

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières
et Commerciales.

Spécialité : comptabilité et finance

THEME :

Le rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du
plan d'intervention de l'auditeur interne.

Elaboré par :

Boumadar Kouider Belhadj

Encadré par :

Pr. Bouhadida Mohamed

Lieu du stage : Sonatrach SPA/ Activité Commercialisation

Période du stage : Du 28 Février au 23 Mai 2023

Année universitaire : 2022 /2023

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences Financières
et Commerciales.

Spécialité : comptabilité et finance

THEME :

Le rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du
plan d'intervention de l'auditeur interne.

Elaboré par :

Boumadar Kouider Belhadj

Encadré par :

Pr. Bouhadida Mohamed

Lieu du stage : Sonatrach SPA/ Activité Commercialisation

Période du stage : Du 28 Février au 23 Mai 2023

Année universitaire : 2022 /2023

Remerciements

**Je tiens à remercier en premier lieu « Allah »
le tout puissant de m'avoir donné le courage ainsi que la volonté pour
préparer ce mémoire.**

**Je souhaite exprimer ma gratitude envers ma famille, et plus
particulièrement envers mes parents, pour leur présence, leur
soutien et leur aide.**

**A mon encadrant Mr Bouhadida Mohamed, pour avoir accepté de
m'encadrer et pour l'ensemble de ses instructions et ses recommandations.**

**A Mr Zaibek El-hadi mon encadrant au sein de la SONATRACH – Activité
Commercialisation-, pour sa disponibilité et ses sages conseils.**

A tous les membres du jury qui m'ont fait l'honneur de juger ce travail.

Merci à vous !

Dédicaces

Je dédie ce travail,

**A mes chers parents pour leur soutien durant toute ma vie
estudiantine,**

**A mes soeurs, Roumaissa, Majda, et Douaa, et à mon petit frère
Mohamed Maab,**

A ma femme Belabed Ghania,

A ma grand-mère,

**A tous mes enseignants que j'ai connus durant mes différents
cursus,**

In fine, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Sommaire	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des abréviations	VI
Liste des annexes	VII
Résumé :	VIII
ملخص:.....	IX
Abstract:	X
Introduction Générale.....	A
Chapitre I : Cadre de Référence de l’Audit Interne.....	1
Section 1 : Généralités sur l’Audit Interne	3
Section 2 : L’audit interne et ses fonctions voisines :.....	16
Section 3 : Les normes de l’audit interne de l’IIA.....	20
Section 4 : Généralités sur le contrôle interne	25
Chapitre II : Le management des risques et la cartographie des risques. ..	37
Section1 : cadre conceptuel de management des risques	39
Section 2 : Méthodologie du management des risques.....	52
Section 3 : Généralités sur la Cartographie des risques.....	63
Section 04 : Méthodologie d’élaboration d’une cartographie des risques.....	67
Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques de la Direction COM - SONATRACH	77
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.	79
Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques de COM.....	88
Section 03 : Procédure de conduite d’une mission de contrôle interne au sein de l’Activité Commercialisation de SONATRACH	113
Conclusion Générale	119
BIBLIOGRAPHIE	122
ANNEXES	123
Table des matières.....	123

Liste des tableaux

Tableau 1: Système du progrès de l'audit	4
Tableau 2 : comparaison entre des régimes français et américain.....	34
Tableau 3: Analyse comparative des réglementations sur le corporate risk management	52
Tableau 4 : Les Types des Processus de gestion des risques.	57

Liste des figures

Figure 1 : Schéma de la cartographie des processus d'un service d'audit interne	10
Figure 2: Pyramid COSO I.....	27
Figure 3: gestion des risques	55
Figure 4 : Risques intrinsèques et risques résiduels.....	72
Figure 5: Représentation graphique de la cartographie des risques	73
Figure 6: Organigramme de la Macrostructure de SONATRACH.....	84

Liste des abréviations

IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.
IFAC	L'International Fédération of Accountants.
IIA	Institute of Internal Auditor.
CA	Conseil d'Administration.
DRH	Direction de Ressources Humaines.
DSI	Direction Des Systèmes d'Informations.
CAC	Commissaire Aux Comptes.
ISA	International Standards on Auditing.
ECIAA	Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne.
UFAI	L'Union Francophone de L'Audit Interne.
COM	Direction Commercialisation de SONATRACH.
AACIA	L'Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens.
NAA	Normes d'Audit Algériennes.
DAS	Domaine d'Activités Stratégiques.

Liste des annexes

- **Annexe 01 : Organigramme de COM**
- **Annexe 02 : Lettre de mission**
- **Annexe 03 : Tableau des risques**
- **Annexe 04 : Note d'orientation**
- **Annexe 05 : Programme de travail**
- **Annexe 06 : Compte Rendu de Réunion d'Ouverture**
- **Annexe 07 : Feuille de Couverture**
- **Annexe 08 : Feuille de Test**
- **Annexe 09 : Feuille d'Observation**
- **Annexe 10 : Compte Rendu d'Entretien**
- **Annexe 11 : Compte Rendu de Réunion de clôture**
- **Annexe 12 : Lettre d'envoi du projet de rapport**
- **Annexe 13 : Lettre d'envoi du rapport final**
- **Annexe 14 : Page de garde du Rapport**
- **Annexe 15 : Avertissement-type**
- **Annexe 16 : Sommaire-type du rapport final**
- **Annexe 17 : Synthèse-type**
- **Annexe 18 : Tableau des recommandations**
- **Annexe 19 : Index et Auto contrôle du dossier de mission**

Résumé :

Crises économiques, conflits armés, épidémie mondiale, réchauffement climatique, incertitudes politiques, cyberattaques, corruption,... : les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus instable. Dans ce contexte, la gestion des risques – ou risk management en anglais – monte en puissance dans les organisations. Mettre l'accent sur le management des risques, c'est pouvoir mieux les anticiper et bâtir des stratégies de défense adaptées.

La cartographie des risques est l'outil central du risk management. Projet transversal à l'entreprise, son élaboration peut être confiée, selon les contextes et les organisations, au risk manager, à un membre du comité de gestion des risques, à un consultant externe... Déclinée pour chaque processus, la cartographie des risques est aussi un outil précieux de la panoplie des outils de l'audit interne.

La cartographie des risques est un outil d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de suivi des risques internes à l'entreprise (endogènes) et externes (exogènes) à l'entreprise.

A travers notre étude, nous pouvons conclure que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace est dû à une structure d'audit interne efficace, elle-même qui utilise la gestion des risques (cartographie des risques) comme outils d'orientation dans l'élaboration et l'orientation des missions d'audit, donc la refonte du contrôle interne de Sonatrach est impérative et des mesures urgentes doivent être mises en place dans les meilleurs délais, ce qui devrait conduire à une évolution stable et pérenne, qui ne pourra être atteinte sans une meilleure gestion et maîtrise des risques.

Mots Clés : Audit Interne, Cartographie des risques, contrôle interne, Management des risques.

ملخص :

الأزمات الاقتصادية والنزاعات المسلحة والأوبئة العالمية والاحتباس الحراري وعدم اليقين السياسي والهجمات الإلكترونية والفساد: تعمل الشركات في عالم غير مستقر بشكل متزايد. في هذا السياق، تكتسب إدارة المخاطر زخما في المنظمات. التركيز على إدارة المخاطر يعني القدرة على توقع المخاطر بشكل أفضل وبناء استراتيجيات دفاعية مناسبة.

انشاء خرائط المخاطر هو الأداة المركزية لإدارة المخاطر. مشروع مستعرض للشركة ، يمكن أن يعهد بتطويره ، اعتمادا على السياق والتنظيم ، إلى مدير المخاطر ، وعضو في لجنة إدارة المخاطر ، ومستشار خارجي ، إلخ. وبتطبيق رسم خرائط المخاطر على كل عملية، يعد أيضا أداة قيمة في مجموعة أدوات التدقيق الداخلي.

رسم خرائط المخاطر هو أداة لتحديد وتقييم وتحديد الأولويات ورصد المخاطر الداخلية والخارجية في المؤسسة.

من خلال دراستنا، يمكننا أن نستنتج أن إنشاء إطار فعال للرقابة الداخلية يرجع إلى هيكل تدقيق داخلي فعال، والذي يستخدم في حد ذاته إدارة المخاطر (رسم خرائط المخاطر) كأداة توجيهية في تطوير وتوجيه مهام التدقيق. فإن إصلاح الرقابة الداخلية لسوناطراك أمر حتمي ويجب اتخاذ تدابير عاجلة في أقرب وقت ممكن، مما سيؤدي إلى تطور مستقر ومستدام، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون إدارة ومراقبة أفضل للمخاطر.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، رسم خرائط المخاطر، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

Abstract:

Economic crises, armed conflicts, global epidemics, global warming, political uncertainty, cyberattacks, corruption: companies operate in an increasingly unstable world. In this context, risk management is gaining momentum in organizations. Focusing on risk management means being able to better anticipate risks and build appropriate defence strategies.

Risk mapping is the central tool of risk management. A transversal project for the company, its development can be entrusted, depending on the context and organization, to the risk manager, a member of the risk management committee, an external consultant, etc. Applied to each process, risk mapping is also a valuable tool in the internal audit toolbox.

Risk mapping is a tool for identifying, evaluating, prioritizing and monitoring risks internal to the company (endogenous) and external (exogenous) to the company.

Through our study, we can conclude that the establishment of an effective internal control framework is due to an effective internal audit structure, which itself uses risk management (risk mapping) as a guiding tool in the development and orientation of audit engagements, the overhaul of Sonatrach's internal control is imperative and urgent measures must be put in place as soon as possible, which should lead to a stable and sustainable evolution, which cannot be achieved without better risk management and control.

Keywords: Internal Audit, Risk Mapping, Internal Control, Risk Management.

Introduction Générale

Introduction générale

Introduction Générale :

Avec l'avènement du phénomène de la mondialisation et l'instauration de nouveaux paradigmes internationaux, le rôle de l'entreprise dans la vie économique et sociale est devenu crucial et central à la fois. Dans la conception de ce nouveau modèle, l'entreprise constitue le moteur de la croissance dans toute économie dans le monde où beaucoup d'espoirs sont portés sur elle pour créer de la richesse, créer des postes d'emploi et contribuer dans le financement de l'Etat à travers le paiement des impôts tout en préservant l'environnement écologique et en garantissant le bien-être social.

Devant tous ces enjeux, l'entreprise a commencé petit à petit à prendre de la taille, à avoir des dimensions très remarquables surtout avec l'accroissement des investissements, le développement des marchés financiers au niveau mondial et la suppression des délimitations géographiques entre les pays. Avec l'ouverture des économies nationales à leurs environnements extérieurs, une mutation importante est survenue dans la vie de l'entreprise où on a vécu de multiples implantations des entreprises dans plusieurs pays au monde et la pénétration de nouveaux marchés à la recherche de la profitabilité.

Ces rebondissements majeurs dans la vie des entreprises devaient être accompagnés par une évolution de la même vitesse dans les techniques de management et de gestion des entreprises. Dans ce sens, de nombreuses recherches ont été réalisées dans le but d'aboutir à la conception de nouveaux instruments et méthodes permettant une meilleure gouvernance des entreprises. Dans cette optique, des résultats positifs ont été trouvés, ce qui a donné lieu à l'apparition de nouvelles formes organisationnelles adaptées au contexte mondial, des outils de gestion très développés et des mécanismes de contrôle qui répondent aux besoins des organisations en matière d'assurance par rapport à la maîtrise de leurs opérations et activités.

Malgré les performances considérables réalisées par les entreprises en utilisant ces nouvelles techniques de gestion, beaucoup d'insuffisances demeurent existantes au niveau de ces firmes. On retrouve ces insuffisances à tous les niveaux : aussi bien interne qu'externe à l'entreprise. Elles sont dues à plusieurs facteurs tels que l'incertitude qui caractérise l'environnement externe, la concurrence rude entre les entreprises, l'évolution technologique, les comportements des employés au niveau interne, le dysfonctionnement des systèmes internes, l'inadaptation des procédures internes, le risque de déformation de l'information financière et non financière...etc.

Introduction générale

Tous ces risques auxquels les entreprises sont exposées ont accéléré l'émergence d'une structure centrale et vitale au sein des entreprises en l'occurrence d'audit interne. Une structure d'audit interne est devenue plus qu'indispensable maintenant dans la vie des entreprises, car ces dernières révèlent toujours des défaillances dans leurs systèmes de management en général et leurs processus en particulier, ce qui nous a permis de remettre en cause la démarche de l'audit interne dans la détection des risques.

Les risques sont inhérents à la vie de toute entreprise. Cependant il est nécessaire, pour pouvoir parer aux situations dangereuses, de les identifier, les quantifier, les hiérarchiser et les traiter. C'est à partir de ces idées que nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : **Comment la cartographie des Risques contribue-t-elle dans l'orientation et la détermination du périmètre d'intervention de l'auditeur interne ?**

Afin de mener à bien notre étude la problématique est éclatée en deux questions :

- 1- Dans quelle mesure la cartographie des risques constitue-t-elle un instrument efficace pour détecter les risques auxquelles l'entreprise est confrontée ?
- 2- Quelles sont les éléments clés que pourrait apporter la cartographie des risques pour influencer et orienter la mission de l'auditeur interne ?

Pour mener à bien notre travail, nous essayerons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

1. **H1** : La cartographie des risques permet de redimensionner l'entreprise en termes :
 - de gravité des risques : élevé, moyen et modéré
 - de probabilité des risques : Peu probable, probable, presque certaineafin de détecter tous les risques liés aux processus et structures de l'entreprise.
2. **H2** : La cartographie des risques donne une meilleure visibilité aux auditeurs internes quant à l'ensemble des risques existants au niveau de l'entreprise (Évaluation et hiérarchisation).

Introduction générale

Objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche n'est pas de réaliser une cartographie des risques opérationnels complète ou de proposer des stratégies de gestion des risques, car cela est un travail de groupe nécessitant l'intervention d'experts de plusieurs activités du groupe. Cependant, nous allons essayer d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liée au processus de l'activité de commercialisation au niveau de la SONATRACH. Cette approche adoptée nous permettra en temps opportun, par extrapolation, de dupliquer – sous certaines conditions - ladite cartographie aux autres processus et activités de l'entreprise.

