartographie des risques est l'image qui reflète l'état des risques en fonction de sa gravité et apporte à l'entreprise une base sur laquelle le manager des risques peut décider sur la manière de contrôle du risque et lui permet de prioriser ses démarches selon la gravité et l'occurrence du risque dans le but de prendre les mesures adéquates à la situation confrontée.

3 La démarche d'une cartographie des risques :

Cette démarche comprend quatre étapes principales (Sossi & Attaoui, 2021, pp. 355-356) **:**

3.1 La première étape :

Il s'agit d'identifier les risques organisationnels liés aux limites identifiées au cours d'entretiens menés avec les opérateurs. L'identification des processus et la description des risques peuvent s'appuyer sur des questionnaires ou être réalisées de façon transparente et accessible à tous.

3.2 La deuxième étape :

La deuxième étape de la cartographie des risques consiste à identifier et recenser les mécanismes de maîtrise des risques. Cela implique de dresser un plan représentatif des outils et systèmes de contrôle mis en place par les opérateurs.

3.3 La troisième étape :

L'évaluation des risques, cette étape est différente car elle nécessite de revoir un référentiel commun afin d'interpréter les résultats obtenus de la maniéré la plus convenable.
Cette évaluation peut être qualitative basée sur des rapports d'audit interne comme elle peut se baser sur un système de cotation en couple fréquence/impact ou de quantification lorsque le chiffre probable de la perte est remarquable.
L'évaluation des risques dépend de la spécificité du problème traité.
Chaque risque retenu est caractérisé par : son occurrence ; sa gravité ; ses impacts (financiers, humains, ou sur l'image de marque de l'entreprise) ; ainsi que la capacité de maîtrise existante.

3.4 La dernière étape :

Le reporting, après avoir recensé et formalisé les informations vient la nécessité de la communication du contenu de la cartographie des risques, cette communication doit être pertinente, objective et au moment adéquat.

Synthèse :

L'élaboration d'une cartographie des risques est indispensable pour savoir les spécificités des risques présents à l'entreprise afin de mieux les maitriser et les traiter par priorité pour gérer les situations.

4 Pourquoi établir une cartographie des risques :

Selon le guide d'audit IFACI (2003) l'objectif d'établir une cartographie des risques revient à deux types de facteurs (Sossi & Attaoui, 2021, p. 352) :

- Facteurs internes ;
- facteurs externes

4.1 Les facteurs internes :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de gestion des risques adéquat ;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décision, c'est un outil de pilotage interne ;
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit et l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ;
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management) ;
- Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment d'outils d'auto-évaluation ;
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités.

4.2 Les facteurs externes (Sossi & Attaoui, 2021, pp. 352-353) :

- Respecter les lois et les bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise
- Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires ;
- S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités ;
- Veiller à la bonne image de l'entreprise.

5 La communication de la cartographie des risques :

Chaque service au sein de l'organisation a besoin de disposer d'informations adaptées et cohérentes avec ses missions et ses responsabilités dans le cadre du processus de gestion des risques. Dans ce contexte, la diffusion des résultats issus de la cartographie des risques doit respecter plusieurs exigences, notamment l'exactitude, l'objectivité, la clarté, la concision, l'exhaustivité, ainsi qu'un caractère constructif et une transmission réalisée dans des délais appropriés. Ces informations peuvent être fournies par l'audit interne, qui présente les

conclusions de ses évaluations, mais également par les directions opérationnelles, lesquelles rendent compte de la mise en œuvre effective des dispositifs de contrôle interne visant à sécuriser les activités, tout en signalant, le cas échéant, l'apparition de nouveaux risques. Par ailleurs, le tableau de bord, regroupant des indicateurs pertinents choisis par les responsables opérationnels et répondant aux besoins de la direction générale, constitue un outil central et particulièrement efficace pour assurer le suivi et le pilotage des risques. (commerce, 2003, p. 40)

Section 05 : La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels

La maîtrise des risques d'une entreprise est l'ensemble des actions qui doivent être appliqué dans le but de faire face aux risques majeurs inhérents à son activité. Cependant, il ne s'agit pas seulement à faire des actions pour éviter les risques mais également apprendre comment saisir les opportunités. Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels fait appel à plusieurs intervenants de l'organisation car ceux-ci se revoient dans toutes les fonctions de l'établissement et à tous les niveaux. (DAOUI & BIHI, 2023, p. 202)

Selon Brody et Lowe, la gestion des risques relève d'une responsabilité partagée entre le service d'audit interne et le département dédié à la gestion des risques. Les responsables de cette gestion sont chargés de l'ensemble des processus assurant une couverture exhaustive des risques, tandis que les auditeurs internes ont pour mission de contrôler la mise en œuvre effective des recommandations émises en matière de gestion des risques (Younes & Youness, 2021, p. 415). Donc l'audit interne est considéré comme une fonction indispensable pour la maitrise des risques.

De nos jours, cette fonction gagne en importance au sein des priorités des dirigeants, qui s'efforcent d'identifier et de réduire à des niveaux tolérables tous les risques susceptibles de menacer l'existence de leurs organisations. À cette fin, plusieurs conditions préalables s'avèrent nécessaires pour instaurer un système performant, à l'image de l'audit interne, capable de repérer les risques et de les neutraliser (Younes & Youness, 2021, p. 415).

L'audit interne assure aux instances de gouvernance que la gestion des risques s'effectue de manière optimale. Dans cette perspective, son contrôle constitue la garantie finale du dispositif global. Par le biais de ses missions d'audit, il accomplit les tâches que le dirigeant de

l'organisation réaliserait personnellement s'il disposait du temps et des compétences requises (Younes & Youness, 2021, p. 415).

Selon la Norme 2120 :

« L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration''. Grâce à leurs compétences et à leur expérience, les auditeurs interne sont bien placés pour jouer un rôle précieux dans le management des risques de l'entreprise. En fait, étant donné la large portée de la plupart des fonctions d'audit interne, ainsi que leur rôle dans le processus global de pilotage, ne pas associer la fonction d'audit interne au management des risques de l'entreprise reviendrait à en compromettre la réussite. » (REDING & autres, 2015, pp. (26-28) chapitre9.)

Cette Norme met l'accent sur l'importance de l'audit interne dans le management des risques de l'entreprise, ainsi qu'il est crucial d'intégrer ces deux notions pour assurer une gestion efficace et garantir le succès de l'entreprise.

Comment peut l'audit interne contribué dans le dispositif de maitrise des risques opérationnels :

L'audit interne peut contribuer à l'amélioration de la gestion des risques opérationnels à travers différents points importants (DAOUI & BIHI, 2023, p. 204) :

- La pertinence des mécanismes d'évaluation appliqués aux politiques de maîtrise des risques définis ;
- L'évaluation et la gestion des risques de l'entreprise ;
- La capacité de l'entreprise à identifier, prévenir et contrôler les risques conformément aux exigences de la réglementation applicable, et dans les limites qu'elle s'est elle-même fixées. Par ailleurs, dans le cadre de leurs missions, les auditeurs internes sont tenus de préciser explicitement si :

1) Des dispositifs comme : des procédures, politiques, rapports et pratiques sont discutés afin de protéger les actifs et piloter les activités et précisément dans les secteurs ou les risques sont élevés
2) L'entreprise utilise des moyens de communication qui apportent à la direction des données pertinentes et fiables ;

3) L’environnement de la société incite à la nécessité de la sensibilisation au contrôle et au risque.

En effet, Au cours de la mission de l’audit interne, l’auditeur évalue les systèmes de contrôle interne ainsi que les mécanismes de gestion des risques. Cette analyse permet également d'identifier les imprévus qui peuvent émerger. (BOUDIA, 2020, p. 20)

L'audit interne soutient la direction et le conseil d'administration dans la maîtrise des risques nuisibles à l'atteinte des objectifs organisationnels. Il constitue un outil stratégique pour définir les modalités de gestion de ces risques, afin de minimiser leur probabilité d'occurrence tout en protégeant l'organisation contre les menaces éventuelles. (BOUDIA, 2020, p. 13)

Conclusion du chapitre

Le risque opérationnel est défini comme des pertes résultant des insuffisances liées aux processus et aux systèmes, ce qui amène les entreprises à mettre en place une gestion efficace des risques afin de traiter de manière structurée l'ensemble des risques associés à leurs activités.

La fonction d'audit interne ainsi que le processus de gestion des risques opérationnels visent à faire face aux différentes menaces et risques potentiels susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de l'organisation.

Ce deuxième chapitre nous a permis d'approfondir la compréhension de la notion de risque à travers l'étude de ses différentes définitions et l'analyse de ses principales composantes, en particulier celles relatives au risque opérationnel. Par ailleurs, l'exploration de l'approche théorique de la gestion des risques opérationnels, a mis en évidence son rôle fondamental et sa portée stratégique dans l'identification, l'évaluation et l'analyse des risques auxquels l'organisation est exposée.

Chapitre 03 : La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat de L'Algérienne Des Eaux (Unité de Blida)

Introduction au chapitre :

Nous avons préalablement exposé en détail dans les deux premiers chapitres les concepts d'audit interne et de risques opérationnels au sein d'une entreprise. Dans ce dernier chapitre, nous essayerons de mettre en pratique l'ensemble des connaissances acquises au cours de notre recherche, pour faire ressortir l'importance et la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels.

Dans le cadre de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique en trois sections clés : en premier lieu, nous allons présenter l'organisme d'accueil, incluant son historique, son organisation. La deuxième section explique la démarche de recherche empirique retenue. La troisième section analyse les éléments de l'étude et leurs interprétations, et présente également le test des hypothèses, leurs interprétations, ainsi que leurs discussions par la confirmation ou l'infirmation.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1 Histoire de l'Algérienne des Eaux (ADE) : évolution

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a hérité d'un réseau hydraulique fragmenté et insuffisant, incapable de répondre aux besoins croissants d'une population en forte expansion démographique. Face à ce défi structurel, l'État algérien a progressivement mis en place un cadre institutionnel et organisationnel visant à garantir l'accès à l'eau potable, en mobilisant les ressources hydrauliques au service du développement économique et social.

Durant les premières décennies suivant l'indépendance, la gestion de l'eau potable et de l'assainissement relevait des communes ainsi que de plusieurs organismes publics aux missions chevauchantes. Cette dispersion des responsabilités a engendré des inefficacités, des redondances dans les investissements et un manque de cohérence dans la planification des infrastructures hydrauliques. Il est ainsi apparu nécessaire de rationaliser ce secteur stratégique à travers la création d'une structure nationale unifiée et spécialisée.

C'est dans ce contexte que l'Algérienne des Eaux (ADE) a été créée par le décret exécutif n° 01-101 du 21 avril 2001. Dotée du statut d'Entreprise Publique Économique (EPE), elle est constituée sous forme de Société par Actions (SPA), avec un capital social entièrement détenu par l'État. Sa mission principale consiste à assurer la production, le transport et la distribution de l'eau potable à l'échelle nationale, en se substituant progressivement aux opérateurs locaux dont l'action était jusque-là fragmentée.

Dès ses premières années d'existence, l'ADE a structuré son organisation à l'échelle nationale en mettant en place des unités régionales et locales. Ce maillage territorial lui a permis d'intervenir au plus près des besoins des populations et d'étendre progressivement son champ d'action à l'ensemble des wilayas, tout en unifiant les activités de distribution d'eau potable.

Parallèlement, le secteur de l'eau a connu une réforme majeure, notamment avec la promulgation de la loi n° 05-12 du 4 août 2005 relative à l'eau. Ce texte a redéfini les responsabilités des différents acteurs, consacré le principe de gestion durable de la ressource et renforcé le rôle de l'État dans la garantie de l'accès à l'eau potable.

Afin de répondre aux besoins spécifiques des grandes agglomérations, l'État a également eu recours à des partenariats avec des opérateurs internationaux dans le cadre de la gestion

déléguée. Ces collaborations visaient à améliorer la performance des services et à favoriser le transfert de compétences vers les équipes nationales.

Au fil des années, l'ADE a renforcé ses capacités opérationnelles et financières grâce à d'importants programmes d'investissement public dans les infrastructures hydrauliques. Ces investissements ont permis d'améliorer significativement l'accès à l'eau potable ainsi que la qualité du service rendu.

Par ailleurs, la gouvernance de l'entreprise a évolué à travers l'introduction d'outils de management modernes, tels que les systèmes d'information intégrés, les démarches qualité et les dispositifs de contrôle de gestion. Ces évolutions traduisent une volonté d'inscrire l'entreprise dans une logique de performance et d'efficience.

Aujourd'hui, l'ADE est présente dans la quasi-totalité des wilayas du pays, où elle assure la distribution de l'eau potable à grande échelle, en coordination éventuelle avec des sociétés délégataires.

2 Présentation de l'ADE :

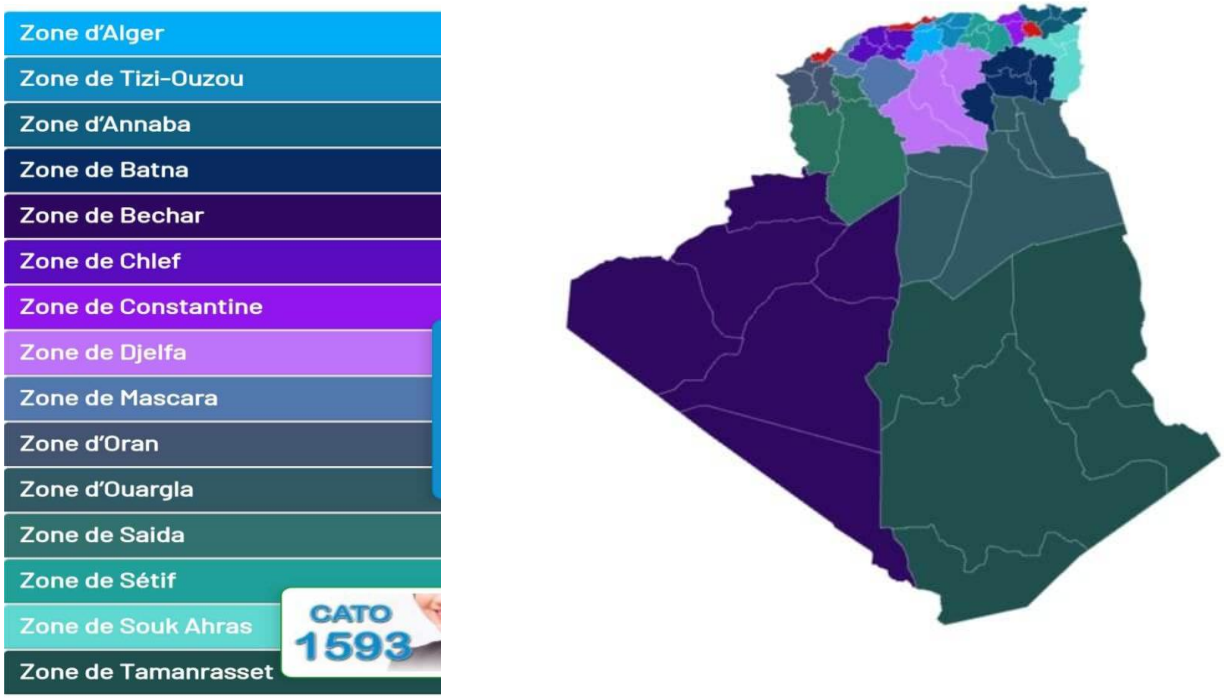
L'ADE est un établissement public à caractère industriel et commercial crée par décret exécutif n° 01-101 du 21 avril 2001, dans le cadre d'une réforme institutionnelle engagée par le gouvernement. Elle est spécialisée dans la gestion et la distribution de l'eau potable.

L'Algérienne Des Eaux, englobe quinze (15) Zones réparties en quarante-quatre (44) Unités de wilaya, qui sont en charge de la gestion directe de l'AEP, de 1010 communes, sur les 1541 communes du pays.

L'Etablissement produit et distribue 5.5 millions de mètres cube d'eau potable par jour, pour alimenter plus de 28.5 millions d'habitants, à travers le territoire national.

L'eau produite et distribuée par l'ADE, provient de trois différentes sources, à savoir : les eaux souterraines à hauteur de 45%, les eaux de surface, à hauteur de 39% et les eaux dessalées à hauteur de 16%.

Figure 04 : Les différentes zones de l'Algérienne des Eaux



Source : document interne à l'entreprise

2.1 Des Statistiques :

1010

Communes gérées par l'ADE

5.61

Millions d'abonnés

28.5

Millions d'habitants desservis en eau potable Il existe deux wilayas en Algérie qui ne sont pas gérées par l'ADE :

ALGER et TIPAZA.

3 Stratégie et objectifs de l'ADE

L'ADE a développé une stratégie reposant sur plusieurs axes fondamentaux visant à concilier les exigences du service public et la performance organisationnelle.

Le premier axe concerne la sécurisation et la continuité de l'alimentation en eau potable, à travers des investissements dans les infrastructures et l'amélioration de la gestion des réseaux.

Le deuxième axe porte sur la réduction des pertes en eau, grâce à la détection des fuites et au renouvellement des canalisations.

Le troisième axe vise l'amélioration de la qualité de l'eau distribuée, notamment par la modernisation des installations de traitement et le renforcement des contrôles.

Le développement des ressources humaines constitue également un levier essentiel, à travers la formation continue et la valorisation des compétences.

Par ailleurs, la modernisation des systèmes d'information permet d'optimiser la gestion technique et commerciale.

Enfin, l'ADE accorde une importance croissante à la dimension environnementale, en adoptant une démarche de gestion durable de la ressource en eau.

4 Mission principale de l'ADE

L'ADE assure la production, l'adduction, le stockage et la distribution de l'eau potable à l'échelle nationale. Elle garantit également la qualité de l'eau distribuée à travers des contrôles réguliers.

Ses missions incluent également la gestion de la relation clientèle, la maintenance des infrastructures, la réalisation des investissements et la coordination avec les différents acteurs du secteur.