L'importance de l'étude :

L'étude du rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du plan d'intervention de l'auditeur interne revêt une importance vitale car elle s'agit d'un outil précieux parmi plusieurs ; que manipulent l'auditeur interne pour mener sa mission. A travers cette étude, nous voulons découvrir l'impact et l'influence de la cartographie des risques sur les choix des processus, opérations et structures à auditer et de savoir à quel point cet instrument contribue dans la réussite de la mission de l'auditeur et à l'efficacité de la structure d'audit interne en générale au sein de l'entreprise.

La Démarche Méthodologique :

Pour mener à bien cette étude et afin de répondre à la Problématique posée et vérifier les Hypothèses précédentes, nous estimons que l'approche qualitative sera la plus adéquate pour réaliser ce travail. Nous désirons adopter une démarche méthodologique descriptive et analytique en commençant premièrement par la revue de la littérature et qui va porter sur les fondements de l'audit interne, le contrôle interne, le management des risques et une présentation de la cartographie des risques avec les différents aspects relatifs à cet instrument. La rédaction de cette dernière se basera essentiellement sur une recherche documentaire à travers la lecture de plusieurs ouvrages, articles et thèses de mémoire portant sur la même thématique.

Deuxièmement, nous voudrions procéder à l'établissement d'une cartographie des risques en passant par l'animation des entretiens avec les auditeurs de l'entreprise de notre cas et suivant un guide d'entretien qui sera élaboré de façon très soignée et précise,

Introduction générale

justement pour pouvoir arriver à des résultats positifs qui répondront à notre principale question.

D'autre part, nous avons structuré notre plan de travail comme suit :

- Chapitre I : Intitulé « Cadre de référence de l'Audit Interne » à travers lequel on va présenter des généralités sur l'audit interne, le référentiel de l'audit interne et la démarche méthodologique d'une mission d'audit interne.

Pour limiter le cadre de l'étude, un deuxième chapitre présentera le cadre conceptuel du management et de la cartographie des risques, où l'on mettra l'accent sur le management des risques et un aperçu sur la cartographie des risques, ainsi que les étapes de son élaboration.

Le troisième et dernier chapitre, sera consacré au cas pratique et résultats de nos travaux sur le l'audit interne, le contrôle interne, la cartographie des risques et le management des risques au sein de la Sonatrach/ Activité Commercialisation.

*Chapitre I : Cadre de Référence
de l'Audit Interne*

Introduction :

De nos jours, la fonction d'audit interne revêt une importance capitale au sein des entreprises. Elle s'est imposée comme un levier indispensable pour garantir la fiabilité des procédures, détecter les risques et contribuer à la prise de décisions stratégiques au niveau de la direction. A cet effet, Le premier chapitre a pour objectif d'étudier le cadre de référence de l'audit interne, qui est une mission complexe et essentielle au sein d'une entreprise. Ce chapitre, qui est principalement descriptif, se compose de plusieurs sections distinctes :

La première section traite de l'audit interne et commence par un bref historique de la fonction. Elle définit ensuite cette notion selon l'IIA et présente les objectifs, le rôle et le but de la fonction d'audit interne. Cette section aborde également les différents types d'audit interne, à savoir l'audit de régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management et l'audit de stratégie.

La deuxième section est consacrée à l'étude des disciplines voisines de l'audit interne, telles que l'audit externe, le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'inspection.

La troisième section expose brièvement les principes de déontologie de l'auditeur interne, ainsi que les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et leur mode d'application.

Enfin, la quatrième section traite le contrôle interne car c'est l'ensemble des actions entreprises par le management et le personnel afin de garantir la détermination des objectifs de la société, le traitement des risques et le suivi des performances.

Section 1 : Généralités sur l'Audit Interne

Notre recherche sur le rôle de l'audit interne, qui est au cœur de notre étude, remonte à des temps très anciens pour démontrer que ce rôle s'est développé à travers des siècles. Ainsi, il est important, avant de définir l'audit en général et l'audit interne en particulier, ainsi que de décrire ses méthodes, de présenter un aperçu sur son historique.

1 Historique et Définition :

1.1 Historique :

Dans l'histoire d'audit on fait souvent référence à l'ère sumérienne où les premières traces de contrôle se trouvaient dans la vérification du nombre des sacs de grains gérés, en entrée et sortie, dans les magasins de stockage¹.

Plus tard, dès le III^e siècle avant J.C., les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin « audire » qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs »².

Dans la civilisation islamique le contrôle se réalisait à travers la pratique de l'institution de Hisba. Dans ce mode de contrôle avait pour but la promotion de la vertu et la prévention du mal. Le Muhtassib intervenait dans les domaines transactionnels (inspecter les conditions de poids et les balances ainsi que les artisans qui produisent de la nourriture, des vêtements et les machines,..)³.

Ce n'est qu'au XIX^e siècle que les législateurs ont institués le contrôle des sociétés par des agents externes en raison :

- Du développement de l'industrie, le commerce, les banques, des assurances...

¹ Vlaminck H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979,p17.

² Herrbach. O, « le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre, p17.

³ Chekroun Meriem, Thèse de Doctorat LMD, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes », Tlemcen, 2013, p16

- La charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du XX^{ème} siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable. En tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance.¹

Tableau 1: Système du progrès de l'audit

Période	Prescripteur de L'audit	Auditeurs	Objectifs de l'audit
2000 avant J.C. à 1700	Rois, empereurs, Eglises et états	Clercs, Ecrivains.	Punir pour les détournements de fonds. Protéger le patrimoine.
1700 à 1850	Etats, tribunaux commerciaux et Actionnaires.	Comptables	Réprimer et punir les fraudeurs. Protéger le patrimoine.
1850 à 1900	Etat et actionnaires	Professionnels de la comptabilité.	Eviter les fraudes et attester la fiabilité du bilan.
1900 à 1940	Etat et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité.	Eviter les fraudes les erreurs

¹ Fella TABBECH. (2017), Le rôle de l'audit interne dans le management des risques Cas Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance, Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieur de Commerce, p2.

A partir de 1990 à ces jours	Etats, tiers et Actionnaires	Professionnels d'audit et du conseil.	Attester l'image fidèle des comptes et qualité du contrôle interne dans le respect des normes. Protection contre la fraude internationale.
------------------------------	------------------------------	---------------------------------------	--

Source : Collins L. et Vallin G.1992, *Audit et contrôle interne*, édition Dalloz, 4^e édition, Paris, page 17.

Mais on associe souvent la genèse de l'audit interne moderne à la création de l'institut de l'Audit Interne (IIA)¹ aux Etats-Unis, en 1941. A sa naissance, l'IIA était une organisation nationale qui comptait 24 membres. En France, la création de l'IFACI² (Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne) remonte à 1965³.

Aujourd'hui, les Instituts comptent des membres dans près de 170 pays et territoires, dont plus de 55% ne résident pas en Amérique du Nord. D'autres regroupements ont été apparus dont le but de développer la fonction d'audit interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'audit interne » (ECIAA), « L'union Francophone de L'audit interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'association des auditeurs consultants interne algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de

¹ Créée en 1941, l'IIA (Institute of Internal Auditors) est le premier organisme d'auditeurs et le plus célèbre, il regroupe aujourd'hui plus de 170000 membres répartis dans 165 pays), cette organisation a pour rôle de : Définir les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ; Effectuer des travaux et recherches pour la promotion de la fonction ; Certifier les auditeurs par des examens, parmi eux le CIA (Certified Internal Auditor).

² Fondé en 1965 sous un statut associatif, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) fédère près de 3000 auditeurs issus de quelques 700 organismes de secteurs public et privé, en France et dans les pays francophones. Affilié à l'IIA (The Institute of Internal Auditors), l'IFACI bénéficie d'un réseau de 100 000 spécialistes de l'audit répartis dans plus de 160 pays.

³ Manuel d'audit interne (2011), *Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris.

développer l'audit interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont : formation, séminaires, conférences, rencontres débat et publication¹.

Plusieurs circonstances et événements imbriqués ont alimenté cette expansion spectaculaire de la demande d'activités d'audit interne au cours des 30 dernières années. Durant cette période, le monde de l'entreprise s'est transformé, notamment sous l'effet de la mondialisation, de la complexification des structures des entreprises, du développement du commerce électronique et d'autres avancées technologiques, ainsi que d'une récession économique mondiale. Parallèlement, le monde de l'entreprise a vu éclater une succession de scandales aux conséquences dévastatrices, qui ont rapidement déclenché une vague de législation, de réglementation et de lignes directrices nouvelles destinées aux professionnels. En conséquence, les auditeurs internes sont de plus en plus sollicités pour aider les organisations à renforcer leurs processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

En ce qui concerne l'Algérie, il a fallu attendre l'année 1988 pour voir l'audit interne consacré par un texte de lois à travers la loi 88-1 portant réformes économiques qui fait obligation dans son article 40 à l'entreprise publique algérienne de mettre en place et de renforcer l'audit interne. Cet article énonce ce qui suit : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit et d'améliorer d'une manière constante leurs procédés de fonctionnement et de gestion »². C'est à partir de cette date que l'audit interne a commencé à connaître un essor dans les entreprises algériennes même si le degré de développement est très différencié d'une entreprise à une autre. On peut résumer la pratique et évolutions majeurs du cadre normatif de l'audit interne en Algérie en ce qui suit³ :

- Pratique embryonnaire 1988/2005 mais tendance actuelle marquée par une évolution prometteuse élargie, sous l'emprise de l'Etat et l'action professionnelle de l'Association des Auditeurs Consultants Internes Algérien¹(AACIA), principalement au

¹<http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algériens>

² Article 40, Journal officiel, 27ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988, p.22.

³ Meziani M. (24/25 novembre 2013), *Audit Interne et Perception Managériale : l'Avis des Professionnels*, 20ème anniversaire de l'A.A.C.I.A, 3ème Colloque International, Constantine.

- secteur public économique (entreprises industrielles) et autres opérateurs : banques publiques, assurances, douanes, impôts) ;
- Convention intergouvernementale de formation algéro-française 1989-1997, initiée par le MILD et au travers de laquelle 117_auditeurs internes algériens, ont été formés par l'ESSEC et l'IFACI) ;
 - Les conclusions de l'atelier national sur l'audit de l'Entreprise organisé par le MRIP les 21/22 mai 1995, ont influencé la décision prise par le législateur algérien, d'abroger l'article 40 de la loi N° 88/01 du 12 Janvier 1988 (Ordonnance N° 95/25 du 25 Septembre 1995 portant gestion des capitaux marchands de l'Etat) ;
 - Enquête AACIA-DELOITTE 2006 qui met en exergue les nouvelles perspectives de l'EPE orientées vers le progrès et l'amélioration continue de ses performances du fait entre autres de la contribution probante de l'audit interne, activité interpellée par de nouveaux enjeux tels que : la formation et la professionnalisation des auditeurs internes et la promotion du contrôle interne auprès des opérationnels ;
 - Instruction du MIPI N°079/SG/07 du 30 janvier 2007 à l'intention des EPE, relayée sous forme de résolutions par les Assemblées Générales des SGP, qui fait date et qui est à inscrire comme une volonté affichée par les pouvoirs publics de renforcer la pratique de l'audit interne et d'œuvrer à la professionnalisation des structures d'audit interne.

1.2 Définition :

« 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹.

De cette définition découle les points essentiels suivants :

- **Audit est une activité indépendante et objective :**

La fonction d'audit interne ne doit subir ni influence, ni pressions allant à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés. Pour atteindre ce but, la structure d'audit interne devrait être rattachée au plus haut niveau hiérarchique de l'organisation.

L'auditeur interne doit être indépendant des responsables des différentes fonctions qu'il

¹ Pierre Schich « Mémento d'audit interne méthode de conduite d'une mission », édition paris, 2007, p5.

est appelé à auditer.

- **Activité d'assurance :**

C'est un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de management des risques, de contrôle ou de gouvernement d'entreprise.

- **Activité de conseil :**

Cette activité de conseil a pour objectif de créer de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Exemple : conseil, conception de processus et formation.

2 Les objectifs de l'audit interne :¹

Des nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et /ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale de l'entreprise.

2.1 La régularité : A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont régulières ;
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables ;
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

L'auditeur interne est appelé à se prononcer, sur le degré de régularité ou de conformité, de l'entreprise et de ses entités opérationnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires ; il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va analyser les causes, en évaluant les conséquences et enfin, proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne.

¹ Mme. BOUKHENNOUFA Rabea et Melle. TEZKRATT Malika (2016), Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise Cas : ORFEE du Groupe BCRBordj Menaiel, Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.

2.2 L'efficacité :

A ce niveau, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes ; mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'auditeur cherche un écart entre les résultats et les objectifs mais aussi « le pourquoi » de cet écart et le « comment » réduire.

2.3 La pertinence :

La pertinence est une affaire de la direction générale, puisqu'elle est tenue de vérifier la mesure dans laquelle les choix aboutiront effectivement aux effets recherchés. L'auditeur interne s'intéresse, à ce niveau, à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise ;
- La qualité des orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

3 Taches typiques du directeur d'audit interne :

Cangemi et Singleton (2003)¹ présentent dans leur livre, les résultats d'un sondage qu'ils ont mené, durant l'année 2002, auprès de plus de 1600 directeurs de départements d'audit interne de sociétés américaines. L'échantillon couvre des entreprises de différentes tailles (PME, grandes entreprises, multinationales) œuvrant dans divers secteurs d'activités. Il ressort du sondage que les tâches typiques qu'assument les directeurs d'audit interne américains sont les suivantes :

3.1 Organiser le département de l'audit interne :

- Proposer des procédures appropriées pour gérer la fonction de l'audit interne.
- Garantir que les objectifs stipulés dans la charte d'audit interne ou dans les

¹ Cangemi M.P. et Singleton T. (2003), *Managing the audit function: A corporate audit department procedures guide*, édition John Wiley and Sons, 3^{ème} édition, New Jersey.