5 Services fournis et activités

L'ADE propose une offre de services couvrant l'ensemble des besoins en eau potable, allant des ménages aux industriels.

La production d'eau potable repose sur différentes (barrages, forages, dessalement), nécessitant des traitements adaptés pour garantir la potabilité.

La distribution s'effectue à travers un réseau complexe nécessitant une maintenance permanente.

L'entreprise assure également la gestion des abonnements, la facturation et le traitement des réclamations, éléments essentiels de la qualité de service.

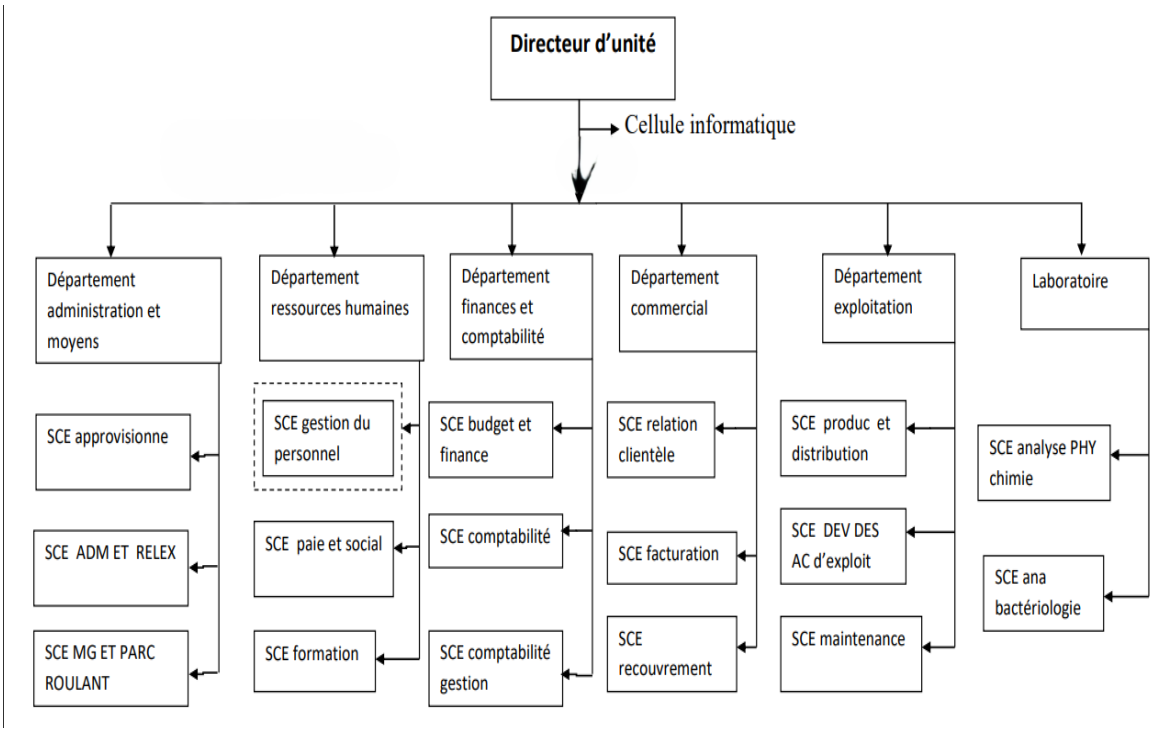
6 Organisation de l'ADE

L'organisation de l'ADE repose sur une structure à trois niveaux :

- Niveau central (Direction générale) : orientation stratégique
- Niveau régional (les différentes zones) : coordination
- Niveau local (unité) : exécution opérationnelle

Notre stage est effectué au sein de l'unité de Blida.

Figure 05 : Organigramme de l'unité de distribution



Source : Document interne à l'entreprise

6.1 Département ressources humaines : Ce département est subdivisé en trois services

Service gestion du personnel

Service paie et social

Service formation

6.2 Département finances et comptabilité : Ce département est subdivisé en trois services

Service budget et finance

Service comptabilité

Service comptabilité et gestion

6.3 Département commercial : Ce département est subdivisé en trois services

Service relation client

Service facturation

Service recouvrement

6.4 Département exploitation : Ce département est subdivisé en trois services

Service production et distribution

Service maintenance

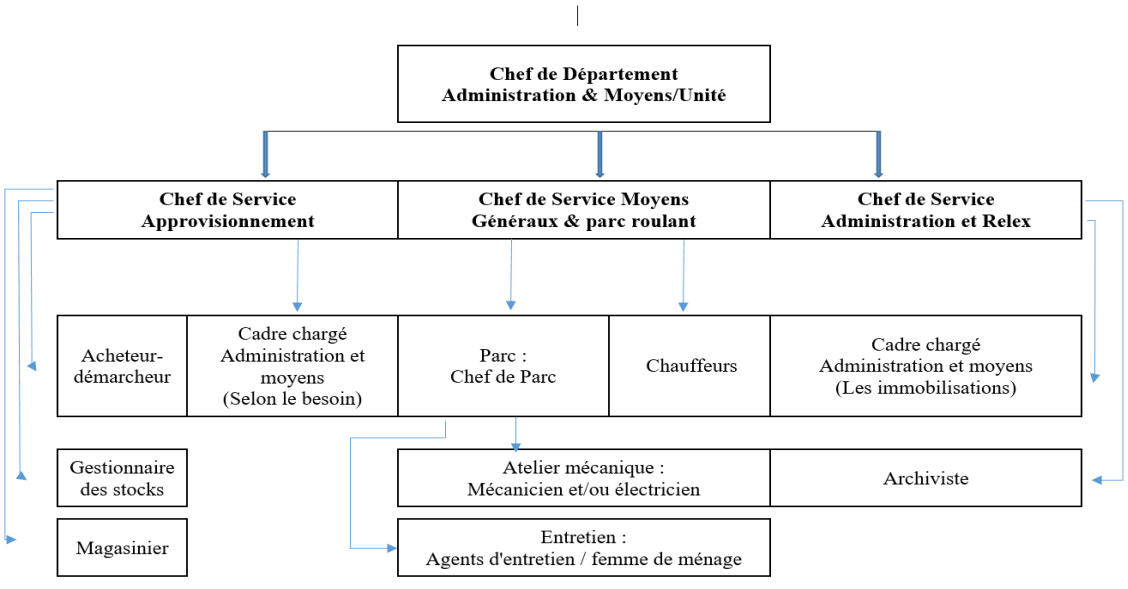
Service des acquisitions d'exploit

6.5 Laboratoire

6.6 Département d'administration et des moyens : C'est le département indispensable à notre étude

Voici l'organigramme du département

Figure 06 : Organigramme du département d'administration et des moyens

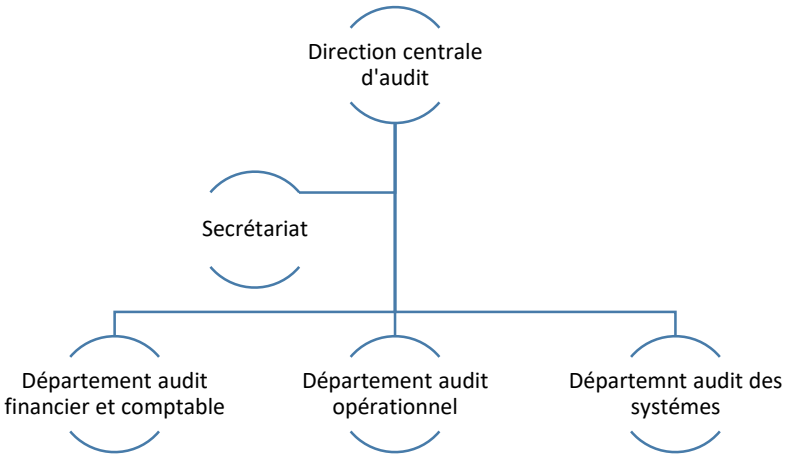


Source : document interne à l'entreprise

Et puisque notre étude porte sur la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels au processus d'achat de l'algérienne des eaux dans l'unité de Blida , comme la fonction d'audit interne est une fonction centralisée au sein de la direction générale de l'Algérienne des Eaux pour mieux appliquer le principe de l'indépendance cité auparavant dans la partie théorique , nous avons pu récolter des informations concernant cette fonction de la direction centrale d'audit.

La direction centrale d'audit se compose de :

Figure n 07 : Organigramme de la direction centrale d'audit interne



Source : établi par nous-même sur la base des informations fournies au sein de l'entreprise.

En se basant sur les informations fournies on a pu savoir que les auditeurs internes interviennent d'une manière systématique une fois par exercice dans le département d'administration et des moyens pour vérifier la conformité des opérations effectuées à la procédure exigée selon le code des marchés . Et proposer par la suite des recommandations pour orienter les pratiques du département vers la bonne mise en œuvre des règles de la procédure de gestion des achats approuvée par le conseil d'orientation et de surveillance de l'établissement en date du 22 novembre 2015.

Cette procédure s'applique à toutes les structures engageantes et contractantes de l'ADE, ainsi qu'à tous les achats, assistance ou prestations quel que soit leur nature, à l'exception des natures d'achat :

- Achat et vente d'eau ;
- Achat de carburant et affranchissement postal ;
- Achat de fourniture d'électricité et de gaz ;
- Service de téléphonie, internet ;
- Prestations d'avocats, d'huissiers de justice, de commissaires-priseurs, de notaires, de médiateurs et de traducteurs ;

- Conventions avec les universités nationales ;
- Accords avec les laboratoires d'analyses médicales ainsi que les consultations et prestations médicales ;
- Prestations d'entreposage, de magasinage et de manutention sous douane ;
- Prestations de contrôle technique avec des établissements et laboratoires publics ;
- Transport aérien, hébergement et restauration du personnel et des délégations à l'occasion de déplacements, de congrès, de séminaires ou autres manifestations sur le territoire national ou à l'étranger ;
- Prestations de géomètre foncier.

7 Définition et objectifs de la fonction approvisionnement :

L'approvisionnement est l'ensemble des opérations qui permettent de mettre à la disposition des structures et des utilisateurs un bien ou un service défini en quantité et ou en qualité dans un temps déterminé, tenant compte bien évidemment du rapport qualité /prix.

L'approvisionnement en général ne doit être un acte improvisé. Il s'inscrit dans le programme de fonctionnement de l'établissement et ce en constituant préalablement les prévisions budgétaires de l'exercice en question.

Il en découle de la bonne maitrise de cette activité l'attenance en :

- Pénurie
- Sur stockage
- Gaspillage
- Sur couts
- Méconnaissance de l'existant en stock
- Sur consommation
- Situations appelées communément les urgences

7.1 Les types d'approvisionnements

Les approvisionnements peuvent se définir de trois manière distinctes ils peuvent être :

- Des matières et fournitures ;
- Des prestations de services, d'études ou d'assistance ;
- Des immobilisations.

7.2 Les Missions et Activités du Service Approvisionnement par enchainement :

Le Service Approvisionnement de l'ADE exerce un rôle central dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Il assure l'interface entre les besoins opérationnels exprimés par les différentes entités de la wilaya et les fournisseurs externes chargés de les satisfaire. Ses missions s'articulent autour de six grandes fonctions :

- La planification des besoins : sur la base des remontées d'information des entités opérationnelles, le service procède à une consolidation des besoins en produits, équipements et consommables (produits chimiques de traitement, matériaux de canalisations, pièces de rechange, équipements de mesure, consommables de bureau) pour établir un plan d'approvisionnement annuel ou semestriel.
- La gestion des marchés et des achats : dans le respect strict du code des marchés publics algérien, le service lance des consultations, des appels d'offres restreints ou ouverts selon les montants en jeu, évalue les offres reçues et procède à l'attribution des marchés aux fournisseurs retenus Par :

  Consultation du marché et appel à la concurrence : selon les montants estimés, le service marchés procède soit à une consultation de fournisseurs référencés (pour les petits montants), soit au lancement d'un appel d'offres (pour les marchés importants), en respectant scrupuleusement les délais et formes prescrites par le code des marchés publics.

  Évaluation des offres et attribution : une commission d'évaluation pluridisciplinaire examine les offres techniques et financières reçues, note chaque critère selon une grille préétablie et propose l'attribution au chef de département qui valide la décision après vérification de sa conformité aux règles en vigueur.
- Passation de la commande et contractualisation : le bon de commande ou le contrat est établi en trois exemplaires originaux (service achat, fournisseur, service réception), puis visé par le chef de département avant notification au fournisseur retenu.
- La relation fournisseurs : le service gère un portefeuille de fournisseurs spécialisés dans les matériaux de canalisation, les réactifs de traitement des eaux, les équipements électromécaniques et les prestations d'ingénierie. Il assure leur qualification préalable, suit leur performance en termes de délais et de qualité, et gère les éventuels litiges contractuels.

- Le suivi des commandes et des livraisons : une fois les marchés passés, le service suit l'exécution des commandes Réception et contrôle des marchandises : à la livraison, le gestionnaire de stocks procède à un contrôle quantitatif et qualitatif de la marchandise par référence au bon de commande. Pour les réactifs chimiques, des analyses de conformité sont réalisées avant acceptation définitive.
- La gestion des stocks : en collaboration avec le gestionnaire de stocks, le service veille au maintien de niveaux d'approvisionnement suffisants en réactifs de traitement et en matériaux de maintenance pour éviter toute rupture susceptible d'impacter la continuité du service de distribution d'eau.
- Traitement financier et paiement : la facture fournisseur est rapprochée du bon de commande et du procès-verbal de réception (règle des trois voies). Après vérification de la concordance par le responsable administratif et financier, le dossier de paiement est transmis à la comptabilité pour règlement dans les délais contractuels convenus.

7.3 Les acteurs clés du processus d'achat :

Cinq acteurs principaux interviennent dans le processus d'approvisionnement de la direction locale de l'ADE. Leur identification est essentielle à la compréhension des risques, car c'est à l'interface entre ces acteurs que se concentrent les zones de vulnérabilité les plus importantes.

Chef de Département d'administration et des moyens : C'est le pilote global du processus, il valide les engagements financiers significatifs, préside la commission d'évaluation des offres et supervise l'ensemble de l'activité. Il est le principal interlocuteur des auditeurs internes lors des missions de contrôle.

Chargé des Marchés : C'est le responsable de la gestion administrative et juridique des procédures de passation des marchés, il est le garant de la conformité réglementaire des achats importants au regard du code des marchés publics.

Responsable d'approvisionnement : Il représente le Chargé des relations opérationnelles avec les fournisseurs, il gère le suivi des commandes courantes, le référencement des fournisseurs et la résolution des litiges de livraison.

Gestionnaire de Stocks : Le Responsable de la réception physique des marchandises, de leur stockage et de la tenue des inventaires. Il constitue le dernier point de contrôle avant

l'autorisation de paiement et veille à la bonne conservation des produits, notamment des réactifs chimiques sensibles.

Responsable budgétaire : Garant de la régularité financière des transactions, il procède au rapprochement documentaire avant paiement et veille au respect des règles comptables et des engagements budgétaires de la direction locale.

L'efficacité du processus d'approvisionnement de l'ADE repose sur la qualité de la coordination entre ces cinq acteurs et sur la clarté de la délégation des responsabilités à chacun d'eux.

Section 02 : Le cadre méthodologique

1 La méthodologie de recherche :

Dans cette section, nous présenterons les différentes étapes de notre démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de notre étude portant sur la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels au sein de l'Algérienne Des Eaux. Nous décrirons également les outils de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse utilisées dans le cadre de cette recherche.

1.1 Rappel du thème de recherche, des objectifs et de la démarche de l'enquête :

Notre objectif est de clarifier notre méthodologie pour faciliter la compréhension de notre approche par les lecteurs.

1.2 Sujet de la recherche :

La contribution de l'audit interne à la gestion des risques opérationnels. Cas de l'Algérienne Des Eaux unité de Blida.

1.3 Problématique :

Quel est l'impact de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida ?

1.4 Hypothèse principale :

L'audit interne contribue à l'amélioration de la maîtrise des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida.

1.4.1 Sous-hypothèses :

- L'audit interne contribue à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'achat.
- L'audit interne contribue au renforcement du contrôle interne du processus d'achat.
- Le suivi des recommandations de l'audit interne contribue à la réduction des risques opérationnels du processus d'achat.
- L'audit interne contribue au renforcement de suivi des règles de la procédure de la gestion des achats.

1.5 Objectifs de l'enquête

1.5.1 Objectif général : L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels de l'entreprise ADE pour fournir des recommandations d'amélioration.

1.5.2 Objectifs spécifiques :

- Identifier et cartographier les risques opérationnels.
- Apprécier dans quelle mesure les recommandations de l'auditeur interne ont été prises en compte et mises en œuvre par les responsables concernés.
- Analyser les dysfonctionnements du contrôle interne.
- Proposer des mesures correctives concrètes et hiérarchisées pour réduire les risques opérationnels identifiés.

1.6 La démarche adoptée :

Notre démarche méthodologique comprend trois composantes principales : l'examen de la documentation, l'observation sur le terrain et les interviews avec les responsables clés liés au processus d'achat au sein de l'algérienne des eaux.

1. Examen de la documentation : Nous avons commencé par une revue des documents internes à l'entreprise, y compris la procédure d'achat, le code des marchés, un modèle de cahier de charge, un modèle de contrat avec fournisseur, le bon de commande et un

rapport d'audit interne. Cela nous a permis d'obtenir un aperçu des pratiques mises en place.

2. Observation sur le terrain : Nous avons visité les différents services du département spécifié pour savoir la bonne application des règles de la procédure et qui seront contrôlées par la suite de la part des auditeurs internes.
3. Entretiens semi directifs : Nous avons mené des entretiens semi directifs avec plusieurs responsables y compris l'auditeur interne, le chef de département d'administration et des moyens, le responsable des marchés, le gestionnaire des stocks et le responsable du contrôle budgétaire (voir la liste des questions préparées).