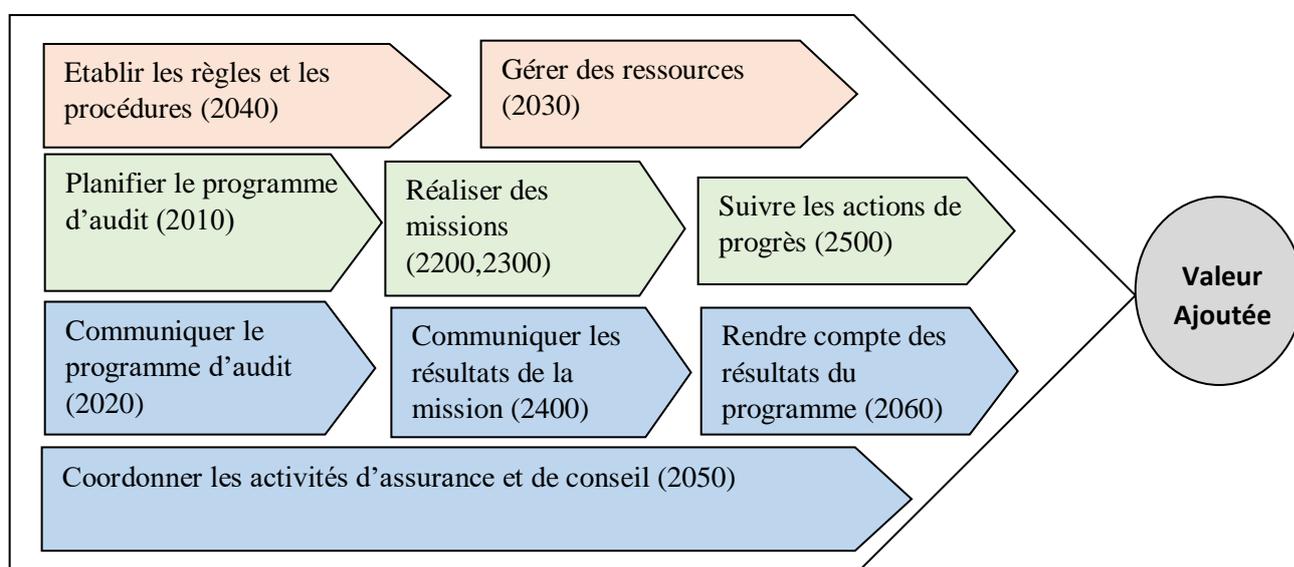
statuts de l'entreprise, la stratégie, les ressources de l'audit interne sont compatibles avec les objectifs et la gouvernance de l'organisation.

- Proposer les programmes annuels, les plans des missions d'audit interne à mener et les besoins en ressources de son département au comité d'audit.
- Superviser les missions d'audit interne au sein de l'entreprise.
- Coordonner les missions d'audit interne avec les autres contrôles internes (contrôle de gestion, inspection, contrôle qualité) et externes (audit légal, consultants), afin de minimiser la duplication des efforts.
- Garantir que les ressources de l'audit interne sont appropriées, suffisantes et efficacement utilisées pour réaliser le plan d'audit approuvé par le comité d'audit.

3.2 Assurer la qualité de l'audit interne :

- Evaluer l'efficacité de la gestion de risque et de la gouvernance d'entreprise.
- Garantir la bonne fin des missions d'audit interne, en temps et en qualité.
- S'assurer que les rapports d'audit interne sont rapidement communiqués.
- Garantir l'amélioration des compétences des auditeurs internes par la formation continue.
- Garantir l'application des normes internationales d'audit interne par ses équipes.
- Proposer qu'un contrôle externe de l'audit interne soit effectué au moins tous 3 ans.

Figure 1 : Schéma de la cartographie des processus d'un service d'audit interne





Source : Fella Tabbech, (2017), op.cit , p9.

4 Les âges d'audit :

Les objectifs assignés à l'audit interne sont les plus concernés par l'essor extraordinaire qu'a connu cette fonction. On est en effet passés des simples audits de régularité aux audits de management et de stratégie, en passant par l'audit d'efficacité. D'où les quatre âges de l'audit.¹

4.1 Audit de conformité ou de régularité :

Le rôle de l'audit de conformité est d'aider l'organisation à gérer son risque de non-conformité. Il permet de réaliser un état des lieux du processus audité vis-à-vis des obligations applicables. En d'autres termes, l'audit de conformité, appelé également audit de régularité, « va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ». Pour se faire, l'auditeur s'appuie, dans le cadre de son travail de conformité, sur un référentiel préexistant constitué d'un ensemble de prescriptions, extérieures à l'auditeur, s'imposant à l'entreprise à savoir : les législations, réglementations, normes, objectifs, directives...etc.

C'est donc une démarche d'audit dans laquelle, l'auditeur interne apprécie l'existant (méthodes, procédures, processus ...etc.) par rapport à ce qu'il considère comme la meilleure manière de fonctionnement possible et la plus efficiente. Autrement dit, dans le cadre de sa mission d'audit d'efficacité, l'auditeur interne est tenu de concevoir un référentiel idéal sur la base de ses connaissances de la fonction auditée ; ces connaissances et savoir-faire permettent à l'auditeur d'exprimer une opinion sur la qualité du processus audité.

4.2 Audit d'efficacité :

Dans ce type d'audit, il n'y a pas de référentiel, dans cette démarche, l'auditeur use ses connaissances, son savoir-faire dans la fonction auditée. L'audit d'efficacité se rapproche d'une mission du conseil dans la mesure où l'auditeur interne s'enquiert de la

¹ Renard J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'Organisation, 7ème édition, Paris, P 40-42

pertinence des procédures. Il tente de répondre aux questions : Telle procédure est-elle utile ? Opportune ? Telle règle est-elle superflue ? Incomplète ? etc. Dans ce cas de figure, apparaît un conflit d'intérêt dans la mesure où l'auditeur interne devient juge et partie, s'il est appelé à faire un audit d'efficacité de procédures qu'il a lui-même proposé. L'audit d'efficacité appelé aussi audit de performance, englobe à la fois deux notions celle de l'efficacité et celle de l'efficience.

- L'efficacité, dont le critère est l'atteinte des objectifs fixés. C'est le « doing the right things ».
- L'efficience, ce qui exige la meilleure des qualités quant aux comportements (le savoir-être) et à la communication (le faire-savoir).

4.3 Audit de management :

L'audit de management n'a pas pour mission d'auditer la direction générale en portant un quelque jugement sur ces options stratégiques et politiques, l'auditeur interne va s'intéresser à la forme non au fond : L'audit explique la fonction dont il a la charge à l'auditeur, qui consiste à rapprocher, sur le plan managérial, le point de vue du responsable de la structure auditée à la stratégie arrêtée par les plus hautes instances de l'entreprise ou avec les politiques qui en découlent. Selon Mikol, « L'audit de la gestion a pour objectif soit d'apporter les preuves d'une fraude, d'une malversation, soit de porter un jugement critique sur une opération de gestion ou les performances d'une personne ou d'un groupe de personne¹ ».

4.4 Audit Stratégique :

« L'audit stratégique (ou l'audit de stratégie) est conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et des stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale »². Il s'agit d'un audit de haut niveau qui exige une compétence sérieuse, le respect des bons principes exige que l'auditeur ne porte pas de jugements sur la performance atteinte ou à atteindre, en d'autres termes, il doit veiller à

¹ Ziani Abdelhak. (2013), Rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise : Cas Entreprises Algériennes, Thèse pour l'obtention de doctorat en sciences économiques, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, p47.

² Bertin E. (2007), *audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale*, édition d'organisation, Paris, P295.

l'existence : d'objectifs de performances, de moyens suffisants pour les atteindre, et d'un système d'information pour les mesurer.

Au début, il est nécessaire de constituer un référentiel pour l'audit stratégique qui permettra de positionner l'entreprise par rapport à son environnement et à ses concurrents et d'évaluer la cohérence de ces décisions stratégiques. Ensuite, L'auditeur stratégique établi un diagnostic complet de l'entreprise, l'entreprise doit départager les éléments considérés comme prioritaires des éléments secondaires. Il est nécessaire de hiérarchiser les points forts et les points faibles de l'entreprise au sein de son environnement afin de permettre à l'auditeur de déterminer les indicateurs à suivre en priorité. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (nombre de concurrent, parts de marché, taux de croissance), mais aussi qualitatifs (élaborations d'une nouvelle loi, ou directive gouvernementale comportement du consommateur). Enfin, l'auditeur de souligner les principales incohérences s'avérant lors de l'application de la stratégie à l'entreprise¹.

5 L'organisation et le positionnement de l'Audit interne :

Le rattachement hiérarchique de la fonction d'audit interne dans l'entreprise a connu une évolution successive liée aux préoccupations principales des missions d'audit interne. Dans le passé, le rattachement de l'audit interne au chef comptable, et par la suite à la direction financière reflétait généralement la préoccupation dominante du contrôle et de la certification restreints au domaine financier. Aujourd'hui, le service d'audit interne tend de plus en plus à se rattacher à l'instance hiérarchiquement la plus élevée dans l'organisation, cette évolution traduisant l'extension du champ d'application des missions d'audit interne et son rôle de conseil au management². BARBIER affirme que « Le rattachement de la fonction d'audit interne peut paraître un facteur déterminant pour le succès de sa mission. Il est logique et souhaitable d'apporter à l'audit tout le poids que peut lui conférer un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé : président ou directeur général. Cela contribue à assurer son indépendance vis-à-vis des autres directions en même temps que son interdépendance avec elles, cela confirmera son caractère pluridisciplinaire et cela donnera du poids à ses recommandations³». En

¹ Ziani Abdelhak. (2013), *Op.cit*, p 49.

² Renard J. (2010), *Op.cit*, pp367-368

³ Barbier. E (1996), *L'audit interne permanence et actualité* », *Edition d'organisation*, France, p 53.

outre, Selon la norme n°1110. A¹: l'audit interne ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'interventions, de la réalisation du travail et de la communication des résultats.

A cet effet, le rattachement de la fonction d'audit interne au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise est la règle générale pour assurer, d'une part, son indépendance et son autonomie à l'égard de la fonction auditée, et d'autre part, d'avoir une liberté de son opinion.

La fonction d'audit interne ne saurait être conforme à cette norme que si elle est rattachée à la direction générale ou une direction opérationnelle ou bien le conseil d'administration ou le comité d'audit² :

5.1 Le rattachement à la direction générale :

Ce type de rattachement permet d'avoir une proximité relationnelle entre la fonction d'audit interne et la direction générale, ce qui va faciliter la tâche principale de l'audit interne d'apporter une assistance au management, dialogué avec la direction générale et tous les échelons hiérarchiques. De plus, il a été constaté que les attentes de la haute direction ont une influence significative sur l'audit interne et que l'audit interne, en général, est en mesure de répondre à la plupart de ses attentes.

En effet, lorsque l'audit interne est rattaché à la direction générale, on peut constater une atteinte à l'indépendance des intervenants de cette fonction, dans la mesure où il peut y avoir une collusion entre l'audit interne et la direction générale au détriment de l'intérêt des actionnaires.

5.2 Le rattachement à la direction opérationnelle :

Il s'agit de placer le service d'audit interne sous l'autorité d'une direction opérationnelle généralement la direction administrative et financière. On peut constater une atteinte à l'indépendance des intervenants de cette fonction dans la mesure où ils seront amenés à se prononcer sur les états financiers émanant de service relevant de la responsabilité de leur supérieur hiérarchique. Il est important de noter également qu'un tel rattachement menace l'indépendance et l'objectivité de l'audit interne même si la

¹ IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelles de l'audit interne », Florida 32701-4201, USA, 2004.

² Chekroun Meriem. (2013), Op.cit, p37.

charte spécifique que l'audit interne intervient dans tous les domaines. Par contre, ce rattachement présente un avantage d'un meilleur suivi technique de la direction opérationnelle à laquelle est rattaché l'audit interne.

5.3 Le rattachement au conseil d'administration ou comité d'audit :

Les comités d'audit furent créés aux Etats-Unis à partir du 19^e siècle pour faciliter l'interface entre l'entreprise et les auditeurs externes car ces derniers ne pouvaient siéger aux conseils d'administration¹. Le rôle des comités s'est progressivement étendu en parallèle à l'élargissement des préoccupations du contrôle interne. On constate que ceux-ci sont de plus en plus utilisés par les organisations pour montrer qu'elles assument de manière plus efficace leurs responsabilités en matière d'intégrité et de qualité de leurs reportings financiers et des autres processus de contrôle interne, de conformité aux lois, aux règlements et à l'éthique, et d'efficacité de leur système portant sur la gestion des risques. Le rattachement direct du service d'audit interne à un comité d'audit est encouragé par les bonnes pratiques et normes internationales définies par les organismes professionnels en matière d'audit interne, dans la mesure où ce rattachement est le meilleur moyen pour garantir l'indépendance de la fonction d'audit interne par rapport au management de l'organisation.

Cette tendance relativement récente fait partie des nouveaux dispositifs visant à améliorer la gouvernance de l'entreprise. En effet, Ce type de rattachement permet de réduire l'asymétrie d'information pouvant exister entre l'agent (dirigeant) et le principal (l'actionnaire) tout en assurant le conseil d'administration que les informations émanant de la direction générale sont fiables.

Néanmoins, Louis VAURS, ardent promoteur de la cause des comités, n'a pas manqué en son temps d'attirer l'attention sur le risque qu'il y aurait à rattacher directement la Fonction d'audit au comité, risquant d'altérer par là même les relations avec la direction générale. Et Xavier de PHILLY ne dit pas autre chose lorsqu'il écrit « *l'auditeur interne travaille pour la direction générale tout en répondant aux questions du comité d'audit, en informant cette dernière au préalable bien sûr, il lui faudra démontrer une extrême rigueur dans son travail pour être apprécié des deux parties...*

¹ Renard J. (2010), *Op.cit*, P440-443.

»¹. Il y a là, ce n'est pas douteux, un équilibre délicat à trouver pour les auditeurs internes qui devront (doivent déjà) à la fois :

- Continuer à être les interlocuteurs de la direction, signalant forces et faiblesses, attirant l'attention sur les défaillances réelles ou potentielles, et ce sans avoir ni à se cacher ni à minimiser leurs constats ;
- Et dans le même temps, être à la disposition du comité pour fournir tous renseignements et informations sans réticence ni déformation, et ce dans un climat de transparence envers la direction générale. Le comité d'audit doit être destinataire des rapports de l'audit interne ou de leur synthèse.

Section 2 : L'audit interne et ses fonctions voisines :

Il y a plusieurs fonctions et activités qui se rapprochent du domaine d'application de l'audit interne, telles que le contrôle de gestion, l'inspection, le conseil externe et l'audit légal (commissariat aux comptes). Cette section a pour objectif de distinguer la fonction d'audit interne des autres fonctions en présentant les similitudes et les différences entre elles.

1 L'Audit interne et le Contrôle de gestion :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont des fonctions internes de conseil dans l'entreprise, il y a encore peu de temps, nombreux sont ceux qui discernaient mal la frontière entre les deux fonctions. Une des causes tient sans doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables.