   Cet entretien est une technique de recueil d'informations qui permet l'explication et le commentaire. Elle apporte ainsi une plus-value importante à la collecte des informations factuelles et des éléments d'analyse et de jugement :

   - **Informations factuelles** : Des informations factuelles sont des données objectives et vérifiables qui ne dépendent pas de l'opinion ou de l'interprétation subjective à titre d'exemple : communication des données chiffrées sur un marché, une affaire, présentation d'un document probant, les entreprises pour lesquelles le candidat a précédemment travaillé, avec les dates d'emploi…..;
   - **Eléments d'analyse** : expression par l'interviewé de ses préoccupations par rapport à des faits constatés…;
   - **Eléments de jugement** : appréciation d'un fait dans son environnement («connaissiez-vous telle décision lorsque vous avez négocié telle affaire»), commentaire d'un résultat, mise en évidence d'une situation exceptionnelle… .

1.7 Les sources de données utilisées :

Données primaires : Les données primaires sont des informations collectées directement par le chercheur pour répondre à des questions spécifiques de l'étude. Ces données n'existent pas avant le début de la recherche et nécessitent souvent des efforts considérables pour être recueillies. Dans le cadre de notre recherche, nous avons principalement collecté des données primaires à travers des interviews et des observations directes. Nous avons mené des entretiens approfondis avec des responsables clés de l'Ade. Les questions posées lors de ces entretiens ont été conçues pour recueillir des informations détaillées et spécifiques sur divers aspects de l'audit interne et la gestion des risques opérationnels en processus d'achat. De plus, nous avons

effectué des observations directes sur le terrain pour comprendre comment la procédure est appliquée quotidiennement et la contribution de l'audit interne dans le contrôle de ces pratiques pour améliorer la gestion des risques opérationnels.

Données secondaires : Les données secondaires, en revanche, sont des informations déjà existantes que le chercheur peut utiliser pour son étude. Ces données proviennent de sources diverses telles que des livres, des articles de recherche, des rapports internes, des bases de données, et des revues scientifiques. Pour notre recherche, nous avons effectué une revue des documents internes de l'Ade, y compris la procédure d'achat, le code des marchés et les rapports d'audit antérieurs. Cette analyse documentaire nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie des pratiques et des normes déjà en place au sein de l'entreprise. De plus, nous avons consulté des ouvrages théoriques et des articles académiques sur l'audit interne et la gestion des risques opérationnels pour contextualiser notre étude et comparer les pratiques de l'Ade avec les standards et recommandations internationaux.

2 Analyse des données :

2.1 Techniques d'analyse :

Pour analyser les données recueillis nous avons opté sur :

2.1.1 Méthode descriptive : dans la partie théorique (Recherche documentaire sur la fonction d'audit interne et les risques opérationnels).

2.1.2 Méthode Qualitative : dans la partie pratique.

L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets. L'objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données, mais d'obtenir des données de fond. Cette méthode de recherche descriptive se concentre sur des interprétations, des expériences et leur signification.

Le choix de la méthode qualitative est justifié par le fait que **les 5 personnes interrogées constituent la totalité de la population concernée** par le processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon réduit d'une grande population, mais bien de **l'ensemble exhaustif des acteurs impliqués** dans ce processus.

Les **5 profils couvrent intégralement** toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement (audit, achat, marchés, stocks, contrôle budgétaire).

La méthode qualitative s'impose donc naturellement : quand la **population entière est petite et identifiable**, l'objectif ne peut être que de **comprendre en profondeur** le fonctionnement de chaque acteur et les interactions entre eux, non pas de mesurer ou de généraliser.

Pour ce faire, **nous avons effectué un audit de l'audit interne** en utilisant un ensemble de techniques qui se présentent comme suit : l'observation physique, les entretiens ainsi que la vérification des documents ainsi que les rapports d'audit.

Section 03 : L'analyse empirique

1 L'analyse de l'entretien :

Les entretiens semi-directifs ont été conduits au sein des locaux de l'ADE unité de Blida durant la période de notre stage pratique. Chaque entretien a duré entre 45 et 90 minutes selon le profil et la richesse des échanges. Les entretiens se sont déroulés en face à face, dans un cadre confidentiel, avec l'accord préalable de chaque interviewé. Des notes détaillées ont été prises au cours de chaque séance afin de restituer fidèlement les propos recueillis.

1.1 Profil des répondants :

Tableau n 05 : Les profils des répondants à l'entretien

Numéro d'entretien	Profil / Fonction	Département	Rôle dans l'étude
E1	Auditeur Interne	Audit Interne	Réalisateur des missions d'audit
E2	Chef de Département Administration et Moyens	Administration et Moyens	Responsable processus achat
E3	Gestionnaire des Marchés	Administration et moyens	Responsable des marchés

E4	Gestionnaire des stocks	Administration et Moyens	Responsable de la gestion des stocks
E5	Responsable Contrôle Budgétaire	Finances et Comptabilité	Contrôle financier des achats

Source : établi par nous même

Le choix de ces cinq profils n'est pas aléatoire. Il répond à une logique de couverture exhaustive du processus d'approvisionnement : chaque interviewé occupe une position différente dans la chaîne du processus, ce qui permet de recueillir des perspectives complémentaires sur les risques et les contrôles à chaque étape. Cette diversité des points de vue est une condition de la richesse analytique des données collectées.

1.1.1 Profil : l'auditeur interne de l'ADE.

Axe 01 : Profil et positionnement de l'audit interne à l'ADE

Question 01 : Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle au sein du département d'audit interne ?

« Je suis auditeur dans la direction centrale d'audit interne de l'ADE. J'occupe ce poste depuis sept ans. Mon rôle consiste à évaluer les dispositifs de contrôle interne, à m'assurer de la conformité des opérations aux procédures en vigueur, et à formuler des recommandations visant à améliorer la gestion des risques, notamment sur des processus à fort enjeu comme les achats et les marchés publics. »

Constat :

L'ADE dispose d'une structure d'audit interne au niveau central (siège d'Alger). Les auditeurs internes sont généralement des profils issus de la comptabilité, du contrôle de gestion ou du droit, avec peu de certifications internationales.

Question 02 : Comment l'audit interne est-il organisé dans votre entreprise ? Est-il rattaché à la direction générale ?

« À l'ADE, l'audit interne est rattaché directement à la direction générale. Il existe une direction centrale de l'audit et du contrôle interne au siège. Au niveau unité, nos cellules rendent compte au directeur d'unité, nous sommes soumis également au contrôle de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et du commissaire aux Comptes en tant qu'entreprise publique. »

Constat :

L'ADE, en tant qu'Entreprise Publique Économique (EPE) sous tutelle du Ministère des Ressources en Eau, est soumise à plusieurs niveaux de contrôle externe (IGF, commissaires aux comptes). L'audit interne est rattaché à la DG, ce qui est courant dans les EPE algériennes.

Question 03 : Quelles sont vos missions principales ? L'audit des achats en fait-il partie de manière régulière ?

« Nos missions couvrent principalement l'audit de conformité des marchés publics, le contrôle des caisses et régies, le suivi des investissements et la vérification des états financiers. L'audit du processus achat est effectivement une mission régulière car l'ADE réalise d'importants achats de produits chimiques, de compteurs, de matériels hydrauliques et de services de travaux. Les marchés d'une valeur supérieure à douze millions de dinars sont obligatoirement soumis à commission des marchés, ce qui crée un volume important de dossiers à auditer. »

Constat :

L'ADE effectue des achats massifs et récurrents : produits de traitement de l'eau (chlore, alumine, polymères), équipements de réseau (compteurs, vannes, tuyauteries), carburants, pièces de rechange pour pompes et stations. Ces achats sont régis par le code des marchés publics algérien (Décret présidentiel 15-247 et ses amendements), imposant des procédures strictes selon les seuils.

Axe 02 : Démarche

Question 04 : Comment planifiez-vous une mission d'audit portant sur le processus d'achat ?

« La mission commence par un ordre de mission signé par le directeur de la direction générale. Nous entamons ensuite une phase de prise de connaissance : nous collectons les procédures d'achat en vigueur, les plans d'approvisionnement, les tableaux de bord des marchés en cours, et nous consultons les rapports d'audit précédents. Nous identifions les marchés à fort montant ou à historique de dysfonctionnement comme priorités. Un programme de travail est ensuite établi précisant les tests à réaliser, les documents à examiner et les personnes à interviewer : acheteur, gestionnaire des stocks, comptable. »

Figure 08 : Modèle d'un ordre mission d'audit interne à L'ADE

الجزائرية للمياه
ALGÉRIENNE DES EAUX

Alger le, XX/XX/XXXX

Direction centrale d'audit

N°XXX/DCA/XXXX

Monsieur le Directeur d'unité

Objet : Mission d'audit

En exécution du plan annuel d'audit interne de l'exercice XXXX, la Direction Centrale Audit est chargée de réaliser une mission d'audit au niveau du département d'administration et des moyens, relevant de votre unité.

La Mission portera sur l'**audit approvisionnement**.

Les objectifs généraux de cette mission sont :

Cette mission, sous la supervision de Monsieur X, sera conduite par :

– Monsieur X Auditeur stagiaire ;

– Monsieur W, Auditeur principale ;

– Monsieur C, Auditeur assistant.

L'intervention dans vos structures est prévue du XX au XX et portera sur la période du XX.

Cet effet, nous vous prions de sensibiliser Mr le Chef de département et ses collaborateurs concernés, afin de faciliter à l'équipe d'audit l'accès aux documents et aux informations demandés et mettre à leur disposition toute la logistique nécessaire au bon déroulement de la mission.

Nous vous remercions par avance de votre concours actif au bon déroulement de cette mission d'audit.

Salutations cordiales

Le Directeur Central Audit

Source : établi par nous-même sur la base des documents interne à l'entreprise

Constat :

La planification des audits à l'ADE suit globalement les étapes standard, mais avec des particularités : le plan d'audit annuel n'est pas toujours formalisé en fin d'exercice, les missions sont parfois déclenchées suite à des signalements ou des injonctions de la DG plutôt qu'à une analyse systématique des risques, et les programmes de travail sont rarement documentés de manière exhaustive.

Remarque : Veuillez trouver en l'annexe 01 les étapes du déroulement d'une mission d'audit interne au sein de l'ADE.

Question 05 : Quelles techniques et outils utilisez-vous lors de vos missions d'audit sur les achats ?

« Nos techniques principales sont l'examen des dossiers de marchés (cahier des charges, offres reçues, PV d'ouverture des plis, contrat, PV de réception, factures, mandats de paiement), les entretiens les membres des commissions des marchés, et les tests de conformité par sondage sur un échantillon de bons de commande. Nous n'utilisons pas encore de logiciel spécialisé d'audit comme ACL ou IDEA. »

Constat :

L'outillage des auditeurs de l'ADE reste essentiellement artisanal : examen documentaire manuel des dossiers papier, tests par sondage sur des échantillons limités. La dématérialisation des achats étant encore partielle à l'ADE, les auditeurs travaillent souvent sur des dossiers physiques, ce qui ralentit considérablement les travaux et limite la couverture.

Question 06 : Comment évaluez-vous le dispositif de contrôle interne sur le processus achat ? Sur quels référentiels vous appuyez-vous ?

« Notre évaluation du contrôle interne porte principalement sur la conformité aux dispositions du code des marchés publics algérien, aux procédures internes de l'ADE et aux instructions de la tutelle. Nous vérifions l'existence des contrôles (séparation des fonctions, visa de la commission des marchés) et leur application effective. Notre référence principale reste la réglementation nationale et les procédures internes de l'entreprise. »

Constat :

L'évaluation du contrôle interne à l'ADE est essentiellement légaliste : elle se focalise sur la conformité réglementaire (code des marchés publics, décrets d'application) plutôt que sur l'efficience et l'efficacité des processus. Cette approche, courante dans les EPE algériennes, limite la portée de l'audit interne à un rôle de vérification de la légalité, sans aborder la performance économique des achats.

Question 07 : Comment formulez-vous vos recommandations à l'issue d'un audit achat, et comment s'assure-t-on de leur mise en œuvre ?

« À l'issue de la mission, nous rédigeons un rapport d'audit comprenant les constats, les anomalies relevées et nos recommandations. Ce rapport est transmis au directeur régional et une copie est envoyée à la direction centrale de l'audit à Alger et au directeur de la direction générale. Nous organisons une réunion de restitution avec les responsables concernés. Pour le suivi, nous effectuons théoriquement une relance six mois après, mais en pratique, le suivi est irrégulier. Certaines recommandations formulées il y a trois ans n'ont toujours pas été mises en œuvre, notamment celles nécessitant des moyens financiers. »

Tableau n 06 : Tableau de suivi des recommandations d'audit

الجزائرية للمياه ALGÉRIENNE DES EAUX	**Direction Centrale Audit**			**Tableau de Suivi des Recommandations d'Audit**		
	Rapport d'Audit :					
Structure: unité de Blida				Date : du au		
Recommandation N° : 02				Code de Mission :		
Libellé :				**Priorité :** Majeure		
N° et Date d'Envoi du Projet de Rapport :						
Réponse de l'audité :	**Nom & Prénom :**	Fonction : Directeur d'unité	Signature :			
Partie à renseigner par la structure Auditée	Recommandation Retenue : ☒	Réalisée :	☐	Recommandation Non Retenue (1)	☐	
		En cours :	☒	Recommandation Non Concernée (2)	☐	
		Non Réalisée :	☐			

		Description du Plan d'Action engagé pour la mise en œuvre de la Recommandation	
	Date butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)

(1)-Exposer le motif du refus de la recommandation	.....
	.....
	.....
(2)-Préciser la (les) structure (s) concernée(s) par la recommandation	.....
	.....
	.....

Partie à renseigner par la structure Audit	Acceptation du plan d'action :	Oui ☐ Non ☐	Suivi du plan d'action par :		
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :
			Nom & Prénom :	Date :	Signature :

Source : document interne à l'entreprise

Constat :

Le taux de mise en œuvre des recommandations d'audit à l'ADE est un peu réduit. Les recommandations à faible coût (révision de procédures, sensibilisation) sont mieux appliquées que celles nécessitant des investissements (logiciels, formation, recrutement). L'absence de mécanismes formels de suivi au non-respect des recommandations constituent les freins principaux.

Axe 03 : Contribution

Question 08 : Selon vous, l'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques opérationnels dans le processus d'achat ? Comment mesurez-vous cet impact ?

« Oui, mais cet impact est difficile à quantifier. Notre contribution se manifeste surtout à travers la détection des anomalies et l'effet dissuasif que nos missions exercent sur les comportements. Nous n'avons pas encore d'indicateurs formels pour mesurer la réduction des risques d'une année sur l'autre, ce qui est une limite que nous reconnaissons. »

Constat :

L'auditeur interne reconnaît lui-même l'absence d'indicateurs de performance permettant de mesurer l'impact réel de ses missions sur la réduction des risques opérationnels. Cette lacune confirme que la fonction d'audit interne à l'ADE reste encore dans une logique de conformité plutôt que de performance.

Question 09 : Quelles sont, selon vous, les principales limites de l'audit interne au sein de l'ADE, et quelles améliorations seraient nécessaires ?

« Les principales limites sont l'absence de logiciels d'audit, et le suivi insuffisant des recommandations. Pour améliorer notre efficacité, il faudrait investir dans la formation continue des auditeurs, digitaliser le processus d'audit et instaurer un mécanisme formel d'obligation de résultat pour les recommandations. »

Constat :

L'auditeur interne identifie lui-même les freins structurels qui limitent l'efficacité de sa fonction et qu'ils doivent être améliorés pour garantir l'efficacité de sa fonction.

1.1.2 Profil : Chef de département d'administration et des moyens

Axe 01 : Profil et positionnement du département d'administration et des moyens

Question 01 : Pouvez-vous vous présenter et décrire le rôle de votre département dans l'organisation de l'ADE ?

« Je suis chef du département administration et moyens au niveau de l'unité de l'ADE depuis neuf ans. Mon département est responsable de la gestion des moyens généraux : achats de fournitures, de matériels roulants, de carburant, de pièces de rechange, de produits d'entretien, ainsi que la gestion du parc automobile, des locaux et des contrats de services (gardiennage, nettoyage, maintenance). Nous gérons également les procédures administratives liées aux marchés publics en coordination avec le service des finances. »

Constat :

Le département administration et moyens (DAM) est la structure opérationnelle centrale du processus d'achat. Il gère un volume financier important, notamment les achats récurrents de produits chimiques de traitement de l'eau, de pièces de rechange hydrauliques, de carburant et de matériels d'exploitation. C'est le département le plus exposé aux risques opérationnels liés aux achats, et donc le principal interlocuteur de l'audit interne dans ce domaine.

Question 02 : Comment le processus d'achat est-il organisé au sein de votre département ? Quelles sont les étapes clés ?

« Le processus commence par l'expression du besoin formulée par les services techniques (exploitation, maintenance). Je valide ensuite la pertinence du besoin et nous vérifions la disponibilité budgétaire avec le service financier. Selon le montant estimé, nous choisissons la procédure : bon de commande direct pour les petits achats, consultation de fournisseurs pour les montants intermédiaires, ou appel d'offres ouvert pour les marchés dépassant les seuils réglementaires. Une commission des marchés interne examine les offres pour les marchés importants. Après attribution, la réception est effectuée par notre gestionnaire de stocks qui établit un bon de réception. Le dossier est ensuite transmis à la comptabilité pour mandatement. »

Constat :

La description du processus par le chef DAM est conforme aux dispositions du code des marchés publics algérien (décret présidentiel 15-247 modifié). Cependant, en pratique, des raccourcis procéduraux sont fréquents : validation des besoins sans vérification rigoureuse de la réalité du besoin, contournement des seuils par fractionnement, et réception physique sans vérification technique sérieuse pour les produits spécialisés.

Question 03 : Quelle est la relation de votre département avec l'audit interne ? Est-elle régulière ?

« L'audit interne intervient chez nous en moyenne une fois par an. Lors de ces missions, les auditeurs examinent nos dossiers de marchés, vérifient la conformité des procédures, consultent nos registres de stocks et s'entretiennent avec notre équipe. Avec le temps, j'ai compris que l'audit interne peut nous aider à nous protéger en documentant mieux nos procédures et en identifiant des failles que nous ne voyons pas au quotidien. »

Constat :

La relation entre le DAM et l'audit interne à l'ADE est une relation étroite qui est basée sur l'orientation des opérations effectuées de la maniéré la plus réglementaire suivant la procédure.

Question 04 : Comment percevez-vous la mission de l'audit interne dans votre département ?

« Honnêtement, au départ, les missions d'audit étaient perçues comme des contrôles punitifs. Aujourd'hui, grâce à un meilleur dialogue, nous avons compris qu'il s'agit d'un outil d'amélioration continue. Nous collaborons mieux avec les auditeurs, nous leur fournissons les documents demandés et nous suivons en partie les recommandations. Mais nous manquons parfois de moyens pour les appliquer toutes. »

Constat :

La relation entre le département Administration et Moyens et l'audit interne a évolué positivement, passant d'une logique de contrôle répressif à un partenariat de conseil. Cependant, des freins liés aux ressources limitent l'application complète des recommandations.

Question 05 : Quels sont les principaux risques opérationnels que vous identifiez dans le processus d'achat ?

« Les risques sont nombreux : des erreurs dans l'expression des besoins, des fournisseurs qui ne respectent pas les délais de livraison, des réceptions de marchandises non conformes aux spécifications techniques, des dépassements budgétaires, et parfois des difficultés à respecter les délais réglementaires des procédures de passation de marchés publics. Le risque de fraude existe aussi, notamment dans la phase de consultation et de sélection des offres. »

Constat :

Le département identifie de manière intuitive et empirique les risques liés aux achats sans s'appuyer sur une démarche formalisée de gestion des risques. L'exposition aux risques est réelle et couvre l'ensemble du cycle d'achat.

Axe 02 : Démarche

Question 06 : Comment se déroule concrètement une mission d'audit interne dans votre département ? Comment la préparez-vous ?

« Lorsque nous recevons l'ordre de mission, nous rassemblons tous les dossiers de marchés de la période concernée, les bons de commande, les bons de réception, les factures et les registres de stocks. Les auditeurs restent généralement une à deux semaines chez nous. Ils examinent les dossiers, posent des questions à nos agents et visitent parfois nos entrepôts. En préparation, nous vérifions que tous les dossiers sont complets et que les pièces manquantes sont régularisées dans la mesure du possible. C'est une période intense pour l'équipe mais qui nous permet aussi de remettre de l'ordre dans nos archives. »

Constat :

La description de la préparation par le chef DAM révèle une pratique courante dans les EPE : la régularisation a posteriori des dossiers avant l'arrivée des auditeurs. Si cette pratique permet d'améliorer la tenue documentaire, elle fausse également les résultats de l'audit en masquant l'état réel du contrôle interne au moment des faits. C'est une limite importante à la fiabilité des constats d'audit.

Question 07 : Quelles techniques utilisent les auditeurs lors de leurs missions dans votre département ? Vous semblent-elles adaptées ?

« Les auditeurs examinent principalement nos dossiers de marchés de manière très détaillée : ils vérifient la présence de toutes les pièces, les dates, les signatures, les montants. Ils croisent les bons de commande avec les factures et les bons de réception. Ils font un inventaire physique partiel de nos stocks. Ils nous posent beaucoup de questions sur le choix des fournisseurs et les conditions de sélection. »

Question 08 : Comment réagissez-vous aux recommandations formulées par l'audit interne ? Les mettez-vous en œuvre ?

« Nous essayons de mettre en œuvre les recommandations qui sont dans nos moyens. Par exemple, suite à un audit, nous avons amélioré la tenue de nos registres de stocks et renforcé la procédure de réception en exigeant la présence du responsable technique pour les livraisons de produits spéciaux. Mais certaines recommandations sont difficiles à appliquer : celles qui nécessitent des investissements (logiciel de gestion des achats, équipement de laboratoire) restent en attente faute de budget. D'autres recommandations touchent à des pratiques ancrées depuis longtemps dans l'organisation, et changer les habitudes prend du temps malgré la bonne volonté. »

Constat :

La réponse du chef DAM illustre la dichotomie dans la mise en œuvre des recommandations d'audit à l'ADE : les recommandations à faible coût et à portée limitée (procédures, tenue de registres) sont mieux appliquées, tandis que celles nécessitant des investissements ou un changement culturel profond restent lettre morte. Cette situation reflète les contraintes budgétaires réelles de l'entreprise mais aussi l'insuffisance du suivi et de l'obligation de résultat imposée aux responsables.

Axe 03 : Contribution

Question 09 : Selon vous, l'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques opérationnels dans votre processus d'achat ?

« Oui, je pense que l'audit interne a un impact réel, même si cet impact est difficile à mesurer. Sa contribution la plus importante est l'effet de dissuasion : les agents savent qu'ils seront contrôlés, ce qui les incite à respecter les procédures. Personnellement, les rapports d'audit m'ont permis de défendre la nécessité d'améliorer certaines ressources dont nous disposons.»

Constat :

La contribution de l’audit interne est ici perçue davantage à travers son effet que par des résultats mesurables. L’absence d’indicateurs objectifs de performance (taux de mise en œuvre

des recommandations, évolution du nombre d'anomalies) rend cette contribution difficile à démontrer empiriquement, ce qui constitue une limite importante pour l'entreprise.

1.1.3 Profil : Responsable des marchés et responsable des appels d'offre

Question 01 : Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle dans le processus d'achat ?

« Je suis responsable des marchés au sein de l'unité de Blida. Mon rôle est de piloter l'ensemble des procédures formelles d'achat : rédaction et publication des avis d'appels d'offres, réception et dépouillement des offres, secrétariat de la commission des marchés, rédaction des contrats, gestion des avenants et suivi de l'exécution contractuelle.. »

Constat :

Le responsable des marchés est le garant procédural du respect du code des marchés publics algérien (décret présidentiel 15-247). Il occupe une position centrale dans le processus d'achat formel de l'ADE, à l'interface entre les services demandeurs, les fournisseurs et la commission des marchés. C'est un interlocuteur clé pour l'audit interne car il détient la mémoire procédurale des marchés conclus.

Question 02 : Selon vous en tant qu'un responsable des marchés et d'appels d'offre quel est le dispositif de contrôle interne mis en place pour sécuriser le processus d'achat ?

« Nous travaillons avec un cahier des charges, des bons de commande validés par la hiérarchie, une commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres, et une procédure de réception des fournitures avec procès-verbal. Chaque étape nécessite des signatures et validations. Nous appliquons les textes réglementaires relatifs aux marchés publics. L'audit interne vérifie le respect des règles de la procédure et les règles de passation des contrats lors de ses missions. »

Constat :

Un dispositif de contrôle interne formel existe au niveau du processus d'achat, appuyé sur la réglementation des marchés publics. Cependant, ce dispositif reste largement manuel et papier, ce qui le rend vulnérable aux erreurs et aux délais.

Question 03 : Quels sont les principaux risques opérationnels dans votre processus de marchés publics ?

« Les risques que j'identifie dans mon domaine sont multiples. D'abord le risque de rédaction orientée des cahiers des charges : certains services demandeurs rédigent les spécifications de manière à n'admettre qu'un seul fournisseur possible, éliminant de facto la concurrence. Ensuite le risque d'entente entre soumissionnaires : en Algérie, dans certains secteurs, les fournisseurs se connaissent et peuvent présenter des offres concertées pour que l'un d'eux remporte toujours le marché. »

Constat :

Les risques identifiés par le responsable des marchés reflètent une connaissance avancée des pratiques de contournement des règles de mise en concurrence. Le risque d'entente entre soumissionnaires est particulièrement difficile à prouver sans outils d'analyse avancés (analyse des prix, des liens entre entreprises).

Question 04 : Existe-t-il une cartographie des risques propre au processus des marchés ?

« Non, pas au niveau de notre service. Nous disposons des procédures réglementaires qui identifient implicitement les risques (d'où les seuils, les commissions, les visas) mais pas d'une cartographie formelle des risques dans le sens managérial du terme. Notre documentation est essentiellement juridique et procédurale. Je recense informellement les types de problèmes récurrents dans un fichier de suivi personnel, mais ce n'est pas institutionnalisé. L'audit interne nous a d'ailleurs recommandé lors de la dernière mission de formaliser ce suivi, mais nous n'avons pas encore eu le temps de le faire. »

Constat :

L'absence de cartographie des risques formelle au niveau des marchés confirme la faiblesse du contrôle interne à l'ADE. La documentation existante est de nature juridique et réglementaire, non managériale. Le fichier de suivi personnel du responsable est une bonne pratique individuelle non institutionnalisée, donc fragile et non transmissible.

Question 05 : Quelle est votre relation avec la fonction d’audit interne ?

« L'audit interne est un interlocuteur que je rencontre lors de ses missions périodiques. Ils examinent principalement nos dossiers de marchés : vérification de la complétude des pièces, conformité des procédures, cohérence entre les montants contractuels et les paiements. Je

reconnais que leur regard extérieur est utile. Lors de la dernière mission, ils ont identifié que deux marchés conclus la même année avec le même fournisseur pour des prestations similaires auraient dû être regroupés en un seul appel d'offres. C'est le type d'anomalie difficile à voir de l'intérieur quand on est dans le quotidien opérationnel. »

Constat :

La relation du responsable des marchés avec l'audit interne est professionnelle et relativement ouverte. Sa position de garant procédural le rend naturellement plus réceptif à l'audit de conformité que d'autres acteurs. Cependant, les anomalies détectées sur les regroupements de marchés révèlent que même un responsable compétent peut ne pas détecter certaines dérives en raison de la fragmentation de l'information dans l'organisation.

Question 06 : Comment les missions d'audit sur les marchés se planifient-elles ?

« Lors des missions d'audit portant sur les marchés, les auditeurs commencent par me demander la liste de tous les marchés conclus sur la période auditée, les montants, les fournisseurs et les procédures utilisées. Ils sélectionnent ensuite un échantillon de dossiers à examiner en détail : généralement les marchés de montants les plus élevés, les marchés conclus de gré à gré, et ceux ayant fait l'objet d'avenants. La phase de planification est rapide et la sélection des dossiers me paraît parfois trop orientée sur les montants sans tenir compte des risques procéduraux sur les petits marchés récurrents. »

Constat :

La critique du responsable des marchés sur la sélection des dossiers par les auditeurs (focalisée sur les montants) est pertinente : les risques procéduraux et de fraude existent aussi sur les petits marchés récurrents, notamment via le fractionnement. Une approche de sélection basée sur une analyse des risques plutôt que sur les seuls montants permettrait une meilleure couverture.

Question 07 : Lorsque les auditeurs viennent contrôler les marchés sur quels points basent ils ?

« Les auditeurs vérifient point par point la conformité de chaque dossier : présence de l'avis de publication, respect des délais réglementaires, composition de la commission lors de l'ouverture des plis, critères d'évaluation conformes au cahier des charges, signature du contrat dans les

délais, existence des cautionnements et garanties. C'est un contrôle essentiellement de conformité documentaire. »

Constat :

L'audit des marchés à l'ADE est un audit de conformité réglementaire classique dans les EPE algériennes. Il vérifie la régularité procédurale mais pas l'efficience économique (prix obtenus vs prix de marché) ni la performance contractuelle (taux de livraison dans les délais, qualité reçue). C'est une limite structurelle de l'approche d'audit adoptée.

Question 08 : Comment réagissez-vous aux recommandations formulées par l'audit interne ? Les mettez-vous en œuvre ?

« Les recommandations qui nous concernent portent généralement sur la complétude des dossiers, le respect des délais et la traçabilité des décisions de la commission. Nous essayons de les appliquer, notamment en renforçant la tenue des procès-verbaux d'ouverture des plis et en archivant systématiquement toutes les offres reçues. »

Constat :

Les recommandations formulées par l'audit interne ont produit des effets concrets et visibles au niveau du service des marchés, notamment en matière de rigueur documentaire et de traçabilité des décisions de la commission.

Question 09 : L'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques dans votre processus ?

« Oui, et sa contribution est plus forte. L'effet le plus tangible pour moi est la régularisation des pratiques : chaque mission d'audit nous oblige à revoir nos procédures et à combler les lacunes.. L'audit interne m'a également fourni des arguments écrits et formels pour résister aux pressions informelles de certains services demandeurs qui souhaitaient orienter des marchés vers des fournisseurs précis. »

Constat :

La réponse du responsable indique une contribution positive de l’audit interne dans la réduction des risques opérationnels liés aux marchés.

Question 10 : Quelles améliorations préconisez-vous pour renforcer la maîtrise des risques des marchés ?

« Je préconise trois mesures prioritaires. Premièrement, la mise en place d'une plateforme dématérialisée de gestion des marchés permettant un suivi en temps réel et une détection automatique des anomalies (délais dépassés, seuils approchés, avenants successifs) .deuxièmement, l'extension du périmètre de l'audit interne à la phase d'exécution contractuelle. Troisièmement, une formation obligatoire et régulière des membres des commissions des marchés pour renforcer la qualité de l'analyse des offres. »

Constat :

Les recommandations du responsable des marchés sont particulièrement pertinentes car elles proviennent du principal acteur opérationnel du processus et la mise en œuvre de ces recommandations est un pas important dans la bonne gestion des risques de l'ADE en matière des marchés.

1.1.4 Profil du répondant : Le gestionnaire de stock

Question 01 : Pouvez-vous décrire votre rôle dans le processus d'achat et les liens entre la gestion des stocks et les autres étapes du processus ?

« Mon rôle intervient principalement à deux moments clés : à la réception des livraisons, où j'établis les bons de réception après vérification des quantités et de la conformité apparente avec le bon de commande, et lors des sorties de stock, où je m'assure que les produits sortis correspondent à des demandes validées par la hiérarchie. Je tiens à jour les fiches de stock pour chaque référence. En pratique, je suis un point de passage obligatoire dans le circuit documentaire, mais je n'ai pas toujours accès aux spécifications techniques détaillées du marché pour vérifier la qualité réelle de la totalité des produits livrés. »

Constat :

Le gestionnaire des stocks occupe un rôle indispensable dans le processus d'achat mais son périmètre de contrôle reste limité à la vérification quantitative et documentaire. L'absence des capacités de contrôle de la totalité des produits pour valider la conformité qualitative des produits livrés (notamment les produits en grandes quantités) constitue un risque opérationnel réel avec la contrainte du temps, cela est justifié par le manque des moyens de contrôle exhaustif

des produits chimiques malgré l'existence d'une équipe technique qui vérifie les spécifications tangibles des produits .

Question 02 : Quels sont les principaux risques opérationnels que vous identifiez dans votre activité quotidienne de gestion des stocks ?

« Le premier risque est la rupture de stock sur les produits critiques, qui peut interrompre le traitement de l'eau. Le second est le surstock de produits à durée de vie limitée, qui arrivent à péremption avant d'être utilisés. Il arrive aussi que des produits livrés ne correspondent pas exactement aux spécifications je ne peux le constater qu'à l'usage surtout en cas de pénurie lorsqu'on soit obligé de les remplacer par d'autres après une demande de dérogation auprès de la direction générale et obtention de l'accord pour gérer la situation d'urgence . »

Constat :

Les risques identifiés par le gestionnaire des stocks couvrent deux dimensions complémentaires : la continuité d'approvisionnement (rupture/surstock) et la conformité qualitative (non détectable à réception) Ces risques sont précisément ceux que l'audit interne devrait prioriser dans ses programmes de travail.

Question 03 : Quelles techniques les auditeurs utilisent-ils lors des contrôles de stocks ?

« Les auditeurs réalisent un inventaire physique par sondage : ils choisissent une liste de références et comptent physiquement les quantités dans nos entrepôts, qu'ils croisent avec les fiches de stock et les données du logiciel. Ils vérifient aussi le rapprochement entre les bons de commande, les bons de réception et les factures pour un échantillon de livraisons. Ils contrôlent les dates de péremption des produits stockés. Pour les produits chimiques, ils ne peuvent pas vérifier la qualité, seulement les quantités et les dates. Ils m'ont recommandé de systématiser les inventaires trimestriels, ce que nous faisons maintenant. »

Constat :

Dans le cadre de la gestion des stocks, les auditeurs internes concentrent sur une évaluation des quantités et du rapprochement entre les documents et ce qu'il existe vraiment au sein du magasin.

Question 04 : Comment les recommandations formulées par l'audit interne ont-elles modifié vos pratiques de gestion des stocks ?

« Suite aux recommandations d'un audit réalisé la dernière fois, nous avons commencé à réaliser des inventaires physiques trimestriels de manière systématique, alors qu'auparavant ils n'étaient effectués qu'en fin d'exercice. Nous avons également amélioré la tenue des fiches de stock en y intégrant les dates de péremption pour chaque entrée. Ces changements ont effectivement réduit certains problèmes. Ainsi, la recommandation d'utiliser un logiciel de gestion des stocks a été mise en œuvre et a très bien facilité notre travail. »

Constat :

Les recommandations des auditeurs en matière de gestion des stocks sont mise en œuvre d'une maniéré convenable qui aide à la réduction des risques opérationnels qui peuvent se réaliser.

Question 05 : L'audit interne a-t-il contribué à améliorer la gestion des risques dans votre domaine ?

« Oui, concrètement. La recommandation d'inventaires trimestriels a changé notre pratique et nous a permis de détecter des écarts bien avant qu'ils ne deviennent incontrôlables.»

Constat :

La réponse du gestionnaire des stocks confirme l'importance des recommandations de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques en matière de gestion des stocks.

1.1.5 Profil du répondant : Responsable du contrôle budgétaire, impliqué dans la validation financière des achats

Question 01 : Comment le contrôle budgétaire articule-t-il avec le processus d'achat et l'audit interne ?