De même que l'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, de même le contrôle de gestion de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

Le contrôle de gestion désigne « *un ensemble de dispositifs utilisant les systèmes d'information et qui visent à assurer la cohérence des actions des managers* »². Certains

¹ Cherif M. et Madagh S. (06/07 Mai 2012), L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques, *Colloque national sur : حوكمة الشركات كحد من الفساد المالي و الإداري*, Laboratoire Finances, Banque et Management, Biskra.

² Bouquin H. (2006), *Le contrôle de gestion*, édition PUF, Paris, p9.

égard les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion sont comparables. Les principales ressemblances peuvent être résumées dans les points suivants¹ :

- Les deux fonctions « audit interne et de contrôle de gestion » s'intéressent à toutes les fonctions de l'entreprise. A cet effet, elles sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique (la direction générale voire le conseil d'administration).
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas opérationnel mais un conseiller dont le travail consiste à formuler des recommandations, des conseils, des orientations (il s'agit donc de consultants internes).
- Ces deux fonctions sont relativement récentes et ont suivi des évolutions comparables, " progressivement l'audit interne et le contrôle de gestion dépassent l'état de simples directions fonctionnelles au profit d'une aide à l'optimisation de l'entreprise"

Par ailleurs, les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion présentent certaines différences, que l'on peut résumer à travers les points suivants :

- Alors que l'auditeur interne exerce des missions ponctuelles selon un programme préétabli annuellement en général. Les interventions du contrôleur de gestion dépendent des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting.
- L'auditeur interne est mandaté par la direction générale (ou par le comité d'audit au niveau du conseil d'administration), tandis que le contrôleur de gestion assure l'interface entre la direction et les responsables opérationnels.

Le contrôleur de gestion s'intéresse essentiellement aux résultats, dans le cadre de sa mission il compare les performances aux objectifs, et corrige les objectifs par rapport aux moyens. La mission du contrôleur de gestion revient à : vérifier que les objectifs fixés par les managers sont bien suivis, conseiller les responsables opérationnels, donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.

- L'auditeur interne va au-delà de cette dimension en s'intéressant davantage aux procédures, sa mission consiste en l'évaluation des procédures de contrôle interne. Il n'est pas responsable des systèmes d'information et du pilotage permanent.
- L'auditeur interne et le contrôleur de gestion utilisent des méthodes de travail différentes. Le contrôle de gestion propose, élabore et met en place des outils de gestion

¹ Dayan A. (2004), *Manuel de gestion*, édition Ellipses, volume 2, Paris, p 823-825

(comptabilité de gestion, contrôle et gestion budgétaires, tableau de bord, reporting, ...etc.) dans le but de maîtriser, suivre et analyser les activités de l'entreprise.

- Le contrôleur de gestion s'intéresse plus à l'information chiffrée et chiffrable. L'audit interne va au-delà de cette dimension et intègre les domaines de la sécurité, de la qualité, des relations sociales...etc. L'auditeur interne se rend sur le lieu de travail pour observer, écouter, faire des rapprochements, des sondages, ...etc.

Il n'en reste pas moins que les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion sont complémentaires. Le contrôleur de gestion aide l'auditeur interne à détecter les dysfonctionnements et orienter en conséquence son programme de travail. Aussi, le travail du contrôleur de gestion est d'autant plus efficace que les procédures, outils et méthodes utilisés sont efficaces et que les directives et orientations de la direction sont suivies et respectées.

2 Audit interne et l'Inspection :

Comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. La différence entre les deux métiers réside dans la méthodologie de leur travail. Prenons l'exemple d'un caissier qui a laissé un trou dans sa caisse. L'auditeur interne et l'inspecteur interviennent tous les deux pour expliquer ce trou financier.

- L'inspecteur chargé de contrôler la bonne application des règles et directives par les exécutants, effectue une analyse exhaustive des opérations du caissier permettant de vérifier ou de justifier un solde sans les n'interpréter ni les remettre en cause. Cette analyse exhaustive devrait déboucher sur la découverte d'une erreur ou d'une malversation. L'auditeur interne lui intervient en phase finale d'exécution et évalue le degré de maîtrise.
- L'inspecteur va sanctionner ou donner son avis sur la sanction du comptable, tandis que la mission d'audit interne débouche aux conseils et recommandations.
- L'inspecteur enquête pour retrouver l'argent disparu. Enfin, il procède aux écritures et mesures de redressement (concordance entre les écritures comptables et les espèces en caisse). Tandis que l'auditeur interne recommande les modifications à apporter au dispositif de contrôle interne, pour améliorer son efficacité.
- L'inspecteur peut faire sa mission, soit de lui-même soit encore à la demande de la hiérarchie, tandis qu'un auditeur interne doit recevoir le mandat de la direction générale.

3 L'Audit interne et Consultant externe :

Le consultant est un professionnel extérieur à l'entreprise qui fait appel à ses compétences. En règle générale, l'entreprise sollicite le consultant afin d'obtenir un avis qualifié sur un sujet particulier ou de l'aide pour résoudre un problème précis. Le consultant est donc un prestataire de services en conseil. Le consultant externe dispose souvent de connaissances sur d'autres entreprises semblables, ce qui lui sert de référentiel pour enrichir ses analyses. Il fournit donc de la matière grise. Son champ d'intervention englobe tous les besoins de l'entreprise (les études diagnostiques, la planification stratégique, le conseil en organisation, la gestion des ressources humaines, la gestion financières, la communication, le marketing, etc.). De cette description il ressort que, par rapport à l'audit interne, la mission du consultant externe est limitée dans le temps. Il est quémanté pour un problème particulier relatif à une compétence technique spécifique. Par ailleurs, l'entreprise peut faire appel à un consultant externe pour évaluer l'efficacité de son service d'audit interne.

4 L'audit interne et l'audit externe :

L'audit externe est un examen critique exercé en Algérie par un professionnel indépendant appelé commissaire aux comptes dont la mission est de certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. La profession d'audit légal est encadrée par un ensemble de lois, règlements et normes professionnelles qui régissent l'accès à la profession, les conditions d'exercice de la mission, son comportement et sa déontologie et les vérifications spécifiques. L'audit des états financiers a pour objectif de permettre à l'auditeur légal d'exprimer une opinion selon laquelle les états financiers ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel comptable. Suivant Jaques Renard, les point ci-après résumant la différence entre l'audit interne et l'audit légal :

Statut de l'auditeur : l'auditeur interne est défini par la charte d'audit. Il s'agit d'un document interne à l'entreprise qui définit la mission de l'auditeur interne, ses pouvoirs et ses responsabilités. La charte précise la position hiérarchique de l'audit interne et donne l'autorisation pour l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions. La charte d'audit interne est approuvée par la direction générale ou le comité d'audit (conseil d'administration). Celui de

l'auditeur légal est défini dans un cadre réglementaire. Il est un prestataire de services juridiquement et statutairement indépendant. Il s'agit d'un professionnel libéral.

Les objectifs d'audit : L'auditeur légal s'enquiert de la régularité, la sincérité et l'image fidèle des états financiers. A cet effet, il s'intéresse davantage aux procédures de contrôle interne de la fonction finance et comptabilité. L'objectif de l'auditeur interne est plus large, il s'enquiert de la bonne maîtrise des activités de l'entreprise. A cet effet, il examine tous les dispositifs de contrôle interne. Aussi, la nature de la mission de l'auditeur légal fait qu'il intervient de façon intermittente pour la certification des comptes. Contrairement à l'auditeur interne qui travaille de manière permanente au sein de son entreprise.

Le bénéficiaire d'audit : les rapports de l'auditeur légal sont rendus publics, particulièrement lorsque l'entreprise est cotée en bourse. Dans ce sens, l'audit légal répond aux besoins en informations des actionnaires de l'entreprise, des autorités de surveillance boursière, des banquiers et autres créanciers et des investisseurs potentiels. Quant aux rapports d'audit interne, ils sont destinés à un usage interne.

Section 3 : Les normes de l'audit interne de l'IIA

Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, approuvées officiellement par l'IIA en 1978, sont devenues un référentiel crucial et incontournable pour aider les auditeurs internes à s'acquitter de leur responsabilité, quel que soit le contexte juridique et culturel dans lequel ils exercent.

1 Le Code de déontologie :

Compte tenu de la confiance placée en l'audit interne pour donner une assurance objective sur les processus de gouvernance, de management des risques, et de contrôle, il était nécessaire que la profession se dote d'un tel code. Le Code de déontologie¹ va au-delà de la Définition de l'audit interne et inclut deux composantes essentielles :

- Des principes pertinents pour la profession et pour la pratique de l'audit interne ;

¹ Il a été publié en 1968 sous l'autorité du conseil d'administration de l'IIA et a été révisé en 1988 et 2000.

- Des règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes.

Ces règles sont une aide à la mise en œuvre pratique des principes et ont pour but de guider la conduite éthique des auditeurs internes. On désigne par « auditeurs internes » les membres de l'Institut, les titulaires de certification professionnelles de l'IIA ou les candidats à celles-ci, ainsi que les personnes proposant des services entrant dans le cadre de la Définition de l'audit interne.

Il est attendu des auditeurs internes qu'ils respectent et appliquent les principes fondamentaux suivants:

- **L'intégrité** : les règles de conduite associées au principe d'intégrité énoncent que les auditeurs internes :
 - Doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ;
 - Doivent respecter la loi et faire des révélations requises par les lois et les règles de la profession ;
 - Ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation ;
 - Respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- **La compétence** : les règles de conduite associées au principe de compétence énoncent que les auditeurs internes :
 - Ne doivent s'engager uniquement dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires ;
 - Doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes internationales de l'audit interne ;
 - Ne doivent s'efforcer d'améliorer continuellement leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.
- **L'objectivité** : les règles de conduite associées au principe d'objectivité énoncent que les auditeurs internes :
 - Ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de son jugement ;
 - Ne doit rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre son jugement professionnel ;
 - Doivent révéler tous les faits matériels dont il a connaissance et qui, s'ils

n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

- **La confidentialité** : les règles de conduite associées au principe de confidentialité énoncent que les auditeurs internes doivent :
 - Utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
 - Ne pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales, ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

2 Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :

L'élaboration des normes est un processus continu mené par l'IASB (*The Internal Auditing Standards Board*).¹ Ce dernier mène une large consultation à l'échelle internationale, avant la publication des normes, des avant-projets sont soumis au plan international pour commentaires publics. Les Normes sont des principes obligatoires constituées : de déclarations sur les conditions fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit interne et pour l'évaluation de sa performance. Elles sont internationales et applicables tant au niveau du service qu'au niveau individuel ; et d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les déclarations. Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des Normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

Les normes se composent de trois familles de normes : les normes de qualification, les normes de fonctionnement et les normes de mise en œuvre. Selon la traduction de L'IFACI (2009) les normes ont pour objet de² :

¹ L'IASB (*The Internal Auditing Standards Board*) est un organe de l'IIA (*Institute of Internal Auditors*) dont le travail est d'élaborer et de diffuser (après consultation internationale) les normes internationales de l'audit interne.

² IFACI (2009), *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes, Paris.

- Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- Etablir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Il existe trois types de Normes¹ :

- **Les Normes de qualification**, qui énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne ;
- **Les Normes de fonctionnement**, qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis ;
- **Les Normes de mise en œuvre**, qui précisent les Normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil.

3 Les modalités pratiques d'application :

Il s'agit des orientations concises quant à la manière d'appliquer les Normes. Elles traitent des approches, méthodologies et facteurs que l'audit interne doit prendre en compte, mais n'ont pas pour objet de détailler les processus et procédures que l'audit interne devrait suivre. Elles peuvent concerner des missions spécifiques ou préciser des pratiques propres à certaines régions géographiques ou à certains secteurs. Chaque modalité pratique d'application est mise en relation, au moyen de son numéro, avec une Norme, et renvoie également, le cas échéant, au Code de déontologie.

les missions menées par l'audit interne sont planifiées et exécutées, ainsi que la manière dont leurs résultats sont communiqués.

¹ NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES), Edition 2017.

4 Le cadre conceptuel des normes d'Audit algérienne NAA :¹

Les pouvoirs publics se sont attelés depuis mi- 2011, à rédiger les normes algériennes d'Audit, les NAA, en s'inspirant fortement du référentiel international ISA, algérianisant certaines dispositions tout en gardant l'essentiel pour garder leur ancrage à l'international sous forme de décisions du ministère des Finances :

- La décision n°150 du 12 janvier 2014 a pour objet la mise en œuvre des quatre (04) Normes Algériennes d'Audit ci-après :
 - 1- Normes Algériennes d'Audit (300) : « planification d'un audit d'états financiers » ;
 - 2- Normes Algériennes d'Audit (500) : « Eléments Probants » ;
 - 3- Normes Algériennes d'Audit (510) : « Missions d'audit initiales -soldes d'ouverture » ;
 - 4- Normes Algériennes d'Audit (700) : « Fondement de l'opinion et rapport d'audit sur des états financiers ».
- La décision n°002 du 04 février 2016 a pour objet la mise en œuvre des quatre (04) Normes Algériennes d'Audit ci-après :
 - 1- Normes Algériennes d'Audit (210) : « Accord sur les termes des missions d'audit » ;
 - 2- Normes Algériennes d'Audit (505) : « confirmations externes » ;
 - 3- Normes Algériennes d'Audit (560) : « évènements postérieurs à la clôture » ;
 - 4- Normes Algériennes d'Audit (580) : « Déclarations écrites ».
- La décision n°23 du 15 Mars 2017 a pour objet la mise en œuvre des quatre (04) Normes Algériennes d'Audit ci-après :
 - 1- Normes Algériennes d'Audit (520) : « Procédures Analytiques » ;
 - 2- Normes Algériennes d'Audit (570) : « Continuité de l'Exploitation » ;
 - 3- Normes Algériennes d'Audit (610) : « Utilisation des travaux des auditeurs internes » ;
 - 4- Normes Algériennes d'Audit (620) : « Utilisation des travaux d'un expert désigné par l'auditeur ».

¹<http://www.cn-onec.dz/index.php/component/jdownloads/category/15-les-normes-algeriennes-d-audit>, visité le 06/05/2023 à 09 :34.

- La décision n°70 du 24 Septembre 2018 a pour objet la mise en œuvre des quatre (04) Normes Algériennes d'Audit ci-après :
 - 1- Normes Algériennes d'Audit (230) : « Documentation d'audit » ;
 - 2- Normes Algériennes d'Audit (501) : « Eléments Probants -caractéristiques spécifiques » ;
 - 3- Normes Algériennes d'Audit (530) : « Sondages en audit » ;
 - 4- Normes Algériennes d'Audit (540) : « Audit des estimations comptables, y compris des estimations comptables en juste valeur et des informations fournies les concernant ».