« Avant tout engagement de dépense, une vérification de la disponibilité des crédits est effectuée. Je valide le visa budgétaire sur les bons de commande et les marchés. L'audit interne vérifie ensuite a posteriori que les engagements ont respecté les enveloppes budgétaires. Il arrive que des dépassements budgétaires soient constatés, notamment en fin d'exercice lorsque des besoins urgents surviennent. »

Constat :

Une articulation existe entre le contrôle budgétaire et le processus d'achat via le visa budgétaire, mais la coordination avec l'audit interne est principalement a posteriori, limitant la capacité à prévenir les dépassements budgétaires.

Question 02 : Quels sont les risques financiers spécifiques liés au processus d'achat que vous avez identifiés ?

« Les risques majeurs sont les dépassements des enveloppes budgétaires, les achats fractionnés pour contourner les seuils de passation de marchés, les paiements sans service fait, et les risques liés aux avances versées à des fournisseurs défaillants. J'ai aussi constaté des cas de double facturation. Ces risques ont été signalés à l'audit interne qui les a intégrés dans ses rapports. »

Constat :

Les risques financiers liés au processus d'achat sont bien identifiés par le contrôle budgétaire mais ne font pas l'objet d'un traitement préventif structuré. L'audit interne joue un rôle important dans leur détection et leur signalement.

Question 03 : Comment interagissez-vous concrètement avec l'audit interne lors de ses missions ? Quel est votre rôle dans ce processus ?

« Lors des missions d'audit portant sur le processus d'achat, les auditeurs me demandent systématiquement les états de consommation budgétaire par poste de dépense, les tableaux de suivi des engagements et les documents relatifs aux virements de crédits. Ils vérifient notamment que les marchés passés correspondent à des lignes budgétaires et que les montants engagés n'excèdent pas les crédits autorisés. Mon rôle est essentiellement documentaire lors de ces missions : je fournis les pièces demandées et je réponds aux questions sur les dépassements constatés.»

Constat :

La position du responsable du contrôle budgétaire lors des missions d'audit est précisée en son rôle qui est à la fourniture d'informations sans participation à la phase d'analyse ni au suivi des recommandations.

1.2 Synthèse des résultats de l'entretien :

Les résultats obtenus montrent clairement que l'audit interne constitue une fonction permanente, structurée et pleinement intégrée au fonctionnement de l'entreprise. Le responsable de la direction d'audit interne, occupe son poste depuis plusieurs années, souligne l'existence d'une organisation centralisée au niveau du siège, complétée par des relais au niveau des unités régionales. Cette structuration garantit une présence continue de l'audit interne à tous les niveaux de l'organisation.

Par ailleurs, le chef du DAM confirme le caractère régulier des interventions de l'audit interne, qui se déroulent en moyenne une fois par an, indépendamment de l'apparition d'incidents. Cette fréquence traduit une volonté de contrôle systématique, notamment dans le processus d'achat, considéré comme particulièrement sensible en raison de son poids financier et de son exposition aux risques.

En tant qu'entreprise publique économique placée sous la tutelle du Ministère d'hydraulique (Ex ministère des ressources en eau) , l'ADE est également soumise à plusieurs formes de contrôle externe (Inspection Générale des Finances, Cour des comptes, commissaires aux comptes). Dans ce contexte, l'audit interne joue un rôle essentiel en tant que premier niveau de contrôle, intervenant en amont pour détecter les anomalies avant l'intervention des organes externes.

A partir des entretiens menés avec les responsables clés du processus d'achat on a pu remonter l'importance de l'audit interne dans le département administration et moyens

Les entretiens mettent en évidence l'importance particulière de l'audit interne au sein du département administration et moyens, considéré comme le plus exposé aux risques opérationnels. En effet, ce département gère des volumes financiers importants à travers des achats variés (produits chimiques, pièces de rechange, carburant, prestations de services, etc.), ce qui en fait un terrain privilégié pour les missions d'audit.

L'importance de l'audit interne au sein du DAM se manifeste à trois niveaux distincts et complémentaires.

Sur le plan **préventif**, l'audit interne a un impact important dans la prévention des risques opérationnels à travers ce qui a été détecté auparavant les responsables doivent faire des actions correctives qui vont intervenir a priori pour les opérations suivantes.

Ensuite, sur le plan défectif, il contribue à identifier des anomalies parfois invisibles pour les acteurs opérationnels, notamment en raison de pratiques anciennes ou non intentionnelles. Plusieurs exemples ont été relevés, tels que la réception de marchandises non conformes, des incohérences entre factures et bons de livraison, ou encore le non-respect des pénalités contractuelles.

Enfin, sur le plan institutionnel, les rapports d'audit constituent un outil d'aide à la décision pour le chef du DAM, lui permettant de justifier ses besoins en ressources auprès de la direction générale sur la base de constats objectifs.

L'importance des recommandations de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels

En ce qui concerne les recommandations de l'audit interne, celles-ci apparaissent comme un levier majeur d'amélioration des pratiques de gestion et de réduction des risques. Les entretiens montrent qu'elles ont permis des progrès concrets, notamment dans la gestion des stocks, la formalisation des procédures de réception ou encore la réalisation régulière d'inventaires physiques. Ces recommandations se distinguent par leur caractère pratique et leur adaptation au contexte de l'entreprise, malgré la présence d'une certaine difficulté de la mise en œuvre intégrale de toutes les recommandations par manque de ressources financières surtout dans le cas de grands investissements.

De plus, la relation entre l'audit interne et le DAM a évolué de manière significative. Elle est passée d'une perception initiale de contrôle contraignant à une logique de collaboration et de conseil. Cette évolution favorise une meilleure coopération des équipes, améliore la qualité des informations recueillies lors des audits et renforce l'adhésion aux recommandations.

Cependant, les entretiens ont également mis en évidence certaines limites qu'il est important de mentionner. D'abord, les recommandations formulées par l'audit interne ne sont pas toujours appliquées : celles qui ne nécessitent pas de moyens financiers sont généralement mises en œuvre, tandis que celles qui demandent un investissement restent souvent sans suite. Ensuite Par ailleurs, les auditeurs concentrent leur contrôle sur les marchés de montants élevés, en

laissant de côté les petits marchés répétitifs qui présentent pourtant des risques comme le fractionnement, il reste des points à améliorer pour qu'il soit encore plus efficace.

En définitive, l'analyse des entretiens permet de conclure que l'audit interne occupe une place essentielle au sein de l'ADE. Son rôle est particulièrement déterminant dans le département administration et moyens, où les enjeux et les risques sont les plus importants. À travers ses missions et ses recommandations, il contribue de manière significative à l'amélioration des procédures, à la réduction des risques opérationnels et au développement d'une culture organisationnelle orientée vers le contrôle et la performance.

1.3 L'analyse documentaire :

Après avoir analysé un rapport d'audit de l'exercice 2025. On va citer les risques opérationnels identifiés ainsi que les recommandations proposées par l'auditeur interne ensuite on va tracer la cartographie des risques opérationnels selon leur criticité après hiérarchisation.

On analyse le rapport point par point :

1.3.1 Les constats identifiés :

1.3.1.1 Organigramme du département administration et moyens :

Constat	Quatre postes d'encadrement sont vacants au sein du département administration et moyens, chef de service approvisionnement, chef de service administration et Relex, chef de service Moyens Généraux et Parc Roulant, chef de parc.
Risque identifié	Organisationnel Dysfonctionnement organisationnel : absence de pilotage et de supervision des activités critiques.
Analyse	Nous avons constaté que plusieurs postes d'encadrement au sein du DAM sont vacants. Cette situation nous semble

	préoccupante, car l'absence de responsables à des postes clés entraîne un vide dans la supervision des activités. En l'absence d'un pilotage hiérarchique clair, les agents peuvent se retrouver sans directives précises, ce qui peut nuire à la bonne conduite des opérations et fragiliser l'organisation dans son ensemble.
Recommandation	Vu l'importance et le poids de ces postes vacants au sein de l'organisation, en sus du risque engendré il convient de Déclencher en priorité le processus de pourvoi aux postes vacants et le maintenir jusqu'à satisfaction complète du besoin.

Source : établi par nous même

1.3.1.2 Gestion des approvisionnements

Après la vérification des documents l'auditeur interne a constaté :

1.3.1.2.1 Constat sur l'expression des besoins :

- **Demandes de fournitures non établies par les structures concernées**

Constat	Les demandes de fournitures et de prestations ne sont pas systématiquement formulées par les structures qui en ont besoin.

Risque identifié	Non-conformité Commandes non conformes aux besoins réels : achats inadaptés
Analyse	À travers notre analyse, nous avons remarqué que les demandes de fournitures ne sont pas systématiquement formulées par les structures qui en ont besoin. Cela pose un problème, car sans une expression formelle et documentée des besoins, il devient difficile de s'assurer que les achats effectués correspondent réellement aux besoins de l'entreprise. Des achats inadaptés ou inutiles peuvent en résulter, ce qui constitue un gaspillage des ressources de l'établissement.
Recommandations	Les besoins doivent être inscrits dans le programme budgétaire et exprimés via un formulaire établi par la structure émettrice, visé par son responsable.

Source : établi par nous même

- **Demandes de réapprovisionnement non établies par la gestion des stocks**

Constat	Les demandes de réapprovisionnement et mises en stock ne sont pas établies par la structure chargée de la gestion des stocks.
Risque identifié	Risque de continuité Risque de rupture de stock ou de surstock non maîtrisé.
Analyse	Nous avons relevé que les demandes de réapprovisionnement ne sont pas initiées par le service chargé de la gestion des stocks. Or, ce service est le mieux placé pour évaluer les

	niveaux de stock disponibles et anticiper les besoins futurs. Cette lacune peut conduire à deux situations problématiques : soit une rupture de stock qui perturbe l'activité, soit un surstock qui immobilise inutilement des ressources financières importantes.
Recommandations	Subordonner tout réapprovisionnement à une demande formelle établie par la structure de gestion des stocks, validée par le responsable DAM.

Source : établi par nous même

- **Concrétisation des demandes d'approvisionnement sans aval du premier responsable**

Constat	La concrétisation des demandes d'approvisionnement n'est pas soumise à l'appréciation et à l'approbation du premier responsable de la structure.
Risque identifié	Financier Dépenses non autorisées : engagements financiers hors contrôle hiérarchique.
Analyse	Il ressort de notre analyse que certaines demandes d'approvisionnement sont concrétisées sans avoir reçu l'approbation préalable du premier responsable de la structure. Ce dysfonctionnement nous paraît grave, dans la mesure où il contourne un mécanisme de contrôle essentiel. Des engagements financiers peuvent ainsi être pris sans autorisation, ce qui expose l'établissement à des dépenses non justifiées et non maîtrisées.

Recommandations	La concrétisation de toute demande d'approvisionnement doit être subordonnée à l'aval du premier responsable, conformément à la procédure

Source : établi par nous même

Tableau n 07 : Modèle de formulation des demandes de fournitures

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه

ETABLISSEMENT PUBLIC ALGERIENNE DES EAUX

الجزائرية للمياه ALGÉRIENNE DES EAUX	**MANUEL DES PROCEDURES DE GESTION** **ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE** PROCEDURE DE GESTION DES ACHATS	**Réf : PG APPR 01** Date : 22 NOV.2015 Révision : A Page : 9/27

– Description des étapes

Formulation des demandes (fourniture ou de prestation)				
Etape	**Intervenants**	**Description**	**Documents utilisés**	Observation
01 et 02	Structure émettrice	**Formuler une demande de fourniture visée par le responsable de la structure (consommable, investissement ou prestation)**	-demande de fourniture ou de prestation	
03	- Gestionnaire des stocks (fourniture consommables)	Consulter le fichier informatique (disponibilité en stocks des articles demandés)	-Demande de fourniture (consommables) -Fichier informatique (application de gestion des stocks)	Confirmer la disponibilité ou non des articles en stock

04	Responsable de la DAM	**Approuver la demande formulée**	Demande de fourniture ou de prestation	Cachet et signature
05	Responsable de la DAM	**Viser le bon de commande et le soumettre au premier responsable (ufs dg, zone, unité) pour validation**	Bon de commande	L'établissement du bon de commande se fera suivant les étapes
06	Magasin ou Service achat	- Déstockage des articles demandés -Achat investissement -Exécution de la prestation	-Bon de sortie magasin -Bon de commande -Bon de livraison -Facture	

Source : document interne à l'entreprise

1.3.1.3 Achats

- **Absence de cahiers des charges dans les achats directs et prospections (TCO)**

Constat	L'unité n'utilise pas les cahiers des charges (cahier des prescriptions techniques) pour définir les caractéristiques et les conditions d'exécution des achats directs et des prospections, même lorsque ceux-ci nécessitent la mise en place d'un contrat.
Risque identifié	Non-conformité, juridique Livraisons non conformes et absence d'obligations contractuelles formalisées.
Analyse	Nous avons constaté que les achats directs et les prospections sont réalisés sans cahier des charges définissant les caractéristiques techniques des produits ou des prestations

	attendus. Cette absence est problématique car, sans un document contractuel précisant les exigences de qualité, les délais et les modalités de paiement, l'ADE se retrouve dans l'impossibilité de contester toute livraison non conforme ou d'exercer un quelconque recours contre le fournisseur défaillant.
Recommandations	Veiller au respect des clauses contractuelles sur lesquelles le contractant a été retenu lors de l'évaluation technico-financière de son offre (délai, qualité, garantie).

Source : établi par nous même

- **Retard de livraison de 36 jours non sanctionné — fournisseur GEPI**

Constat	L'engagement du fournisseur GEPI de livrer dans un délai d'un jour n'a pas été respecté, avec un retard de 36 jours. Aucune démarche n'a été engagée à l'encontre de ce fournisseur.
Risque identifié	**Continuité** Interruption du service public de l'eau et risque de réputation.
Analyse	Nous avons noté qu'un fournisseur a accusé un retard de livraison de 36 jours par rapport au délai contractuellement fixé, sans qu'aucune mesure corrective n'ait été prise par l'ADE. Cette situation nous semble particulièrement grave, car le produit en question est indispensable à la continuité du service public de l'eau. De plus, l'absence de réaction de la part de l'établissement pourrait encourager d'autres fournisseurs à ne pas

	respecter leurs engagements, ce qui fragilise la crédibilité de l'ADE dans ses relations contractuelles.
Recommandations	Engager des démarches formelles à l'encontre de tout fournisseur défaillant et veiller au strict respect des clauses contractuelles retenues lors de l'évaluation de l'offre.

Source : établi par nous même

1.3.1.4 Bons de commande

- **Bons de commande non valorisés et non numérotés chronologiquement**

Constat	Certains bons de commande ne sont pas valorisés en montants. Le non-respect des dates et de l'ordre chronologique de la numérotation a également été constaté.
Risque identifié	**Financier** Impossibilité de contrôler les montants engagés et de suivre les dépenses.
Analyse	Notre analyse révèle que certains bons de commande ne sont pas valorisés en termes de montants, et que leur numérotation ne respecte pas l'ordre chronologique. Cette irrégularité compromet sérieusement la traçabilité des engagements financiers. En l'absence de valorisation, il devient impossible pour les responsables de suivre les dépenses engagées et de s'assurer que celles-ci s'inscrivent dans les limites du budget alloué.

Recommandations	Veiller à ce que tout bon de commande soit valorisé dès son émission et numéroté dans l'ordre chronologique. Toute modification doit être documentée et justifiée par la personne habilitée.

Source : établi par nous même

- **Plusieurs intervenants en possession de carnets de bons de commande**

Constat	Plusieurs intervenants relevant du DAM sont en possession d'au moins un carnet de bons de commande, alors que la procédure stipule que le bon de commande doit être établi par le seul chef de service approvisionnement.
Risque identifié	**Fraude, détournement** Actes d'achat non contrôlés, multipliés sans validation hiérarchique.
Analyse	Nous avons constaté que plusieurs agents du DAM détiennent des carnets de bons de commande, alors que la procédure interne réserve cette prérogative au seul chef de service approvisionnement. Cette situation constitue une violation du principe de séparation des fonctions, fondamental en matière de contrôle interne. Elle multiplie les points d'entrée pour des achats non autorisés et augmente considérablement le risque de détournements ou d'abus.
Recommandations	Centraliser l'émission des bons de commande au seul chef de service approvisionnement, avec signature du DAM et validation du

	directeur d'unité pour déterminer les responsabilités.

Source : établi par nous même

- **Montants de bons de commande modifiés après établissement**

Constat	Les montants de quelques articles du bon de commande ont été changés après établissement. De nombreux bons de commande ont été annulés, parfois jusqu'à trois bons pour une seule opération.
Risque identifié	**Fraude financière** Manipulation des prix après validation initiale.
Analyse	Il a été relevé que des montants figurant sur des bons de commande déjà établis ont été modifiés a posteriori. Cette pratique constitue, à notre sens, un signal d'alarme important quant à l'intégrité du processus d'achat. La modification des montants après validation remet en cause la fiabilité des documents comptables et peut masquer des actes frauduleux. Le nombre élevé de bons annulés pour une même opération renforce notre interrogation sur la rigueur du processus.
Recommandations	Toute modification d'un bon de commande validé doit faire l'objet d'une procédure documentée et approuvée par les personnes habilitées. Les annulations doivent être strictement limitées et justifiées.

Source : établi par nous même

Figure n 09 : Modèle d'un bon de commande

ETABLISSEMENT PUBLIC ALGERIENNE DES EAUX

الجزائرية للمياه ALGÉRIENNE DES EAUX	**MANUEL DES PROCEDURES DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE** PROCEDURE DE GESTION DES ACHATS	**Réf : PG APPR 01** Date : 22 NOV.2015 Révision : A Page : 25/27
Annexe 05	**Fiche descriptive du document**	**ADE- Procédure d'achat**

Intitulé	Bon de Commande
Émetteur	Structure Administration et Moyens
Nbre exemp.	03

Ministère des Ressources en Eaux et de l'Environnement

EPIC Algérienne Des Eaux – ADE

Adresse : ..... Tél : ..... NIF : ..... RC : .....