Section 4 : Généralités sur le contrôle interne

Il est crucial pour une entreprise d'assurer sa pérennité et de poursuivre son amélioration continue en mettant en place des mesures de sécurité permanentes. C'est la raison pour laquelle il est important pour toute entreprise de renforcer constamment son système de contrôle interne, qui sert de rempart contre les éventuelles pratiques non conformes.

Dans cette section, notre objectif est de présenter les principales définitions du contrôle interne retenues par la profession, ainsi que ses objectifs, ses différents niveaux et les parties prenantes impliquées dans sa mise en place.

1 Définition du contrôle interne :

Diverses définitions ont été proposées par les experts en la matière, et nous souhaitons ici en présenter quelques-unes qui ont obtenu l'adhésion de la plupart des professionnels du contrôle interne dans le monde.

1.1 Définition de la CNCC (la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) :

« Le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace des activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et les erreurs,

l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu des informations comptables et financières fiables ».¹

1.2 Définition du « Conseil de l'Ordre des Experts Comptables Français » :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».²

1.3 Définition de l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) :

« 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 qui : Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financier ou de conformité».³

1.4 Définition du COSO¹ (Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission):

« *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : (1) la réalisation et l'optimisation des opérations, (2) la fiabilité des informations financières et (3) la conformité aux lois et réglementations en vigueur* »⁴

¹ Peltier F. (2004), *La Corporate Governance au secours des conseils d'administration*, Edition Dunod, Paris, p89.

² Résultat des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF (Autorité des Marchés Financier), « ledispositif du contrôle interne : cadre de référence », Janvier 2007, page 3.

³ IFACI, « L'urbanisation du contrôle interne », paris, octobre 2008, page 5.

⁴ IFACI et PWC (2002), *La pratique du contrôle interne : COSO II report*, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Cooper, Paris, p32.

Selon Siruguet et Koessler (1998),¹ la traduction littérale du terme anglais « *Internal Control* » par « *contrôle interne* » prête à confusion. En effet, « *To control* » signifie en anglais : conserver la maîtrise de quelque chose. Alors qu'en français « *contrôler* » signifie : pouvoir d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour la juger (surveiller et vérifier). Le contrôle interne recouvre la notion large de maîtrise des activités de l'entreprise. Ainsi, le contrôle interne est plutôt préventif que répressif. L'objet du contrôle interne n'est pas de sanctionner, mais de créer les conditions optimales et dissuasives aux fraudes, aux gaspillages, aux négligences, aux erreurs et aux omissions. Le système de contrôle interne doit être désormais conçu comme « *un actif immatériel qui contribue à l'efficacité de l'organisation et protège la capacité de création de valeur de l'entreprise* »²

La figure suivante présente les éléments de base qui constituent le model COSO dont l'environnement de contrôle qui présente la culture de l'organisation, une évaluation des risques qui permet de les connaître afin de bien les maîtriser, des activités de contrôle comprend les dispositifs spécifiques, une information et une communication satisfaisantes, et en fin un pilotage par chaque responsable à son niveau (ce que signifie que chaque responsable de l'entité assume sa responsabilité).

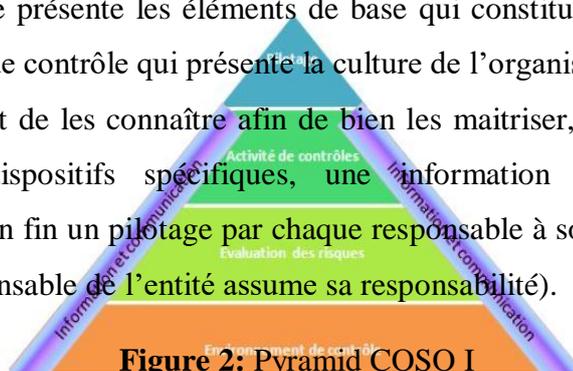


Figure 2: Pyramid COSO I

Source : <http://www.institut-numerique.org/chapitre-2-objectifs-de-laudit-interne-51a98084edeca> Consulté le 06/04/2023 à 12 :45.

¹ Siruguet J-L. et Koessler (1998), *Le contrôle comptable bancaire*, tome 1, édition Banque Editeur, Paris, p.26.

² KPMG Americas (2007), *the evolving role of the internal auditor: Value, creation and preservation from an internal audit perspective*, édition KPMG, New York, p85.

2 Les objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne concourt à l'atteinte d'un objectif général qu'est la réalisation des buts poursuivis par l'entreprise et donc contribuer à sa pérennité. Pour atteindre cet objectif général, des objectifs permanents sont assignés au contrôle interne à s'avoir :

- La sécurité des actifs ;
- La qualité et la fiabilité des informations ;
- Le respect des directives ;
- L'optimisation des ressources.

2.1 La sécurité des actifs :

La préservation des actifs et du patrimoine de l'entreprise constitue l'un des éléments fondamentaux qui conditionnent l'efficacité du système du contrôle interne. Celui-ci englobe non seulement les immobilisations corporelles de l'organisation, ses stocks et ses actifs matériels, mais aussi :

Le personnel de l'entreprise qui représente l'acteur fondamental dans le processus de fonctionnement de toute organisation ;

Les immobilisations incorporelles de l'entreprise telles que l'image de l'entité qui peut être remise en cause suite à une mauvaise exécution des opérations ; ainsi que la technologie adoptée par l'organisation et donc ses informations confidentielles à travers la protection de l'accès aux systèmes d'information et la prévoyance des moyens de secours en cas d'interruption des services.

2.2 La fiabilité des informations :

Selon le comité de Bâle « un système de contrôle interne efficace nécessite l'existence de données internes adéquates et exhaustives – d'ordre financier, opérationnel ou ayant trait au respect de la conformité – ainsi que d'informations de marché extérieures sur les événements et conditions intéressant la prise de décision. Ces données et informations devraient être fiables, récentes, accessibles et présentées sous une forme cohérente »¹.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires*, Bâle, septembre 1998, principes pour l'évaluation du contrôle interne, principe N° 7, P17.

Ce principe met l'accent sur quatre notions fondamentales à savoir : la fiabilité, l'exhaustivité, la disponibilité et la pertinence :

- La fiabilité des informations : selon le comité de Bâle « les données reçues par la Direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisante pour que leurs bénéficiaires puissent s'y fonder leurs décisions »¹
- L'exhaustivité : les informations dont dispose l'entreprise, doivent être complètes, exactes et mises à jour afin de permettre aux utilisateurs d'avoir une vision claire sur les affaires de la société, sur sa situation et sur les risques auxquels elle s'expose ; La disponibilité : l'information conditionne les choix stratégiques et la prise de décision dans l'organisation, d'où l'importance de disposer, immédiatement et en permanence, de l'information nécessaire ;
- La pertinence : les informations fournies, à l'intérieure ou à l'extérieure de l'organisation, doivent être valables à tous les niveaux, pour rendre plus efficace la gestion et le contrôle de toutes leurs activités.

2.3 Le respect des directives :

Cette tâche se traduit par la conformité des opérations réalisées par l'organisation aux directives internes et externes, il s'agit notamment des lois, des réglementations, des instructions, des procédures, des politiques ...etc.

Pour ce faire, l'entreprise doit prendre connaissance des diverses règles qui lui sont applicables et des modifications qui leurs sont apportées, mais aussi, elle doit transcrire ces règles dans ses propres procédures internes.

2.4 L'optimisation des ressources :

Il s'agit de l'utilisation efficace et efficiente des ressources dont dispose l'entreprise (humaines, techniques, matérielles...etc.) qui lui permettra de prospérer.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, op.cit., point 6, p8.

3 Cadre de référence du contrôle interne¹ :

Le contrôle interne est devenu un point de passage obligé, incontournable face aux exigences réglementaires croissantes et à la pression des contrôleurs externes (certificateurs, auditsexterne, cours des comptes...).

Introduit dans les années 80, le contrôle interne a véritablement pris un essor dans les années 2000 à la suite des nombreux scandales financiers et comptables. De nouvelles lois et réglementations ont été instaurées (Loi de la Sécurité Financière (LSF), Sarbanes-Oxley Act (SOX), 4^e, 7^e et 8^e Directives européennes...), imposant aux organisations une nouvelle gouvernance et une meilleure communication en matière de gestion des risques et contrôle interne. Ces textes imposent l'utilisation d'un cadre conceptuel mais ne citent aucun référentiel. Des standards français ont été développés en France (ordre des experts comptables en 1977 et l'autorité des marchés financiers en 2006). Cependant, le COSO reste, en matière de contrôle interne et de management des risques, le référentiel le plus couramment utilisé. Il propose un cadre conceptuel et un guide méthodologique.

Selon Sarbanes-Oxley, votée aux Etats Unis en 2002, a exigé que l'auditeur rende son avis quant à l'efficacité du système de contrôle interne des entreprises². De plus, l'article 404 de cette loi exige que le directeur général et le directeur financier s'engagent à la mise en œuvre d'une structure adéquate de contrôle interne et de procédures de reporting financier, et procéder à une évaluation de son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu.

Pour la mise en œuvre de cette section 404, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ont fortement recommandé aux entreprises américaines et étrangères cotées à New York d'adopter un référentiel de contrôle interne, intitulé « Internal Control-Integrated Framework », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de « Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission » et publié en 1992. De ce fait, le COSO s'est étendu aux entreprises étrangères notamment françaises cotées à New York.

Il est toutefois admis que l'on peut utiliser tout autre cadre s'il a été établi par un corps d'experts, a été débattu publiquement et s'il intègre des éléments qui englobent tous les

¹Chekroun Meriem. (2013), *Op.cit*, p115-117.

thèmes du COSO. Les recommandations sur le contrôle interne publiées en 1995 par l'institut canadien des comptables agréés (ICCA) et connu sous le nom de COCO, et l'Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code, développé en 1999 par l'Institut des Experts- Comptables d'Angleterre et du pays de Galles, communément appelé le Turnbull Guidance ou Turnbull, semblent répondre aux exigences du PCAOB et de la SEC. Le COBIT, cadre de contrôle interne des systèmes d'information (SI), est spécifiquement conçu pour donner des orientations sur l'élaboration et l'évaluation de la bonne gouvernance relative aux technologies de l'information. Il complète le COSO, le COCO et le rapport Turnbull concernant les contrôles des SI, mais ne constitue pas en tant que tel un cadre complet de contrôle interne. Malgré l'émergence de deux référentiels (COCO et Turnbull), la plupart des entreprises anglaises et canadiennes soumises au SOX, ont choisi le SOX comme un cadre de référence.

Ainsi la France, comme d'autres pays européens, s'est dotée- le 1er août 2003- d'un cadre législatif comparable avec la loi Sarbanes Oxley qui, selon les autorités françaises, était « une réponse, à la fois politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier a pris connaissance depuis deux ans ». Son article 117 crée l'obligation pour le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

En avril 2005, un groupe de Travail a été créé en France, à l'initiative de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), pour élaborer un cadre de référence de Contrôle Interne pour les sociétés faisant appel public à l'épargne. Basé sur des principes généraux, ce cadre de référence est compatible avec le référentiel américain COSO.

Pour ce qui est du cadre de référence (CDR) de l'AMF, il a été rédigé par les représentants des entreprises (MEDEF, AFEP, Middelnext) et des institutions comptables (CNCC et CSOEC) et par des personnalités qualifiées appartenant notamment à l'IFA, l'IFACI, l'AMRAE et aux « big four ».

En ce qui concerne les lois SOX et LSF, nous avons jugé opportun de mettre en évidence la différence et la similitude entre la loi SOX et LSF pour mieux éclaircir les choses et montrer leurs répercussions sur le système de contrôle interne.

4 Les types de contrôle interne :

Les nombreux types de contrôles sont souvent distingués selon leur finalité. Selon K H Spencer Pickett, les principaux contrôles revêtent quatre formes qui se représentent comme suit¹ : directif, préventif, détectif, correctif

4.1 Un contrôle préventif :

est un contrôle préalable destiné à empêcher la survenance d'un événement non voulu tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable. Parmi les exemples de contrôles préventifs, on peut citer les contrôles de l'accès physique et logique, comme : les portes fermées à clés et les identifiants utilisateurs assortis de mots de passe spécifiques (un personnel compétent, la séparation des fonctions.

4.2 Un contrôle détectif :

Ce contrôle est conçu pour mettre en évidence des événements indésirables qui n'ont pas été empêchées par le contrôle préventif. Pour être jugé efficace, ce contrôle doit être mis en œuvre rapidement (avant que l'événement indésirable ait un effet négatif inacceptable sur l'organisation). On peut citer les caméras de sécurité qui permettent de repérer les accès physiques non autorisés ou l'examen des journaux informatiques qui dressent la liste des tentatives d'intrusion.

Etant donné la nature dynamique et la complexité des opérations de l'entreprise au jour le jour, il est plus difficile de concevoir un contrôle préventif économique et efficient. C'est pourquoi la plupart des organisations combinent contrôles préventifs et contrôles détectifs pour établir un système de contrôle interne qui soit à la fois efficace et efficient.

4.3 Un contrôle correctif (ou a posteriori) :

remédie à des omissions ou à des erreurs décelées. Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs découvertes par les contrôles détectifs et de modifier le déroulement opérationnel afin de réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace, on cite à titre d'exemple

¹Spencer Pickett KH, « The internal auditing Handbook », Third Edition Wiley, British, 2010, p 275.

le rapport d'audit interne¹, Le rejet de paiement en double mis en évidence par le système de décaissements constitue un exemple de contrôle correctif.

4.4 Un contrôle directif :

donne une orientation explicite quant aux mesures à prendre pour provoquer ou encourager la survenance d'un événement souhaitable. Ainsi, Ce type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès, à titre d'exemple des formations de sensibilisation du personnel. Par exemple, les instructions d'assemblage d'un produit donnent des orientations aux personnes chargées du processus de production. Tout d'abord la loi LSF est une loi française, alors que SOX est une loi américaine, En outre, la loi LSF est apparue le 1 aout 2003, alors que la loi SOX est apparue le 30 juillet 2002. Le tableau qui figure ci-après ajoute d'autres informations sur la différence entre les deux lois.

¹Chekroun Meriem (2013), *Op.cit*, p 136.