RIB : .....

Zone : .....

Unité : .....

Structure : .....

Date : .....

BON DE COMMANDE

N° XXXXXXXXX

N°. ordre	Désignations	Qté	P.U en H.T	Montant en H.T

Délai de livraison —————————— .... Structure Bénéficiaire :			Montant total en H.T	
			Montant TVA	
			Montant total en T.T.C	
Visa du DAM				
Validation du Directeur				

Source : document interne à l'entreprise

1.3.1.5 Hébergement et restauration

- **Absence de conventions pour les prestations d'hébergement et de restauration**

Constat	Les prestations d'hébergement et de restauration se font sur simple présentation de bons de commande, sans qu'aucune convention tarifaire n'ait été établie avec les prestataires concernés.
Risque identifié	**Financier**

	Prix non négociés, variables et potentiellement surfacturés.
Analyse	Nous avons observé que les prestations d'hébergement et de restauration sont réglées sur simple présentation de bons de commande, sans qu'aucune convention tarifaire n'ait été préalablement établie avec les prestataires concernés. Cette absence de cadre contractuel expose l'ADE à des prix non négociés et variables d'une fois à l'autre, rendant tout contrôle ou comparaison difficile et favorisant le risque de surfacturation.
Recommandations	Établir des conventions avec les prestataires d'hébergement et de restauration garantissant des prix fixes et avantageux, notamment pour les stagiaires en formation dans les centres ADE.

Source : établi par nous même

1.3.1.6 Gestion du magasin

1.3.1.6.1 Bons de réception

- **Bons de réception établis sans référence aux bons de livraison ni aux bons de commande**

Constat	Le magasinier établit des bons de réception sans se baser sur les bons de livraison ou sur les bons de commande, et sans suivre la procédure qui stipule qu'avant toute réception physique, le magasin doit s'assurer de l'existence d'un bon de commande signé dans le dossier de livraison.

Risque identifié	**Non-conformité** Réception de marchandises non commandées ou non conformes.
Analyse	Il ressort de notre analyse que le magasinier établit des bons de réception sans les confronter aux bons de commande ni aux bons de livraison correspondants. Cette pratique, contraire à la procédure en vigueur, supprime une étape de vérification pourtant essentielle. Sans ce contrôle croisé, des marchandises non commandées ou non conformes peuvent être réceptionnées et intégrées dans les stocks sans être détectées.
Recommandations	Avant toute réception physique, s'assurer de l'existence d'un bon de commande signé par les personnes habilitées dans le dossier de livraison, conformément à la procédure interne en vigueur.

Source : établi par nous même

1.3.1.6.2 Bons de sortie

- **Bons de sortie de magasin non signés par la structure bénéficiaire**

Constat	Non-respect de la procédure de gestion du magasin : le magasinier n'établit pas systématiquement un bon de sortie signé par la structure bénéficiaire attestant la sortie de la marchandise et sa réception effective.
Risque identifié	**Détournement**

	Marchandises sorties sans destinataire identifié et responsabilité indéterminée en cas de perte ou vol.
Analyse	Nous avons constaté que les bons de sortie du magasin ne sont pas systématiquement signés par les agents réceptionnaires de la structure bénéficiaire. Cette lacune nous paraît significative, car la signature du réceptionnaire constitue la seule preuve que la marchandise a bien été remise à la structure destinataire. En son absence, toute disparition de stock devient impossible à imputer, ce qui favorise les risques de détournement.
Recommandations	Conformément au point 5-2 de la procédure du 22/11/2015, le bon de sortie doit obligatoirement être signé par le magasinier et par le réceptionnaire de la structure bénéficiaire attestant la réception effective de la marchandise.

Source : établi par nous même

1.3.1.7 Gestion du parc

- **Absence de décisions d'affectation des véhicules, poids lourds et engins**

Constat	Aucune décision formelle d'affectation n'existe pour les véhicules légers, les poids lourds et les engins appartenant à l'ADE unité de Blida.
Risque identifié	**Patrimonial**

	Utilisation abusive des véhicules, responsabilité indéterminée en cas d'accident.
Analyse	Notre analyse met en évidence l'absence de décisions formelles d'affectation pour les véhicules et engins de l'ADE. Cette situation nous interpelle, car sans document officiel précisant le responsable de chaque véhicule, l'établissement se trouve dans l'incapacité de protéger son patrimoine roulant. En cas d'accident ou de détérioration, il devient impossible d'identifier le responsable et d'engager sa responsabilité.
Recommandations	Établir des décisions d'affectation officielles pour l'ensemble des véhicules et engins afin de préserver le patrimoine de l'établissement et de clarifier les responsabilités en cas d'incident.

Source : établi par nous même

1.3.1.8 Carburants

- **Absence de registre, fiches de dotation et demandes de bons carburants**

Constat	Aucun registre des carburants, aucune fiche de dotation et aucune demande de bons carburants ne sont utilisés au sein du département pour le suivi de la consommation.
Risque identifié	**Détournement, Financier** Consommations non tracées et dépenses carburant non maîtrisées.

Analyse	Enfin, nous avons relevé l'absence totale d'outils de suivi de la consommation de carburant : ni registre, ni fiches de dotation, ni bons de carburant ne sont utilisés. Cette situation rend les consommations entièrement opaques et inauditables. Sans traçabilité, il est impossible de détecter des détournements éventuels ou d'analyser l'évolution de ce poste de dépense, pourtant significatif pour une entreprise comme l'ADE.
Recommandations	Désigner une personne chargée de la gestion du carburant et mettre en place les outils de traçabilité nécessaires (registre, fiches de dotation, bons) afin de garantir le bon fonctionnement des cartes à puces et la maîtrise de ce poste de dépense.

Source : établi par nous même

1.3.2 Synthèse des familles des risques identifiées :

Tableau n 08 : Les différentes familles des risques identifiés

Risque de fraude / détournement	Risque financier non maîtrisé	Risque de continuité d'activité	Risque juridique / contractuel	Risque de non-conformité qualitative	Risque organisationnel
1) Risque lié aux bons de commande. 2) Risque lié au magasin.	1) Risque lié aux bons de commande. 2) Risque lié à l'hébergemen	1) Risque lié au postes vacants. 2) Risque lié aux délais fournisseur.	1) Risque lié à l'absence de conventions .	1) Risque lié aux approvisionnements. 2) Risque lié à la réception au magasin.	1) Risque lié aux postes vacants. 2) Risque lié aux procédures non respectées.

3) Risque lié au parc.	t et la restauration. 3) Risque lié au carburant. 4) Risque lié à l'achat.		2) Risque lié au cahier des charges.		

Source : établi par nous même

1.3.3 Evaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat :

A partir du tableau d'identification des risques opérationnels, on peut faire une évaluation de ces risques selon deux critères pour pouvoir les hiérarchiser.

Cette étape consiste à déterminer la probabilité de survenance et la gravité des risques opérationnels.

1.3.3.1 Évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels

Cette étape consiste à déterminer la probabilité d'apparition des risques identifiés auparavant

Tableau 09 : Echelle d'évaluation de la probabilité de survenance des risques opérationnels identifiés

Cotation	Niveau de probabilité	Description
1	Faible	Probabilité d'occurrence faible
2	Moyen	Probabilité d'occurrence moyenne
3	Elevé	Probabilité d'occurrence forte

Source : établi par nous même

1.3.3.2 Evaluation de l'impact des risques opérationnels :

Apprécier le degré de gravité de risque opérationnel correspondant à un niveau de conséquence du dommage auquel peut y arriver, ainsi l'impact de ces risques sur l'atteinte des objectifs du processus d'achat.

Tableau n 10 : Echelle d'évaluation de la gravité des risques opérationnels identifiés

Cotation	Niveau de gravité	Description
1	Faible	Impact faible
2	Moyen	Impact moyen
3	Elevé	Impact élevé

Source : établi par nous même

1.3.4 Hiérarchisation des risques opérationnels :

Cette étape sert à classer les risques selon leur degré de criticité.

La criticité = la probabilité X la gravité

Tableau n 11 : Tableau de criticité

Risque opérationnel	probabilité		gravité		criticité	
Postes vacants non pourvus (4 postes clés DAM) (1)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Retard fournisseur non sanctionné — équipements GEPI (36 jours). (2)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Bons de commande (non valorisés et non numérotés chronologiquement). (3)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Plusieurs intervenants en	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique

possession de carnets de bons de commande.(4)						
Sorties magasin non attestées par la structure bénéficiaire. (5)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Réception marchandises sans contrôle du bon de commande ni du bon de livraison . (6)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Absence de registre et fiches de suivi du carburant. (7)	3	Fortement probable	3	Élevée	9	Critique
Achats réalisés sans cahier des charges. (8)	3	Fortement probable	2	Moyen	6	Elevée
Demandes de fournitures non établies par les structures concernées. (9)	3	Fortement probable	2	Moyen	6	Elevée
Absence de décisions d'affectation des véhicules et engins. (10)	3	Fortement probable	2	Moyen	6	Elevée
Concrétisation des demandes d’approvisionnement sans aval du premier responsable. (11)	2	Moyennement probable	2	Moyen	4	Modéré

Demandes de réapprovisionnement non établies par la gestion des stocks. (12)	1	Peu probable	3	Elevée	3	Modéré
Fraude via modification des montants des bons de commande. (13)	1	Peu probable	3	Elevée	3	Modéré
Absence de conventions pour l'hébergement et la restauration. (14)	2	Moyennement probable	1	Faible	2	Faible

Source : établi par nous même

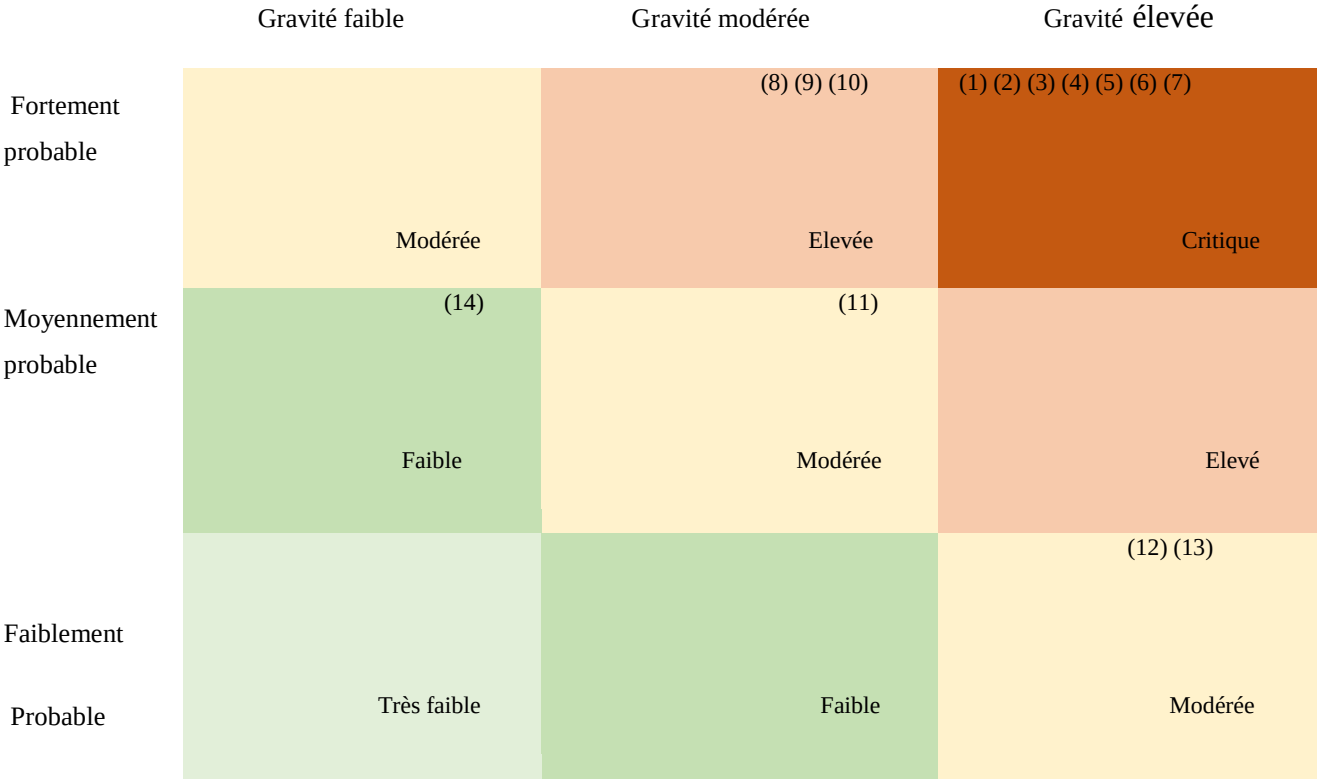
Tableau n 12 : Guide de lecture de la criticité :

Score de criticité	Zone	Délai d'action
9	Critique	Immédiat
6	Élevé	1 à 3 mois
3 – 4	Modéré	3 à 6 mois
1 – 2	Faible	Plan annuel

Source : établi par nous même

1.3.5 La cartographie des risques opérationnels du processus d'achat

Figure 10 : La cartographie des risques opérationnels du processus d'achat de l'unité de Blida



Source : établi par nous même

1.3.6 Interprétation de la cartographie :

L'analyse de la cartographie des risques du département administration et moyens met en évidence une situation globalement préoccupante. En effet, sur les quatorze risques identifiés, sept se situent dans des niveaux de criticité élevés à critiques, ce qui traduit une forte exposition du département aux risques opérationnels.

Plus précisément, **la zone critique** regroupe sept risques majeurs. Ces derniers se caractérisent à la fois par leur fréquence puisqu'ils ont déjà été observés et documentés et par l'importance de leurs impacts, qui affectent directement la continuité du service, la préservation des ressources de l'établissement ainsi que sa situation financière. L'analyse de cette zone permet de distinguer deux catégories de risques.

D'une part, **les risques d'ordre organisationnel et humain**, liés notamment à l'existence de plusieurs postes vacants au sein du département. Cette insuffisance en ressources humaines

constitue un facteur central, voire un risque déclencheur, dans la mesure où elle fragilise l'ensemble du dispositif de contrôle interne.

D'autre part, **les risques d'ordre procédural et financier**, tels que les anomalies dans les bons de commande, l'absence de traçabilité des sorties de stock, ou encore le manque de contrôle lors des réceptions. Ces dysfonctionnements traduisent une rupture dans la chaîne de contrôle des opérations, depuis la commande jusqu'à l'utilisation des ressources.

La zone de risque élevé comprend trois risques. Bien que leur impact individuel soit modéré, leur répétition et leur cumul peuvent générer des effets significatifs sur le fonctionnement du département. Cela souligne l'importance de ne pas sous-estimer ces risques, qui peuvent à terme aggraver la situation globale.

La présence de trois risques dans la zone élevée traduit l'existence de vulnérabilités susceptibles d'affecter le bon déroulement du processus d'achat. Même si leur impact individuel demeure limité, leur fréquence d'apparition et leur effet cumulatif peuvent engendrer des conséquences significatives sur la performance du département et compromettre l'atteinte des objectifs fixés.

En ce qui concerne **la zone modérée**, trois risques y sont recensés. Ces derniers restent relativement maîtrisables, dans la mesure où leur gestion dépend des capacités organisationnelles et financières de l'entreprise. Ils nécessitent toutefois un suivi afin d'éviter toute évolution vers des niveaux de criticité plus élevés. Ces trois risques restent sous contrôle, mais nécessitent une surveillance continue afin d'éviter leur évolution vers un niveau de criticité supérieur. Leur maîtrise dépend largement de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ainsi que de la disponibilité des ressources nécessaires à leur traitement.

Enfin, **la zone faible à très faible** ne comporte qu'un seul risque. Celui-ci présente un impact limité et peut être traité rapidement à travers des mesures simples, telles que la formalisation de procédures ou la mise en place de conventions adaptées. La faible présence de risques dans la zone faible à très faible témoigne d'une maîtrise satisfaisante de certains aspects du processus étudié. Toutefois, cette situation ne doit pas conduire à un relâchement des efforts de contrôle, car même les risques jugés mineurs peuvent, en l'absence de mesures préventives adéquates, évoluer et affecter le fonctionnement de l'organisation.

En définitive, l'analyse de la cartographie des risques du département administration et moyens met en évidence une exposition particulièrement élevée aux risques opérationnels. La

concentration de la majorité des risques dans les zones critiques et élevées traduit des dysfonctionnements structurels qui affectent à la fois l'organisation du travail et la fiabilité des procédures internes.

Cette cartographie constitue un outil d'aide à la décision essentiel, mettant en lumière les axes d'intervention prioritaires, notamment le renforcement des effectifs, la formalisation des procédures et la mise en place de mécanismes de contrôle plus rigoureux. Elle souligne également l'importance du rôle de l'audit interne dans l'identification, la hiérarchisation et la maîtrise des risques, contribuant à une meilleure performance organisationnelle.

Après avoir analysé les résultats de l'entretien et les résultats de l'analyse documentaire et de l'observation physique, On va procéder à la vérification de nos hypothèses.

1.4 La vérification des hypothèses :

Hypothèse principale :

L'audit interne contribue à l'amélioration de la maitrise des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'Algérienne Des Eaux unité de Blida.