Tableau 2 : comparaison entre des régimes français et américain

	Loi de sécurité financière (article 117)	Loi Sarbanes-Oxley (section 404)
Sociétés en cause	Toutes les sociétés anonymes	Uniquement les sociétés cotées
Périmètre	Chaque société	Groupe
Auteur	Président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance	Management : directeur général (<i>chief executive officer</i>) et directeur financier (<i>chief financial officer</i>)
Étendue	Toutes les procédures de contrôle interne	Uniquement les procédures qui concernent les informations comptables et financières
Portée	Le président «rend compte»	Le management : <ul style="list-style-type: none"> • décrit les procédures • évalue l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures mises en œuvre
Audit	Les commissaires aux comptes présentent leurs observations sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (article 120)	Les auditeurs attestent l'évaluation et établissent un rapport
Entrée en vigueur	Exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2003	Exercices clos après le 15 juin 2004 (15 avril 2005 pour les sociétés étrangères cotées aux États-Unis)

Source : Le Maux. J, Alloul. A (2005), « L'obligation de communication sur le contrôle interne : étude de cas français », p 77.

5 Les niveaux du système de contrôle interne :

L'efficacité du contrôle interne est tributaire de la manière avec laquelle les opérationnels, à tous niveaux, exécutent leur travail avec conscience, implication, sens de la qualité et de l'intérêt de l'organisation, éthique et discipline ainsi que de la qualité des procédures et les méthodes mises à la disposition de l'entreprise. Pour mieux assimiler le système de contrôle interne, il est nécessaire de le structurer selon trois niveaux¹ :

- **Niveau 1** : le contrôle du premier niveau se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures. Ce premier niveau constitue le référentiel sur lequel va s'appuyer l'auditeur interne afin de faciliter la détection des risques d'erreur ou de fraude, ce qui permet également de découvrir et de corriger promptement les situations anormales.
Le contrôle du premier niveau est réalisé par les membres du personnel car ils sont bien placés pour identifier au cours de leurs activités quotidiennes des problèmes qui appellent des réponses qui sont de l'ordre du contrôle interne.
- **Niveau 2** : le contrôle du deuxième niveau est effectué par les responsables aux échelons élevés, c'est-à-dire par ceux qui n'ayant pas exercé eux-mêmes les opérations dans le but de renforcer la transparence. A cet effet, chaque responsable a pour mission dans le cadre de ses responsabilités de management d'effectuer des contrôles réguliers qui doivent être formalisés pour ne pas laisser place à aucune ambiguïté. Lors du contrôle de second niveau, les responsables utilisent un ensemble de techniques qui facilitent leurs missions à titre d'exemple : l'enquête, le questionnaire ainsi que la communication.
- **Niveau 3** : le contrôle de troisième niveau est effectué par les auditeurs internes en vue de s'assurer de l'efficacité du premier et deuxième niveau et d'apporter plus d'éclairage sur l'ensemble de l'entreprise. Ce troisième niveau de contrôle est complété par des audits externes qui collaborent notamment avec l'audit interne afin d'optimiser les missions d'audit et de promouvoir la transparence car la proximité des auditeurs internes au personnel et leur ancienneté permettent d'interdire parfois la critique motivée par la crainte ou par la sympathie.

¹A. Sardi (2002), « *Audit et contrôle interne bancaire* », édition AFGEE, Paris, P 60.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de comprendre les notions fondamentales de l'audit interne. Nous retenons de la définition de l'IIA (Institute of Internal Auditors) que l'audit interne est une activité indépendante au sein des organisations, visant à assister le management de l'entreprise en mettant en place les dispositifs nécessaires à son bon fonctionnement. Ainsi, l'objectif principal de l'audit interne est de fournir une évaluation continue du dispositif de contrôle interne de l'entreprise.

Le code de conduite développé par l'IIA énonce les principes éthiques et les règles de conduite applicables à la pratique de l'audit interne. Les normes de qualification définissent les caractéristiques que doivent posséder le service d'audit interne et les auditeurs internes. Les normes de fonctionnement fournissent des directives de référence sur la gestion de l'audit interne. Les normes de mise en œuvre détaillent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en fournissant des orientations spécifiques.

L'audit interne est devenu indispensable dans les organisations, en raison de son rôle crucial dans la gestion des opérations et des risques encourus. Afin de remplir ses missions de manière efficace, l'auditeur interne doit adopter une méthodologie rigoureuse pour identifier les problèmes et les anomalies liés aux processus opérationnels, de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Il doit également mesurer leur impact et formuler des recommandations pour améliorer leur fonctionnement.

*Chapitre II : Le management des
risques et la cartographie des
risques.*

Introduction :

La cartographie des risques est une approche qui vise à repérer, évaluer, classer et gérer les risques associés aux activités d'une entreprise. Elle est essentielle pour la supervision des risques et constitue la base de la stratégie de gestion des risques. Les organisations ont recours à la cartographie des risques pour appréhender les facteurs qui peuvent impacter leurs activités et leur performance, dans le but de se prémunir contre les conséquences juridiques, humaines, économiques et financières d'une vigilance insuffisante. Cette pratique leur permet de mieux connaître et donc de mieux maîtriser leurs risques. Elle contribue également à la sécurité des écosystèmes et des modèles économiques, car elle nécessite de comprendre l'ensemble des processus managériaux, opérationnels et support que les activités requièrent, ainsi que d'identifier les rôles et responsabilités de chaque acteur à chaque étape des processus.

Ce chapitre sera donc consacré dans une première section à la présentation du cadre conceptuel de management des risques, la deuxième section présentera la méthodologie de management des risques, la troisième section se déroulera sur des généralités sur la cartographie des risques, et met en avant ses objectifs, ses intervenants, ses typologies et les différentes approches d'élaboration, et enfin, il y a lieu de présenter la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques, qui va nous donner une idée sur l'objectif et les différents intervenants dans la démarche.

Section1 : cadre conceptuel de management des risques

De nombreux facteurs peuvent, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, menacer la pérennité d'une organisation. Afin d'anticiper et de réduire l'impact de ces différents aléas, il existe une stratégie : le management des risques¹.

1 Notion du risque :

Le risque aujourd'hui est le maître mot des managers, qu'ils agissent dans la sphère commerciale, financière, sociale ou de production. Les décideurs ont appris à incorporer le risque dans leurs décisions. Ils ont inventé des modèles d'analyses faisant du risque une variable essentielle.

1.1 Historique² :

Le risque n'est pas un phénomène récent, ni un axe inédit pour aborder la gestion d'une entreprise. Historiquement, dès les III^e et II^e siècles avant J.C., les négociants chinois et babyloniens recouraient à des pratiques de transfert et de répartition des risques. Ce sont les Grecs et les Romains qui ont introduit les premières formes d'assurance-maladie et d'assurance-vie. Tout comme l'assurance, les banques et autres établissements financiers ont toujours été confrontés au risque dans tous les aspects de leurs activités. On trouve mention de prêts au XVIII^e siècle avant J.C. à Babylone, concédés par des prêtres des temples à des marchands. Quant aux empires grec et romain, ils ont contribué à faire évoluer les pratiques bancaires des prêts, des dépôts et du change. Les banques utilisent le concept de risque pour déterminer les taux qu'ils peuvent appliquer aux prêts en fonction de leur propre coût de financement et de la probabilité de défaut.

Le terme « risque » trouvait tout d'abord son origine dans le mot latin « *resicare* », qui a donné l'italien « *rischiare* », verbe qui signifie « oser » ; il s'agit de faire des choix dans des conditions incertaines, plutôt que de s'en remettre au destin.

¹ [Management du risque : définition et mise en place \(wayden.fr\)](https://www.wayden.fr/), consulté le 06/04/2023 à 18 :54.

² Manuel d'audit interne (2011), *Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris, p4-2.

1.2 Définitions :

Le risque est un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité. Le risque est aussi l'effet de l'incertitude sur un résultat escompté, qui peut être un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente ou aux objectifs fixés. Le risque est enfin une éventualité d'un événement futur, incertain ou d'un terme indéterminé, qui peut causer la perte d'un objet ou tout autre dommage. Le risque peut être avéré, émergent ou futur, et mesuré par la probabilité qu'il se réalise. Le risque peut être subi ou exploré, et faire l'objet d'une assurance ou d'une prévention¹.

Cependant, alors que, littéralement, le « risque » reste indissociable du concept danger ou faitdommageable – pouvant compter aussi des aspects non quantifiables (humains, émotionnels, psychologiques, ...etc.)².

Pour qu'il ait risque, doivent être présent conjointement, un danger et une incertitude. Parler de risque c'est faire référence à la confrontation à un danger incertain, susceptible de se produire. L'IIA et l'IFACI, dans le glossaire des normes définissent le risque comme «la possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la réalisation desobjectifs ». De cette définition du risque proposée par le COSO, on peut dégager un certain nombre de points clés fondamentaux³ :

- Le risque commence avec la formulation de la stratégie et la définition des objectifs. Une organisation mène ses activités dans le but d'exécuter des stratégies et d'atteindre des objectifs précis, et les risques correspondent aux obstacles à la réalisation de ces objectifs. En conséquence, puisque chaque organisation a des stratégies et des objectifs différents, chacune sera confrontée à des risques propres.
- Le risque ne représente pas une estimation à un moment précis (par exemple l'issue la plus probable), mais plutôt un éventail d'issues possibles. Parceque de nombreuses issues différentes sont possible, l'idée d'éventail est ce qui crée l'incertitude lorsque l'on cherche à comprendre et à évaluer les risques.
- La notion du risque peut renvoyer à la volonté d'empêcher que des événements négatifs ne surviennent (réduction des risques). Ou la capacité de faire en sorte que

¹ Comment définir le risque ? www.Ineris.fr, consulté le 06/04/2023 à 19 :08.

² Fella TABBECH, (2017), Op.cit, p40

³ Idem, p40-41.

des choses positives se produisent (c'est-à-dire exploiter des opportunités ou en tirer parti). La plupart des gens se concentrent sur la première de ces deux idées, par exemple sur un danger qui doit être écarté ou éliminé. Certes, de nombreux risques présentent effectivement une menace pour une organisation, mais ne pas aboutir à une issue positive peut également générer un obstacle à la réalisation d'un objectif, et consiste donc aussi un risque.

- Les risques sont inhérents à tous les aspects de la vie : partout où il y a de l'incertitude, il existe un ou plusieurs risques. Les exemples présentés plus haut dans la section historique montrent comment à évolué la compréhension du risque. Les risques spécifiquement associés à une organisation selon sa structure ou son activité commerciale sont généralement appelés risques d'entreprise. Pour le formuler plus simplement, les incertitudes relatives aux menaces pesant sur la réalisation des objectifs de l'entreprise sont considérées comme des risques commerciaux.

1.3 Classification des risques :

Le préalable à toute politique de management des risques dans l'entreprise est l'identification de ceux-ci. Cette première phase demande l'élaboration d'une typologie des risques qui peuvent être notamment classés de différentes façons¹ :

- **Par leur nature** : on distingue ainsi les risques purs et les risques spéculatifs ;
- **Par leur origine** : ils peuvent provenir de l'entreprise elle-même ou de son environnement ;
- **Par leurs conséquences**, soit pour l'entreprise soit pour les tiers.

1.3.1 La distinction entre « risques purs » et « risques spéculatifs » :

- **Les risques spéculatifs** : Le risque spéculatif est celui qui provient de la volonté du chef d'entreprise de réaliser ses objectifs, qui seront souvent l'augmentation de la richesse ou de la puissance de l'entreprise. Les caractéristiques de ces risques sont les suivantes :

Ils résultent de l'action du chef d'entreprise. Ils proviennent d'un choix raisonné s'intégrant dans un projet. La décision face au risque peut être fort différente

¹ Marmuse C et Montaigne.X. (1989), *Management des risques*, édition Vuibert, paris, p 45-56

suivant les entreprises, pouvant aller du goût du risque jusqu'à l'aversion totale, en passant par la neutralité ;

Ils sont mesurables dans leurs effets. L'entreprise peut calculer les résultats prévisionnels fastes ou néfastes qu'ils provoqueront ;

Ils sont contrôlables et leur traitement résulte de l'application de techniques de gestion tel le management, la gestion financière, le contrôle de gestion, le marketing, le droit des affaires...

- **Les risques Purs** : les risques purs sont la conséquence d'événements accidentels ou fortuits. Il s'agit de l'action subite de forces extérieures tels les événements de forces majeure (ouragans, tempêtes, tremblements de terre, inondations...) ou le comportement « anormal » d'autrui (guerres, attentats, vandalisme...). Etant par nature un événement indépendant de la volonté de l'entrepreneur, il ne sera pas facile de le contrôler. C'est la raison pour laquelle son traitement a été principalement confié aux compagnies d'assurances et à l'Etat dès lors que son degré de gravité ou sa variabilité serait hors portée de l'assurance.

1.3.2 La distinction des risques selon leur origine :

Risques purs et risques spéculatifs peuvent provenir non seulement du fonctionnement de l'entreprise mais aussi de son environnement, comme le montre la Figure ci-dessous :

- **L'environnement : source de risque pour l'entreprise :**

Si l'origine du risque spéculatif provient la plupart du temps du fonctionnement de l'entreprise à travers les choix stratégiques effectués, ce type de risque peut également être généré par l'environnement : concurrence, contrefaçon de brevet, disparition d'un client important, arrêt d'activité du principal fournisseur, confiscation des actifs à l'étranger du fait d'une décision des pouvoirs publics, modification de la réglementation...

Il en est de même pour les risques purs. Certains proviennent de l'extérieur : Incendies, l'explosion ou dégâts des eaux se communiquant de bâtiments voisins ; les actes de vandalisme, sabotage, vol ; tempête, tremblement de terre...

- **L'entreprise : source de risque pour elle-même :**

La réalisation des risques purs provient également des différents « centre de risque

», qu'ils soient la conséquence du fonctionnement normal ou anormal de l'entreprise, tels que : les pertes d'informations informatiques, le détournement, les fraudes et abus de confiance, les erreurs dans la conception, les dommages électriques...

On peut citer pour les risques spéculatifs l'absence de protection d'un brevet (fonction

« Études »), le mauvais placement financier, investissement non productif, les grèves, les conditions d'achat et de recours contre les fournisseurs (fonction achat) ...

1.3.3 La classification des risques en fonction de leurs conséquences :

Il a été indiqué précédemment que le risque, dans une première définition, constituait une possibilité de perte. Cette définition amène une typologie basée sur les conséquences de sa réalisation :

- **Les risques affectant les personnes :**

Les dommages corporels peuvent affecter les personnes travaillant dans l'entreprise et constituer ainsi des accidents de travail, mais aussi les tiers et engager ainsi la responsabilité civile de l'entreprise. Ils peuvent en outre représenter une perte importante pour l'entreprise du fait de la disparition d'hommes clefs. Ces risques peuvent provenir du fonctionnement de l'entreprise ou de l'environnement et résultent soit d'accidents causés par des tiers, soit de l'action des forces de la nature.