Sous-hypothèses :

- **L'audit interne contribue à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'achat.**

  À travers notre étude empirique menée au sein du département administration et moyens de l'ADE unité de Blida, nous avons pu identifier quatorze risques opérationnels liés au processus d'achat, regroupés en quatre familles principales : les risques liés aux bons de commande, aux bons de sortie de magasin, à la gestion des véhicules et engins, et aux carburants. Ces risques ont été évalués selon leur probabilité de survenance et leur gravité, ce qui nous a permis de les hiérarchiser à travers un tableau de criticité. Les résultats ont montré que sept d'entre eux atteignent un niveau de criticité maximale de 9/9, nécessitant une intervention immédiate. Ce travail d'évaluation et de classement a été rendu possible grâce aux informations collectées lors des missions d'audit interne. Nous pouvons donc confirmer que **cette sous-hypothèse est validée.**

- **L'audit interne contribue au renforcement du contrôle interne du processus d'achat.**

  Les entretiens et l'analyse documentaire ont montré que les missions d'audit ont permis de détecter des défaillances dans le dispositif de contrôle interne — bons de commande non numérotés, réceptions sans vérification, sorties de stock non attestées — et que les

recommandations formulées ont orienté des actions correctives visant à combler ces lacunes. Nous pouvons donc confirmer que **cette sous-hypothèse est validée.**

- **Le suivi des recommandations de l'audit interne contribue à la réduction des risques opérationnels du processus d'achat.**

Dans le cadre de notre étude, nous avons pu consulter le tableau de suivi des recommandations d'audit (Tableau 06), qui témoigne de l'existence d'un mécanisme formel permettant de tracer et de contrôler la mise en œuvre des recommandations formulées à l'issue des missions. Les entretiens que nous avons conduits avec les responsables du département administration et moyens et du contrôle budgétaire nous ont permis de confirmer que l'application de ces recommandations a effectivement contribué à corriger plusieurs anomalies récurrentes et à réduire l'exposition aux risques identifiés. Nous avons également constaté que les ajustements procéduraux opérés à la suite des missions d'audit ont amélioré le fonctionnement du processus d'achat. Ces résultats nous permettent de conclure que **cette sous-hypothèse est validée.**

- **L'audit interne contribue au renforcement de suivi des règles de la procédure de la gestion des achats.**

Notre enquête de terrain nous a permis de relever plusieurs manquements aux règles procédurales encadrant la gestion des achats au sein de l'ADE unité de Blida. Nous avons notamment observé des achats réalisés sans cahier des charges, des demandes de fournitures non établies par les structures concernées, des demandes d'approvisionnement validées sans l'accord du premier responsable, ainsi que des carnets de bons de commande détenus par plusieurs intervenants en même temps. Ces écarts ont été identifiés et documentés lors des missions d'audit, qui ont abouti à des recommandations spécifiques pour rétablir la conformité aux procédures en vigueur. Les responsables interrogés ont reconnu que les missions d'audit exercent un effet positif sur le respect des règles, dans la mesure où elles obligent les différents acteurs à justifier et à régulariser leurs pratiques. Nous pouvons donc affirmer que **cette sous-hypothèse est validée.**

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a été consacré à l'analyse empirique ainsi qu'à la vérification des hypothèses relatives à notre étude. Dans une première section, nous avons présenté l'organisme d'accueil au sein duquel nous avons effectué notre stage pratique, à savoir Algérienne Des Eaux unité de Blida.

Ensuite, la deuxième section a porté sur la démarche méthodologique suivie dans le cadre de notre recherche sur le terrain. À ce niveau, nous avons exposé la méthodologie adoptée, les outils de collecte des données ainsi que les méthodes d'analyse utilisées pour le traitement des informations recueillies.

Enfin, nous avons analysé les réponses obtenues auprès de nos profils clés en relation avec les différents éléments de l'étude. Cette partie a également été consacrée au test des hypothèses de recherche, dans le but d'examiner l'existence d'une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'audit interne constitue un levier d'amélioration de la gestion des risques opérationnels au sein de l'entreprise.

Conclusion générale

L’audit interne constitue le résultat d’une démarche structurée reposant sur plusieurs étapes, notamment l’observation, l’évaluation, les entretiens, la collecte d’informations, la communication et la synthèse des résultats. L’ensemble de ces activités nécessitent de la part de l’auditeur interne un niveau élevé de professionnalisme ainsi qu’une bonne maîtrise des méthodes et techniques d’audit.

L'objectif de notre recherche était de répondre à la question suivante : quel est l'impact de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'Algérienne des Eaux unité de Blida ? Pour y répondre, nous avons structuré notre travail en trois chapitres complémentaires.

Le premier chapitre nous a permis de présenter les fondements théoriques de l'audit interne, en retraçant son évolution historique, en définissant ses objectifs et en exposant les principes qui encadrent son exercice. Le deuxième chapitre a été consacré au cadre théorique de la gestion des risques opérationnels, en présentant leurs composantes, leur processus de gestion et le rôle de la cartographie des risques comme outil de hiérarchisation. Le troisième chapitre, qui constitue le cœur de notre travail, a porté sur l'étude empirique menée au sein de l'ADE unité de Blida, à travers des entretiens avec les responsables clés du processus d'achat et une analyse documentaire basée sur un rapport d'audit interne réel de l'exercice 2025.

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer nos trois sous-hypothèses et par conséquent notre hypothèse principale.

En ce qui concerne notre première sous-hypothèse, les entretiens menés et l'analyse documentaire ont montré que l'audit interne contribue effectivement à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques opérationnels du processus d'achat. La cartographie que nous avons élaborée en est la preuve concrète, avec quatorze risques identifiés, évalués et classés selon leur niveau de criticité.

En ce qui concerne notre deuxième sous-hypothèse, les résultats ont montré que l'audit interne contribue au renforcement du contrôle interne du processus d'achat en détectant les failles organisationnelles et procédurales, notamment les postes vacants au sein du département, les anomalies dans les bons de commande et les défaillances dans la réception des marchandises.

En ce qui concerne notre troisième sous-hypothèse, les entretiens ont confirmé que le suivi des recommandations de l'audit interne a produit des améliorations concrètes et mesurables, comme la mise en place des inventaires trimestriels, l'amélioration de la tenue des registres de stocks et le renforcement de la procédure de réception des marchandises.

En ce qui concerne notre quatrième sous-hypothèse, les anomalies détectées par les auditeurs internes et qui représentent des risques à l'entreprise constituent le résultat de manque de suivi de la procédure de la gestion des achats et que les recommandations de cette mission indispensable contribuent au respect stricte des règles de la procédure en vigueur.

Cependant, notre étude a également mis en évidence certaines limites qui méritent d'être soulignées. D'abord, le suivi des recommandations reste sélectif car les recommandations nécessitant des investissements financiers importants ne sont pas toujours appliquées faute de moyens. Ensuite, l'audit interne ne dispose pas encore d'indicateurs de performance permettant de mesurer objectivement l'impact de ses missions sur la réduction des risques. Enfin, l'approche adoptée par l'audit interne reste essentiellement axée sur la conformité réglementaire plutôt que sur la performance économique du processus d'achat.

Sur la base de ces résultats, nous formulons les recommandations suivantes. Premièrement, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme formel de suivi des recommandations avec des délais précis et des responsables désignés pour chaque action corrective. Deuxièmement, il serait important de doter la fonction d'audit interne d'outils informatiques spécialisés afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de ses missions. Troisièmement, il convient de pourvoir en priorité les postes d'encadrement vacants au sein du département administration et des moyens, dans la mesure où leur absence constitue le principal facteur déclencheur des dysfonctionnements identifiés. Quatrièmement, il serait utile d'élargir le périmètre de l'audit interne aux petits marchés récurrents qui présentent des risques de fractionnement souvent négligés.

En définitive, notre étude nous a permis de confirmer que l'audit interne constitue un outil indispensable dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat au sein de l'ADE unité de Blida. Toutefois, son efficacité reste conditionnée par la disponibilité des ressources humaines et financières nécessaires ainsi que par l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre de ses recommandations.

Recommandations :

Mettre en place un mécanisme formel de suivi des recommandations avec des délais précis et des responsables désignés pour chaque action corrective.

Pourvoir en priorité les postes d'encadrement vacants au sein du département administration et des moyens, car leur absence constitue le principal facteur déclencheur des dysfonctionnements identifiés.

Doter la fonction d'audit interne d'outils informatiques spécialisés afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de ses missions.

Élargir le périmètre de l'audit interne aux petits marchés récurrents qui présentent des risques de fractionnement souvent négligés.

Perspectives :

Élargir le champ d'étude.

Approfondir le suivi dans le temps pour mesurer l'impact réel de l'audit interne sur plusieurs exercices.

Bibliographie

Al-Twaijry, U. B. (2003). The development of internal audit: Some observations on proposals for improvements. (E. Publishing, Éd.) *Managerial Auditing Journal, 18*((5)), pp. 395-404.

ARNAUD, P., & SALMON, É. (2022). *Commissariat aux comptes et audit* (éd. 6e édition). Paris: Éditions Francis Lefebvre.

BARNIA Mohamed. (2015). «la creation de valeur ajoutée socio-économiquepar l'audit interne» thèse de doctorat. *«la creation de valeur ajoutée socio-économiquepar l'audit interne» thèse de doctorat*. école doctorale abbé grégoire.

BERTIN, É. (2007). *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international.* Paris: EDITION ORGANISATION.

Bertin, E. (2007). *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international .* Eyrolles.

BOISSY, A. e. (2022). *Audit stratégique et de management* (éd. 2e édition). Paris: Éditions EMS (Éditions Management et Société).

Chekroun, M. (2014). thèse doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, cas d'un échantillon d'entreprise algériennes ». Tlemcen.

commerce, G. p. (2003). *Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques.* Paris: IFACI.

COSSE, D. (2023). *Audit interne : Méthodologie et pratique.* (éd. 4e édition). Paris: Eyrolles / IFACI.

COSSE, D. e. (2023). *Audit interne et conformité* (éd. 2e édition). paris: Éditions Eyrolles.

COSSE, T. &.-P. (2018). *Gestion des risques opérationnels : Principes et méthodes* (éd. 2e édition). Paris: Eyrolles.

DAOUI, M., & BIHI, A. A. (2023). LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 196-207.

Dayan, A. (2004). *Manuel de gestion* (éd. 2eme Édition). Paris: Ellipes Marketing.

EL HALOUI, S. &. (2023). Audit interne. *Revue de littérature théorique. International Journal of Accounting , Finance, Auditing, Management and Economics*, pp. 408-425.

EL HALOUI, S., & CHEMLAL, M. (2023). Audit interne : Revue de littérature théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4*(408-425), pp. 408-425.

Elouahab, M. A. (2024-2025). L'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels CAS : DJEZZY . *Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master* . ecole supérieure de gestion et de l'économie numérique.

GOETZMAN, M. e. (2020). *Audit et management de la qualité.* (éd. 3e édition). paris: Éditions AFNOR Gestion.

GRAND, B., & VERDALLE.B. (1999). *audit comptable et financier.* Economica.

HAMIDOUCHE, M., & Abdessamed, B. (2018). LES ATTRIBUTS DE L'AUDIT EXTERNE POUR UNE INFORMATION FINANCIERE DE QUALITE. *REVUE NOUVELLE ECONOMIE, 01*(18).

Internes, I. F. (2024). *Normes internationales pour l'exercice professionnel de l'audit interne.* IFACI. Récupéré sur https://www.ifaci.com/normes

J, K. (2003). *Professional practice.* états unis.

Jacques, R. (2012). *COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE.* Paris: EYROLLES.

Jacques, R. (2012). *COMPRENDRE ET METTRE EN OEUVRE LE CONTROLE INTERNE.* Paris: Eyrolles.

JACQUET, P. e. (2023). *Audit financier et commissariat aux comptes* (éd. 8e édition). paris: Éditions Francis Lefebvre.

Jean, L. R. (2015). *«De la gestion des risques au management des risques –Pourquoi ? Comment ?* Afnor.

Jean-David, D. (2015). *facteur risque de l'entreprise : une méthode inédite de mesure des risques de l'entreprise* (éd. 2éme édition). GERESO.

LACROIX, D. e. (2022). *Techniques d'audit interne* (éd. 3e édition). Paris: IFACI-Dunod.

Larbi, T. M., & Khadidja, R. (2017). La Gestion des Risques Opérationnels Cas : Natixis Algérie. *Roa Iktissadia, 7*(2), pp. 374-394.

Laurent, P. (2015). *Risk Management gestion des risques en entreprise, banque et assurance.* Paris: Dunod.

Maders, H.-P., & Masselin, e.-L. (2014). *Contrôle interne des risques.* Paris: Eyrolles.

MOATY, S. (2021). *Audit interne opérationnel.* Paris: Éditions Revue Fiduciaire.

Mounya, B. (2020). La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières ,Thése de doctorat. *La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la qualité des informations comptable et financières ,Thése de doctorat*. Msila, Université de Mohamed Boudiaf – M'sila.

PICKETT, K. H.-P. (2019). *Audit interne : une approche pratique* (éd. 5e édition). Paris: Éditions d'Organisation (Dunod).

Pierre, S. (2007). *Mémento d'audit interne, Méthode de conduite d'une mission.* Paris: DUNOD.

Rajoelina, S. (2020). *MANUEL D'AUDIT INTERNE.* Fondation Pour Les Aires Protegees Et La Biodiversité de Madagascar.

Rajoelina, S. (2020). *MANUEL D'AUDIT INTERNE.* FAPBM.

RANNANE, M., & TALBI, A. (2019). Evolution des risques : De la gestion du risque simple au. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 3*(4), pp. 175-189.

RANNANE, M., & TALBI, A. (2019). Evolution des risques : De la gestion du risque simple au Management des risques. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 3*(4), pp. 175-189.

REDING, K., & autres. (2015). *Manuel d'audit interne.* PARIS: EYROLLES.

Renard, J. (2010). *Théorie et Pratique de l'audit interne* (éd. 7 éme édition). Paris: Eyrolles.

Renard, J. (2016). *Théorie et pratique de l'audit interne.* Eyrolles.

Renard, J. (2017). *Théorie et pratique de l'audit interne.* Eyrolles.

Sahondra, R. (2020). *Manuel d'audit interne.* S.V: Fondation pour les Aires Protégées et la Biodiversité de Madagascar.

SAIDJ. Faiz. (2014). méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne. *revue nouvelle économie, 02*(11), pp. 22-23.

Samiya, B., chikh, S., & Rim, B. (2020). L'audit interne et la gestion des risques opérationnels : Etude de Cas -Laiterie Tell de Sétif. *ASJP, 13*(1112-685x), pp. 191 - 204.

SIBONY, D. (2020). *L'audit interne* (éd. 5e édition). Paris: Dunod.

Sillero, A. (2000). *audit et révision légale .* Edition Eska.

Sossi, F. Z., & Attaoui, Z. E. (2021). Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 5*(3), pp. 344-366.

Soukaina, C., & Mounir, E. B. (2022). LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 5*(2), pp. 253 - 275.

TERRAS, i., & LAID, M. (2020). L'audit qualité, un enjeu de performance pour les PME. *Al-riyada for Business Economics Journa, 06*(01).

VATIER, R. (1980). *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations.* (E. e. Gestion, Éd.)

Villalonga, C. (2003). *l'audit qualité interne –une approche innovante et pragmatique pour manager avec efficacité son processus d'audit.* PARIS: DUNOD.

Younes, E. K., & Youness, Z. (2021). Audit interne et gestion des risques opérationnels: Cas des établissements publics de la ville de Rabat. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 5*(4), pp. 408 - 432.

Les annexes

Annexe n°01 : Les questions qu'on a posé durant notre entretien au sein de l'entreprise ADE BLIDA :

Entretien

Bonjour/ Bonsoir,

Nous vous remercions sincèrement de prendre le temps de participer à cet entretien dans le cadre de notre étude sur le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, en se concentrant spécifiquement sur l'ADE Blida. L'objectif de cette recherche est d'approfondir notre compréhension des mécanismes qui influencent l'efficacité de la gestion des risques opérationnels, en mettant en évidence l'importance de l'audit interne dans ce contexte.

Votre expérience et vos perspectives seront d'une valeur inestimable pour enrichir notre analyse et notre compréhension de cette question cruciale. Nous vous remercions chaleureusement par avance pour votre précieuse contribution à notre recherche.