- **Le risque affectant les biens de l'entreprise :**

La réalisation du risque pur est le principal fait générateur de ce type de dommages, qu'il provienne de l'entreprise elle-même ou de son environnement. Les biens de l'entreprise soumis au risque sont les bâtiments, le matériel d'exploitation, le mobilier de bureau, les marchandises mais aussi les archives et supports d'information, notamment informatiques....

- **Le risque touchant la sécurité financière de l'entreprise :**

La réalisation des risques spéculatifs se constate directement par une perte financière pour l'entreprise. La conséquence en est l'accroissement du risque quant à la pérennité de l'entreprise en cas d'aggravation des pertes par accumulation.

Ainsi, la manifestation des risques purs n'entraîne pas seulement des dommages corporels ou matériels. La réussite d'une action de responsabilité civile contre l'entreprise se traduit par une perte pécuniaire.

2 Définition du management des risques :

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.

Selon le Committee of Sponsoring organization of the treadway commission (COSOII report, 2004) prolongement du COSO Report (1992), « The entreprise Risk Management-Integrated Framework » traduit en français par : « le management des risques de l'entreprise »¹ est défini comme étant « Un *processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence au risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* »². Il s'agit donc d'une approche rigoureuse de l'évaluation et du repérage de tous les risques menaçants l'atteinte des objectifs stratégiques³ d'une organisation et implique tous les membres de l'organisation et ce, à tous les niveaux. Le COSO II inclut les éléments du COSO I au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risque de l'entreprise.

Cette définition contient certains concepts fondamentaux. Le management des risques :

- Est un processus permanent qui irrigue toute l'organisation ;

¹ IFACI et PWC (2005), *Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence – techniques d'application : COSO II report*, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, Paris, p5

² IFACI et PWC (2005) , Op.cit, p3

³ Le COSO II report se distingue du COSOI report au niveau des objectifs par la prise en compte dans le COSO II, des objectifs stratégiques.

- Est mis en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation ;
- Est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ;
- Est mis en œuvre à chaque niveau et dans chaque entité de l'organisation ;
- Permet d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques de l'organisation ;
- Est destiné à identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation ;
- Permet de gérer les risques en fonction de l'appétence aux risques de l'organisation :
 - Donne à la direction et aux instances de gouvernance une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ;
 - Est orienté vers l'atteinte d'objectifs appartenant à une ou plusieurs catégories indépendantes susceptibles de se recouper.

La notion de « Risk Appetite » désigne la prise de risque acceptée par l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur. L'organisation doit avoir une vision globale des risques encourus, d'où la notion de « portefeuille de risque ». Celui-ci additionne les risques supportés par chaque unité opérationnelle et permet de voir si leur addition respecte le plafond toléré par l'organisation. Le management des risques comprend les éléments suivants : aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation, développer les modalités de traitement des risques, diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles, identifier et gérer les multiples et transverses, saisir les opportunités, améliorer l'utilisation du capital.

3 Pourquoi un management des risques d'entreprise ?

Au début, le système de management des risques consiste à se protéger contre certains risques notamment opérationnels. Cette approche a montré ses limites au niveau de la performance des entreprises. En effet, pendant longtemps les études sur la gouvernance de l'entreprise ont toujours privilégié l'approche financière ou actionnariale qui privilégie la relation entre les actionnaires et le dirigeant dans le cadre d'une relation d'agence. Mais face à la complexification de l'environnement des entreprises et l'irruption de plusieurs acteurs dans la sphère de l'entreprise, l'entreprise doit faire face à une diversité des risques qui dépassent le strict cadre

financier. D'où la nécessité de recourir à une autre approche partenariale de l'entreprise. Cette approche partenariale intégrée, est celle qui est aussi privilégiée par le management des risques. Ainsi, une nouvelle approche du management des risques a été développée. Elle s'appelle le Management des risques d'entreprise qui prône une approche intégrée et rigoureuse des risques en évaluant et en localisant les risques dans toutes les zones qui pourraient avoir un impact sur la stratégie de l'organisation et ses différents objectifs.

4 Les objectifs du management des risques :

Dans le cadre de la mission de l'organisation ainsi que de sa vision, la direction fixe divers objectifs qui favorisent la réalisation de la mission, sont cohérents et se déploient dans toute l'organisation.

Le cadre de référence du management des risques d'entreprise les objectifs d'une organisation en quatre catégories¹ :

- **Objectifs stratégiques** : objectifs de haut niveau (liés à la stratégie de l'organisation). Ils sont en lignes avec sa mission et la supportent ;
- **Objectifs opérationnels** : objectifs vastes visant à l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- **Objectifs de conformité** : objectifs relatifs à la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur ;
- **Objectifs de reporting** : liés à la fiabilité du reporting.

Ce rattachement des objectifs à différentes catégories permet ainsi au management de se concentrer sur différents risques organisationnels et non plus sur une seule catégorie des risques comme dans l'approche traditionnelle. Tout en étant distinctes, ces catégories se recoupent - un objectif donné peut relever de plusieurs d'entre elles - et répondent aux divers besoins de l'entreprise. Elles peuvent relever de la responsabilité directe de différents dirigeants. Ce classement permet également de définir de façon plus précise les apports possibles pour chaque catégorie d'objectifs auxquelles certaines entités ajoutent la protection des actifs, également abordée dans cet ouvrage.

¹ IFACI et PWC (2005) , Op.cit, p30.

L'organisation ayant le contrôle sur les objectifs relatifs à la fiabilité du reporting et à la conformité aux lois et aux règlements, il est légitime d'attendre du processus de management des risques une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ces objectifs. En revanche, l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels dépend parfois d'événements extérieurs qui peuvent échapper au contrôle de l'entreprise. Par conséquent, dans ce cas, le management des risques ne peut donner qu'une assurance raisonnable que la direction et le conseil d'administration, dans son rôle de supervision, sont informés en temps utile de l'état de progression de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs.

5 Les avantages du management des risques de l'entreprise

Le management des risques peut aider de manière décisive l'organisation à gérer ses risques et à atteindre ses objectifs. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables. Aux nombres de nombreux avantages qu'elle présente, nous pouvons citer¹ :

- Meilleures chances d'atteindre ses objectifs ;
- Communication consolidée de risques disparates au niveau du Conseil ;
- Meilleure compréhension des principaux risques et de toutes leurs conséquences ;
- Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise ;
- Recentrage de l'attention sur les aspects qui comptent vraiment ;
- Moins de surprises ou de crises ;
- Plus grande volonté de faire ce qu'il faut comme il faut ;
- Meilleures chances de faire aboutir les changements ;
- Capacité d'accepter des risques supérieurs, pour des avantages supérieurs ;
- Prise de risque et de décision plus éclairée.

¹ Fella Tabbech, Op.cit, p46-47.

6 Rôles et Responsabilités dans le cadre du dispositif de management des risques del'entreprise¹ :

Chaque individu au sein de l'organisation a son rôle à jouer pour que la gestion du risque soit un succès à l'échelle de l'organisation, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société :

6.1 L'organe délibérant (conseil d'administration, conseil de surveillance) :

C'est le conseil qui est en général responsable de la gestion des risques, mais c'est à la direction que revient la responsabilité première d'identifier les risques et de les gérer. De même, en conservant la responsabilité de certaines décisions, le conseil peut jouer un rôle dans la définition de la stratégie, la formulation des objectifs de haut niveau et procède à l'affectation globale des ressources et la création de l'environnement éthique Il exerce un rôle de supervision en étant informé des principaux risques et des mesures prises par la direction pour les traiter et en sachant quelles sont les limites de l'efficacité du dispositif de management des risques mis en place par le management au sein de l'organisation. Ainsi, le conseil doit examiner le portefeuille de risques auquel l'organisation est soumise et en l'étudiant au regard de l'appétence de l'organisation pour ceux-ci. Le conseil exerce ses responsabilités via différents comités, tels que le comité d'audit, le comité de nomination et le comité de gouvernance.

6.2 Le management :

Dans la pratique, le Conseil délègue le fonctionnement du cadre de la gestion du risque à l'équipe dirigeante, qui sera chargée de mener à bien les activités énumérées ci-après :

- **Le Directeur Général** : La responsabilité ultime du management des risques revient au *directeur générale*. L'un des aspects les plus importants est d'assurer l'existence d'un environnement interne favorable. Le DG donne le ton et fait preuve d'exemplarité, définit des orientations à ses managers et pilote l'ensemble des activités de l'organisation liées aux risques, en fonction de l'appétence au risque. L'un des aspects les plus importants est d'assurer

¹ Fella Tabbech, Op.cit, p47-51.

l'existence d'un environnement interne favorable

- **Les directeurs en charge des différentes unités** sont responsables. Les directeurs en charge des différentes unités sont responsables du management des risques de l'entité liés aux objectifs de celle-ci. Ils traduisent la stratégie globale de l'organisation en activités relatives aux opérations courantes, identifient les événements présentant un risque potentiel, évaluent ce risque et y apportent un traitement afin de le gérer.
- **Les fonctions transverses** : Les fonctions transverses telles que les ressources humaines, la comptabilité, la gestion de la conformité ou les services juridiques jouent également un rôle de soutien important dans la conception et l'exécution des pratiques de management des risques efficaces. Ces fonctions peuvent concevoir et aider à la mise en œuvre de programmes permettant de gérer certains risques importants dans toute l'organisation.

6.3 Le directeur des risques :

Le champ d'action d'un responsable des risques doit consister à :

- Définir des politiques de management des risques, y compris les rôles et les responsabilités, et participer à la fixation des objectifs de mise en œuvre ;
- Définir, au sein des différentes unités de l'organisation, les personnes responsables du management des risques ;
- Promouvoir le management des risques dans toute l'entité, en facilitant le développement d'un savoir-faire technique et en aidant les responsables à mettre en œuvre des traitements du risque en fonction des tolérances aux risques de l'organisation ;
- Aider à intégrer le management des risques dans les activités de planification et de management ;
- Etablir un langage commun de management des risques qui intègre des indicateurs homogènes relatifs à leur probabilité et à leur impact et qui définissent des catégories communes de risques ;
- Faciliter le développement par les managers de tableau de bord qui tiennent compte de seuils quantitatifs et qualitatifs et superviser le processus reporting ;
- Rendre compte au directeur général des progrès et améliorations et recommander les actions nécessaires.

6.4 La direction financière :

La direction financière (comptabilité, contrôle de gestion, etc...) intervient plus particulièrement sur le volet « reporting des informations financières » et « conformité aux lois et règlements »¹. Ses cadres ainsi que leurs équipes participent souvent à l'établissement des budgets et des plans de l'organisation et ils suivent et analysent leur exécution sous l'angle de l'exploitation, de la conformité et du reporting. Ils jouent un rôle majeur dans la prévention et la détection des reporting erronés. Ils participent à la conception, la mise en œuvre et le pilotage du système de contrôle interne sur le reporting financier de l'organisation ainsi que les systèmes annexes.

6.5 Les auditeurs internes :

Les auditeurs internes occupent une place importante dans l'évaluation de l'efficacité du dispositif de management des risques et dans la formulation des recommandations sur les améliorations à y apporter. Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne précisent que le périmètre des activités de l'audit interne doit englober la gouvernance, les systèmes de management des risques et de contrôle. Cela comprend l'évaluation de la fiabilité du reporting comptable et financier, de l'efficacité et de l'efficience des opérations et de la conformité aux lois et aux règlements. Dans l'exercice de leurs responsabilités, les auditeurs internes assistent le management et le conseil par l'examen, l'évaluation, le reporting et les recommandations d'amélioration portant sur l'adéquation et sur l'efficacité du dispositif de management des risques de l'organisation.

6.6 Les autres collaborateurs :

Le dispositif de management des risques de l'organisation relève de la responsabilité de l'ensemble des collaborateurs et doit donc, à ce titre, faire partie intégrante du descriptif de chaque poste, de façon explicite (fiche de poste) ou implicite. Cet aspect est important pour au moins deux raisons :

- si tous les collaborateurs ne peuvent pas être considérés

¹ Schick P. (2007), *Op.cit*, P16.

intrinsèquement comme des propriétaires de risques, presque tous jouent un rôle dans le management des risques, depuis la production des informations nécessaires à l'identification ou l'évaluation des risques à la mise en œuvre des stratégies et des actions nécessaires à la gestion de ces risques.

- Tous les individus sont responsables des flux d'informations et de communication inhérents au dispositif de management des risques et font partie intégrante de ce dispositif.

6.7 Les auditeurs externes :

Les auditeurs externes indépendants d'une organisation peuvent fournir au management et à l'organe délibérant un point de vue éclairé, indépendant et objectif sur le management des risques qui peut contribuer, entre autres, à la réalisation, par l'organisation, de ses objectifs de communication financière externe. Les constats issus de leurs audits peuvent porter sur les déficiences du management des risques, les informations analytiques et autres recommandations d'amélioration qui peuvent apporter au management des informations précieuses pour le renforcement de son programme de management des risques.

6.8 Le législateur et le régulateur :

Ils exercent une influence sur le dispositif de management des risques de nombreuses organisations, soit en les obligeant à mettre en place des mécanismes de management des risques ou de contrôle interne. C'est par exemple le cas du Sarbanes-Oxley acte voté en 2002 aux Etats-Unis ou de la loi de Sécurité Financière de juillet 2003 en France. Soit en contrôlant directement certaines d'entre elles. Les législateurs et les régulateurs établissent des règles qui obligent la direction à s'assurer que son système de management des risques et de contrôle interne répond aux exigences statutaires et légales minimales.

6.9 Autres tiers externes :

Les clients, fournisseurs, partenaires et autre tiers qui ont une relation d'affaire avec l'organisation constituent une source importante d'information à utiliser dans le cadre du dispositif de management des risques.

Section 2 : Méthodologie du management des risques

1 Cadre réglementaire de management des risques¹ :

Les réglementations américaines ou européennes concernant le corporate risk management visent à s’assurer de la mise sous contrôle effective des risques purs pouvant affecter la surface financière des groupes cotés et créer des dommages environnementaux substantiels.