Organisme d'accueil	L'Algérienne Des Eaux (ADE) — Unité de Blida
Thème de recherche	Contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat
Niveau de confidentialité	Usage interne — Mémoire de recherche
Répondants ciblés	5 profils clés liés au processus d'approvisionnement

ENTRETIEN E1 — AUDITEUR INTERNE

Profil / Fonction **Auditeur Interne (ADE)**	**Département** Direction Centrale d'Audit Interne — Siège d'Alger *Rôle dans l'étude :* Réalisateur des missions d'audit interne

Q1	**Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre rôle au sein du département d'audit interne ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q2	**Comment l'audit interne est-il organisé dans votre entreprise ? Est-il rattaché à la direction générale ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q3	**Quelles sont vos missions principales ? L'audit des achats en fait-il partie de manière régulière ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q4	**Comment planifiez-vous une mission d'audit portant sur le processus d'achat ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q5	**Quelles techniques et outils utilisez-vous lors de vos missions d'audit sur les achats ? (examen documentaire, tests de conformité, échantillonnage, logiciels…)**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q6	**Comment évaluez-vous le dispositif de contrôle interne sur le processus achat ? Sur quels référentiels vous appuyez-vous ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q7	**Comment formulez-vous vos recommandations à l'issue d'un audit achat, et comment s'assure-t-on de leur mise en œuvre effective ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q8	**Selon vous, l'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques opérationnels dans le processus d'achat ? Comment mesurez-vous cet impact ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q9	**Quelles sont, selon vous, les principales limites de l'audit interne au sein de l'ADE, et quelles améliorations seraient nécessaires ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ENTRETIEN E2 — CHEF DE DÉPARTEMENT ADMINISTRATION ET MOYENS

Profil / Fonction	Département
Chef de Département Administration et Moyens	Département Administration et Moyens — Unité de Blida *Rôle dans l'étude :* Responsable du processus achat

Q1	**Pouvez-vous vous présenter et décrire le rôle de votre département dans l'organisation de l'ADE ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q2	**Comment le processus d'achat est-il organisé au sein de votre département ? Quelles sont les étapes clés?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q3	**Quelle est la relation de votre département avec l'audit interne ? Est-elle régulière ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q4	**Comment percevez-vous la mission de l'audit interne dans votre département ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q5	**Quels sont les principaux risques opérationnels que vous identifiez dans le processus d'achat ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q6	**Comment se déroule concrètement une mission d'audit interne dans votre département ? Comment la préparez-vous ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q7	**Quelles techniques utilisent les auditeurs lors de leurs missions dans votre département ? Vous semblent-elles adaptées ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q8	**Comment réagissez-vous aux recommandations formulées par l'audit interne ? Lesquelles mettez-vous en œuvre ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q9	**Selon vous, l'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques opérationnels dans votre processus d'achat ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ENTRETIEN E3 — RESPONSABLE DES MARCHÉS ET APPELS D'OFFRES

Profil / Fonction	**Département**
Responsable des Marchés	Commission d'évaluation et d'ouverture des plis *Rôle dans l'étude :* Responsable des marchés publics et appels d'offres

Q1 **Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle dans le processus d'achat ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q2 **Selon vous en tant qu'un responsable des marchés et d'appels d'offre quel est le dispositi de contrôle interne mis en place pour sécuriser le processus d'achat ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q3 **Quels sont les principaux risques opérationnels dans votre processus de marchés publics ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q4	**Existe-t-il une cartographie des risques propre au processus des marchés ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q5	**Quelle est votre relation avec la fonction d'audit interne ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q6	**Comment les missions d'audit sur les marchés se planifient-elles ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q7	**Lorsque les auditeurs viennent contrôler les marchés sur quels points basent ils ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q8	**Comment réagissez-vous aux recommandations formulées par l'audit interne ? Le mettez-vous en œuvre ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q9	**L'audit interne contribue-t-il réellement à réduire les risques dans votre processus ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

Q10	**Quelles améliorations préconisez-vous pour renforcer la maîtrise des risques des marchés ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

ENTRETIEN E4 — GESTIONNAIRE DES STOCKS

Profil / Fonction	Département
Gestionnaire des Stocks	Département Administration et Moyens — Magasin *Rôle dans l'étude :* Responsable de la gestion des stocks

Q1	**Pouvez-vous décrire votre rôle dans le processus d'achat et les liens entre la gestion des stocks et les autres étapes du processus ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q2	**Quels sont les principaux risques opérationnels que vous identifiez dans votre activité quotidienne de gestion des stocks ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q3	**Quelles techniques utilisent les auditeurs lors des controles des stocks ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q4	**Comment les recommandations formulées par l'audit interne ont-elles modifié vos pratiques de gestion des stocks ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q5	**L'audit interne a-t-il contribué à améliorer la gestion des risques dans votre domaine ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ENTRETIEN E5 — RESPONSABLE DU CONTROLE BUDGETAIRE

Profil / Fonction	**Département**
Responsable Contrôle Budgétaire	Département Finances et Comptabilité *Rôle dans l'étude :* Contrôle financier des achats

Q1	**Comment le contrôle budgétaire s'articule-t-il avec le processus d'achat et l'audit interne ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q2	**Quels sont les risques financiers spécifiques liés au processus d'achat que vous avez identifiés ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q3	**Comment interagissez-vous concrètement avec l'audit interne lors de ses missions ? Quel est votre rôle dans ce processus ?**

Réponse / Observations :

.....

.....

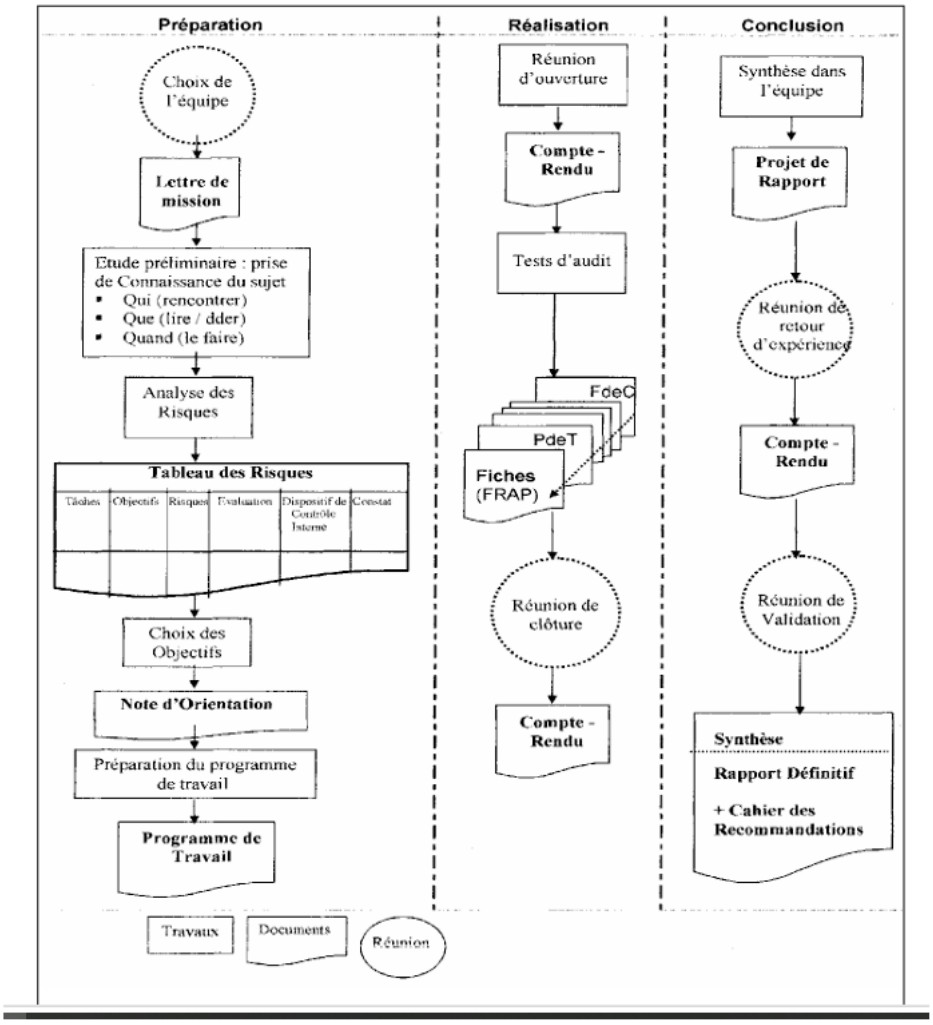
.....

.....

.....

.....

Annexe n 02 : diagramme de déroulement d'une mission d'audit interne



Annexe 03 : un modèle d'un rapport d'audit interne

Rapport d'Audit

Avertissement

IMPORTANT

Ce document est un rapport d'Audit. Il matérialise le travail des auditeurs. Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Il contient de l'information confidentielle.
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation, mais met l'accent sur les dysfonctionnements pour encourager des actions de progrès.

Les recommandations sont des propositions d'amélioration et non des critiques. Elles n'impliquent pas de faute et le responsable habilité peut choisir de suivre la recommandation proposée ou de trouver une meilleure solution.

SOMMAIRE

1) Introduction
2) Objet de la mission
3) Déroulement de la mission
4) Base de données de l'audit
5) Le code de conduite des auditeurs internes
6) Le personnel audité
7) Abréviations et acronymes
8) Constats
9) Conclusion générale

1) Introduction :

Le présent audit spécifique a pour but de vérifier les anomalies détectées dans le rapport de l'auditeur de l'établissement arrêté au ……..

2) Objet de la mission :

La mission nous a été confiée par la direction générale par la lettre de mission N : ….du ……., et rentre dans le cadre de l'audit spécifique effectué par la direction centrale de l'audit interne . A laquelle nous avons procédé à la revue des anomalies constatées par l'auditeur lors de son passage effectué à l'unité de Blida durant ….

3) Déroulement de la mission :

La mission s'est déroulée du **17 au 18 décembre 2025**, marquée par une collaboration active de la part des différents responsables et leurs subordonnés.

Les auditeurs chargés de la mission sont :

Mr. ……, Chef de mission ;

Mr…, Auditeur.

4) Base de données de l'audit :

Le présent rapport d'audit a été élaboré après une série d'entretiens avec les responsables des structures : Administration et Moyens, Finances et Comptabilité et Ressources Humaines, ainsi qu'un examen détaillé de l'ensemble des documents mis à notre disposition.

5. Le code de conduite des auditeurs internes :

Conformément au code de déontologie de l'IIA, il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants :

• Intégrité :

L'intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement.

• Objectivité :

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examinés. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui.

• Confidentialité :

Les auditeurs internes respectent la valeur de la propriété des informations qu'ils reçoivent. Ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.

• Compétence :

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux.

6. Le personnel audité :

Le personnel opérant dans les structures citées ci-dessus est le suivant :

- Le Chef de Département Administration et Moyens.
- Les deux 02 ex Chefs de Département Administration et Moyens.
- Le Président de la COPEO.
- Le Chef de Département Finances et de la Comptabilité.
- Le Chef de Département des Ressources Humaines.

7. Abréviation et acronyme :

8) Constats :

9) Conclusion

Signature

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements ii
Dédicace iii
Liste des abréviations iv
Liste des tableaux v
Liste des figures vi
Introduction générale 1
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de l'audit interne 16
Introduction du chapitre 17
Section 1 : Le développement de l'audit interne 18
1.1 Aperçu historique sur l'audit interne 18
1.2 Les motifs de création de la fonction d'audit interne 20
1.2.1 La théorie des coûts de transaction 20
1.2.2 La théorie de l'agence 20
Section 2 : La notion de l'audit interne 21
2.1 Le développement de la définition de l'audit interne 21
2.2 La définition officielle de l'audit interne 23
2.3 Les caractéristiques de la fonction de l'audit interne 23
2.3.1 L'universalité 24
2.3.2 L'indépendance 24
2.3.3 L'objectivité 24
2.3.4 La périodicité 24
2.4 Les objectifs de l'audit interne 24
2.5 Le rattachement de l'audit interne 25
2.5.1 Rattachement à la direction générale 25
2.5.2 Rattachement à la direction opérationnelle 25
2.5.3 Rattachement au conseil d'administration ou comité d'audit 26
Section 3 : Les typologies usuelles de l'audit interne 26
3.1 Les types de l'audit interne selon le domaine concerné 26
3.1.1 Audit social 26
3.1.2 Audit qualité 26
3.1.3 Audit thématique 27
3.2 Les types selon la nature ou l'objectif de l'audit 27
3.2.1 Audit de conformité 27
3.2.2 Audit de l'efficacité 27
3.2.3 Audit de management et de stratégie 28
3.3 Les types selon le domaine d'intervention de l'auditeur 29
3.3.1 Audit financier 29
3.3.2 Audit opérationnel 29

3.4 Les fonctions voisines de l'audit interne....30
3.4.1 L'audit interne et l'audit externe....30
3.4.2 L'audit interne et l'inspection....32
Section 4 : Les techniques de l'audit interne....32
4.1 Les outils d'interrogation....32
4.1.1 Les sondages statistiques (échantillonnages)....33
4.1.2 Les interviews....33
4.1.3 Le questionnaire de contrôle interne....33
4.1.4 Les outils informatiques....33
4.2 Les outils de description....33
4.2.1 L'observation physique....33
4.2.2 La narration....33
4.2.3 La grille d'analyse des tâches....34
4.2.4 Le diagramme de circulation....34
4.2.5 La piste d'audit....34
4.2.6 Tests de conformité et de permanence....34
Section 5 : La conduite d'une mission d'audit interne....35
5.1 Les étapes de l'audit interne....35
5.1.1 Le déclenchement de la mission....35
5.1.2 La phase de préparation....36
5.1.3 La phase de réalisation....37
5.1.4 La phase de conclusion....37
5.2 La nécessité du service d'audit interne dans une entreprise....38
5.3 Le contrôle interne : finalité de l'audit interne....39
5.3.1 Définition du contrôle interne....39
5.3.2 Distinction entre l'audit interne et le contrôle interne....40
Conclusion du chapitre....41
Chapitre 02 : Le cadre théorique de la gestion des risques opérationnels....43
Introduction du chapitre....44
Section 01 : Définition du risque opérationnel....45
1.1 Définition du risque opérationnel....45
1.2 Définition du management des risques....45
1.3 Les caractéristiques des risques opérationnels....45
Section 02 : Les composantes des risques opérationnels....46
2.1 Les différentes composantes des risques opérationnels....46
2.2 La classification des risques opérationnels....46
2.2.1 Fraude interne....46
2.2.2 Fraude externe....47
2.2.3 Conditions d'emploi et sécurité des lieux de travail....47
2.2.4 Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale....47
2.2.5 Dommages aux actifs physiques....48

2.2.6 Rupture de l'activité et défaillance des systèmes 48
2.2.7 Exécution, livraison et processus de gestion....48
Section 03 : Le processus de la gestion des risques....49
3.1 Établissement du contexte....49
3.2 Identification des risques....49
3.3 Évaluation et mesure des risques....51
3.4 Hiérarchisation des risques....52
3.5 Traitement et maîtrise des risques....52
3.6 La surveillance....53
3.7 Communication et concertation....54
Section 04 : La cartographie des risques opérationnels....54
4.1 Définition de la cartographie des risques opérationnels....54
4.2 Les étapes d'élaboration de la cartographie....55
4.3 Les facteurs internes et externes de la cartographie....56
4.4 Pourquoi établir une cartographie des risques....56
4.5 La communication de la cartographie des risques....57
Section 05 : La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la gestion des risques opérationnels....58
5.1 Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels....58
5.2 Comment l'audit interne contribue à la maîtrise des risques opérationnels....59
Conclusion du chapitre....61
Chapitre 03 : La contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels du processus d'achat de l'ADE (Unité de Blida)....62
Introduction au chapitre....63
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil....64
1.1 Histoire et évolution de l'Algérienne des Eaux (ADE)....64
1.2 Présentation de l'ADE....65
1.3 Statistiques et zones de l'ADE....66
1.4 Stratégie et objectifs de l'ADE....66
1.5 Mission principale de l'ADE....67
1.6 Services fournis et activités....67
1.7 Organisation de l'ADE....68
1.7.1 Département ressources humaines....68
1.7.2 Département finances et comptabilité....69
1.7.3 Département commercial....69
1.7.4 Département exploitation....69
1.7.5 Département d'administration et des moyens (DAM)....69
1.8 La direction centrale d'audit interne....70
1.9 La fonction approvisionnement au sein de l'ADE....71
1.9.1 Définition et objectifs du service approvisionnement....71
1.9.2 Les missions et activités du service approvisionnement....72
Section 02 : Le cadre méthodologique....74

2.1 Rappel du thème, des objectifs et de la démarche de recherche....74
2.1.1 Sujet de recherche, problématique et hypothèses....74
2.2 Objectifs de l'enquête....75
2.2.1 Objectif général....75
2.2.2 Objectifs spécifiques....75
2.3 La démarche adoptée....75
2.4 Les sources de données utilisées....76
2.4.1 Données primaires....76
2.4.2 Données secondaires....76
2.5 Analyse des données....77
2.5.1 Méthode descriptive....77
2.5.2 Méthode qualitative....77
Section 03 : L'analyse empirique....78
1.1 Profil des répondants à l'entretien....78
1.2 Analyse des entretiens....79
1.3 Identification des risques opérationnels liés au processus d'achat....92
1.4 Synthèse des familles de risques identifiées....116
1.5 Évaluation des risques opérationnels liés au processus d'achat....117
1.5.1 Échelle d'évaluation de la probabilité de survenance....117
1.5.2 Échelle d'évaluation de la gravité....118
1.5.3 Tableau de criticité et guide de lecture....118
1.6 La cartographie des risques opérationnels du processus d'achat....121
1.6.1 Présentation de la cartographie....121
1.6.2 Interprétation de la cartographie....121
1.7 Vérification des hypothèses....123
Conclusion du chapitre....125
Conclusion générale....126
Bibliographie....128
Annexes....132
Annexe n°01 : Les questions posées durant l'entretien au sein de l'entreprise....133
Annexe n°02 : Diagramme de déroulement d'une mission d'audit interne....147
Annexe n°03 : Un modèle d'un rapport d'audit interne....149

Résumé :

Ce mémoire traite de la contribution de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels, soit la maîtrise des risques liés au processus d'achat.

L'audit interne est une fonction essentielle adoptée par les entreprises afin de maîtriser leurs risques et d'améliorer leur performance, et pour atteindre cet objectif l'entreprise doit évaluer, hiérarchiser et suivre ses risques à travers des missions d'audit régulières.

Dans ce travail nous nous sommes focalisés sur la question de l'impact de l'audit interne sur la gestion des risques opérationnels du processus d'achat, et nous avons essayé de savoir si l'audit interne contribue à leur évaluation et à leur réduction.

Dans notre étude de cas à l'ADE unité de Blida, nous avons constaté que l'audit interne contribue à la maîtrise des risques d'achat, et que la majorité des recommandations émises ont permis des améliorations concrètes.

Mots-clés : Audit interne, gestion des risques opérationnels, processus d'achat, évaluation des risques, Algérienne des Eaux (ADE), unité de Blida.

Abstract

This dissertation examines the contribution of internal auditing to the management of operational risks, particularly the control of risks associated with the purchasing process.

Internal auditing is an essential function adopted by organizations to manage risks and enhance their performance. To achieve this objective, organizations must identify, assess, prioritize, and monitor their risks through regular audit engagements.

This study focuses on the impact of internal auditing on the management of operational risks related to the purchasing process. It aims to determine whether internal auditing contributes to the assessment and mitigation of these risks.

Based on a case study conducted at the **Algérienne des Eaux (ADE), Blida Unit**, the findings reveal that internal auditing contributes significantly to the control of purchasing-related risks. Furthermore, the majority of the recommendations issued during audit engagements have led to tangible improvements in the management of these risks.

Keywords: Internal auditing, operational risk management, purchasing process, risk assessment, Algérienne des Eaux (ADE), Blida Unit.