On peut résumer les préconisations des réglementations européenne et américaine en termes de corporate risk management dans le tableau suivant :

Tableau 3: Analyse comparative des réglementations sur le corporate risk management

Points communs entre Réglementations	Points spécifiques		
	Sarbanes-Oxley	8e directive européenne	LSF
Objectifs :			
Sécuriser l’actionnaire et	Prévenir la reconduction d’un scandale	Prévenir la reconduction d’un scandale financier	
l’investisseur quant à la sincérité des états financiers	financier type Enron	type Parmalat	
S’engager sur la protection des cash-flows et de la rémunération			
de			

¹ Pascal KEREBEL, « Management des risques », éd-organisation, Paris, 2009, p11-p13.

l'actionnaire			
		Définition du contrôle interne et des risques :	
	Orientation révision comptable et prévention		
	de la criminalité	Concept de risk Management	Absence de définition spécifique
Pas de définition commune	interne		
		Champ ou types de risques pris en compte, purs ou spéculatifs :	
Pas de définition commune	Risques affectant la sincérité des comptes		
	Risques liés aux processus générant l'écriture comptable (malveillance, négligence,		
	pannes des SI...)	Pas de définition spécifique Directive tournée vers la révision comptable	
			Pas de définition spécifique des risques

Méthodologie de référence :			
			AMF
Aucune méthodologie commune à ce jour	Mise en exergue de l'environnement du contrôle interne et du comportement <i>risk assessment</i>	Pas de méthodologie Commune Groupe de travail en place	préconisant la méthodologie de l'IFACI, de l'IIA, du Medef, de
Convergence potentielle à terme vers le COSO			l'Afep

Source : Bazga Nawel et Belguet Meriem, « *ROLE ET PLACE DU MANAGEMENT DES RISQUES DANS LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE ENTREPRISE* », Mémoire de master 2 en sciences financières et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce Kolea, 2015, p40.

La 8^e directive européenne sur l'audit légal, émise le 17 mai 2006, rend obligatoire la mise en place d'un comité d'audit pour les entités d'intérêt public en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de *gestion des risques* de la société. Même si la 8^e directive européenne prévoit explicitement d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de management des risques, elle ne se prononce pas à ce jour sur une communication externe officielle portant sur les résultats du suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de management des risques.

Concernant les risques hautement protégés, les autorités de tutelle et les gouvernements ont pris conscience depuis plus d'une décennie de la nécessité de mettre sous contrôle les risques d'atteinte à l'environnement, tant du point de vue écologique que du point de vue de la protection de la rémunération de l'actionnaire et de l'atteinte des objectifs stratégiques en cas de sinistre majeur.

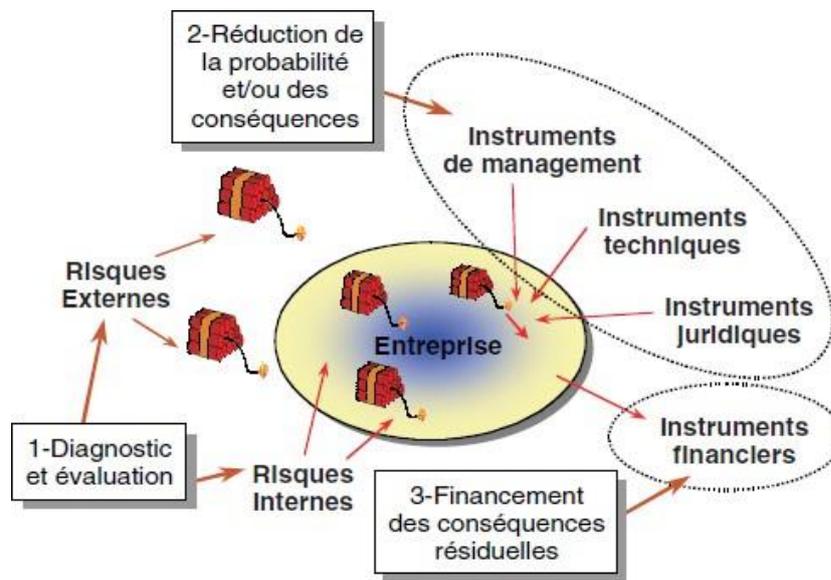
2 Méthodes de management des risques :

Gérer un risque consiste après l'avoir identifié et mesuré, à prendre des dispositions permettant :

- D’abord de limiter l’incertitude, en réduisant sa probabilité d’occurrence ou ses conséquences,
- Ensuite, de financer les conséquences résiduelles du risque.

La réduction du risque – qui est du ressort de l’entreprise – intervient naturellement avant le financement des conséquences résiduelles, qui dépend de l’entreprise lorsqu’elle choisit de supporter seule ces conséquences, mais aussi de son partenaire financier (assureur ou banquier), lorsqu’elle décide de transférer cette charge.

Figure 3: gestion des risques



Source : B. BARTHÉLEMY & P. COURREGES, *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Ed. D'organisation, 2004 (Page 46).

Les outils à mettre en œuvre correspondent aux trois étapes illustrées ci-dessus¹:

- Des méthodes d’identification et de quantification des risques,
- Des outils de prévention et de protection, qui agissent sur la matérialité du risque,
- Des techniques de financement des gravités résiduelles, qui visent à compenser les pertes subies ou donner les moyens financiers d’un rétablissement rapide.

3 Identification et quantification des risques :

Il n’existe pas de méthode infaillible d’identification des incertitudes.

¹ B. BARTHELEMY & P. COURREGES, « *Gestion des risques* », 2^{ème} édition, Ed-d'organisation, 2004, p46-p53.

L'humilité est la règle et toute prétention à l'exhaustivité est vaine.

L'expérience montre cependant que des méthodes existent. Elles se classent en trois grandes catégories :

- Risques associés aux fonctions,
- Risques associés aux processus,
- Risques associés aux ressources.

Les méthodes qui identifient les risques par fonctions ou par processus sont assez voisines. L'entité est analysée selon son organisation (direction, commercial, ressources humaines, finances, systèmes d'information, production...) ou décomposée en processus principaux associés aux métiers et à la stratégie, puis en sous-processus suffisamment fins pour être analysés.

A titre d'exemple, le processus de production se compose des achats, des stocks, de la logistique, des méthodes, de la maintenance, de la production elle-même, etc.

Les risques sont alors identifiés en termes de dysfonctionnement des sous-processus, selon des méthodes inductives qui consistent à identifier des sous-ensembles matériels, fonctionnels, géographiques, organisationnels, etc.

On distinguera les processus contribuant directement (processus productifs) ou indirectement (processus fonctionnels) aux objectifs fondamentaux, en distinguant par ailleurs les processus continus et les processus discrets.

Du point de vue du gestionnaire de risques, ces deux types de processus sont très différents :

Tableau 4 : Les Types des Processus de gestion des risques.

	Ressources Techniques		Ressources Humaines	Organisation
Processus continu	Matériel spécifique, intégration complexe, valeur élevée.		Personnel peu nombreux et qualifié, comportement cognitif.	Procédurale à cognitive.
Processus discret	Matériels standardisés, intégration faible, valeur unitaire peu élevée.		Personnel nombreux, qualification faible, comportement machinal.	Machinale à procédurale

Source : Bazga Nawel et Belguet Meriem, (2015), Op.cit, p43.

Dans les processus discrets, on recensera surtout des risques d’indisponibilité de matériels élémentaires, assez fréquents mais de conséquences assez faibles. A l’inverse, les processus continus sont victimes d’accidents peu fréquents mais dont les conséquences peuvent être graves. Autrement dit, le gestionnaire de risques travaille surtout sur les risques de fréquence dans les processus discrets et principalement sur les risques de gravité dans les processus continus.

4 Réduction, prévention et protection :

Réduire un risque, c’est soit réduire sa probabilité d’occurrence (prévention), soit réduire ses conséquences (protection). Pour cela, on peut utiliser, seuls ou en combinaison :

↳ **Des instruments techniques**

- De prévention, tels que des détecteurs, des équipements de sécurité, des contrôles d’accès,
- De protection, tels que des murs coupe-feu, des stockages cloisonnés, des équipements de protection individuels, des sauvegardes informatiques, des stocks de pièces détachées ou de produits finis, la partition des moyens, voire leur duplication (exemple : back-up informatique),

↳ Des instruments d'organisation

- De prévention, par exemple des procédures opératoires, des consignes de sécurité, l'externalisation de certaines fonctions, la formation redondante,
- De protection, tels que des plans de sauvegarde ou de survie, des fournisseurs redondants.

↳ Des instruments juridiques

Tels que des clauses contractuelles de limitation de responsabilités, des contrats de travail. Ces instruments se classent en sept catégories :

• La Suppression

Traitement radical, la suppression (ou évitement) élimine le risque par renoncement à une activité à laquelle ce risque est associé.

La suppression agit donc sur la fréquence, qu'elle annule. Cet instrument n'est pas aussi absurde qu'il peut paraître de prime abord. En effet, l'analyse des risques pesant sur une activité, en particulier une activité nouvelle, peut conduire à son abandon, s'il apparaît que les pertes potentielles sont supérieures aux gains escomptés. Combien de projets n'auraient-ils pas été abandonnés si une telle analyse avait été faite ! Il est en effet rare qu'une décision – même vitale pour l'entreprise – soit prise après une étude objective du caractère aléatoire des paramètres qui conditionnent sa réussite.

La suppression peut ne concerner qu'une partie d'un processus. On peut par exemple abandonner un procédé au profit d'un autre, déplacer une activité sur un autre site, renoncer à la commercialisation d'un produit sur un marché où la contrefaçon est trop à craindre, etc.

• La Prévention

Comme nous l'avons dit précédemment, la prévention agit sur la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable.

En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence assez importante. Elles agissent sur l'un au moins des événements de la chaîne conduisant à l'événement dommageable.

• La Protection

La protection vise à limiter les conséquences d'un sinistre. On distingue deux types d'instruments de protection :

- Ceux qui sont mis en place et actifs avant le sinistre ;

- Ceux qui sont mis en place mais ne sont activés qu’au moment du sinistre.

Un mur coupe-feu appartient à la première catégorie ; un réseau d’extinction automatique appartient à la seconde. En fait la première catégorie contient principalement des instruments de séparation des risques ou de duplication des ressources.

- **La ségrégation par partition**

Cet instrument de réduction des risques consiste à ne pas « mettre tous ses œufs dans le même panier ». Par exemple :

- Couper un stockage en deux parties distinctes séparées par un mur coupe-feu, voire dans deux bâtiments différents,
- Produire avec deux machines de plus faible capacité plutôt qu’avec une seule de capacité double,
- Fabriquer un même produit sur différents ateliers, voire différentes usines,
- Ne pas s’approvisionner auprès d’un seul fournisseur,
- Ne pas mettre les sauvegardes informatiques à côté des ordinateurs,
- Ne pas faire voyager toute une équipe dans le même avion.

Bien entendu, un sinistre affectera néanmoins l’entreprise, puisque la totalité des ressources est nécessaire, mais la perte sera moindre. Par ailleurs, la ségrégation par partition a un coût, par perte d’économie d’échelle, et par des frais de fonctionnement généralement plus élevés. Il importe donc de bien peser les avantages et les inconvénients de cet instrument avant de le mettre en œuvre.

- **La ségrégation par duplication**

Au contraire de la ségrégation par partition, la ségrégation par duplication permet d’annuler totalement les conséquences d’un sinistre, puisque le « double » n’entre en service que lorsque la ressource dupliquée est hors d’usage. Le cas le plus fréquent de ségrégation par duplication se trouve dans le domaine informatique, où l’on n’hésite pas à maintenir inactif un

« Miroir » du système informatique en service, compte tenu des conséquences estimées d’une interruption du traitement de l’information, mais aussi du coût sans cesse décroissant des matériels informatiques.

Cette technique de réduction des risques est utilisable dans bien d'autres domaines. Parexemple :

- Ne pas concentrer le savoir-faire entre les mains d'une seule personne, mais imposer sa documentation et sa diffusion.
- Avoir des pièces de rechange d'avance, voire dupliquer l'outil de production
- Avoir plus de véhicules que nécessaire.
- Qualifier plus de fournisseurs que nécessaires.

Compte tenu de son coût d'immobilisation de ressources non productives, la ségrégation par duplication se justifie particulièrement dans le cas de risques de forte gravité.

- **Le transfert contractuel pour réduction**

Instrument qui peut apparaître machiavélique, le transfert contractuel pour réduction consiste à faire prendre le risque par une autre entité juridique qui exécute une prestation ou fournit un produit en lieu et place de l'entité ayant ainsi transféré le risque. Le risque est réduit lorsque le prestataire est plus compétent dans le domaine concerné que l'entreprise elle-même. On peut alors espérer que sa gestion des risques spécifiques à son métier sera meilleure et que les sinistres seront moins importants ou moins nombreux, et en tous cas totalement supportés par le prestataire.

Les risques ne sont cependant pas éliminés. En effet, certains risques sont transférés sur le prestataire, mais ils existent toujours. Ils peuvent même parfois revenir frapper l'entité qui croyait s'en être débarrassée, en particulier lorsque cette entité est plus importante, et donc plus responsable et plus solvable que le prestataire, et que des dommages aux personnes ou au bien public ont été causés par ce dernier.

- **Les stratégies de crise**

Les stratégies de crise sont évidemment des instruments de réduction des risques. Elles sont sans effet sur la fréquence et n'agissent que sur la gravité. Ce sont des instruments très puissants, mais malheureusement peu souvent envisagés avant le sinistre. Ce n'est que lorsque l'entreprise est en situation de crise qu'elle essaye – dans la panique – de trouver les moyens d'en limiter les effets induits et qu'elle n'avait pas envisagés. Les stratégies de crise doivent être élaborées à froid, sur des scénarios recensés et hiérarchisés, en donnant bien entendu priorité aux sinistres de

gravité pour lesquels la réduction des conséquences prend tout son sens, et sans prendre en compte les assurances, dont les effets – exclusivement financiers – ne se feront généralement sentir que bien après que la crise soit calmée.

Elles comportent quatre volets complémentaires :

- ↳ **Le Plan de Secours** : Il s'agit de l'ensemble des dispositions devant immédiatement être prises pour limiter les impacts du sinistre. Selon la nature de ce dernier, ce pourra être des mesures de lutte contre le feu, un rappel des produits défectueux, la mise en place d'une cellule de gestion de crise, la recherche rapide des causes du sinistre, etc.

- ↳ **Le Plan de Redéploiement Temporaire** : Souvent oublié, il consiste à définir les objectifs immédiats de l'entreprise, affaiblie par le sinistre, et ne pouvant de ce fait remplir tous ses objectifs antérieurs. Ce sera en particulier l'abandon temporaire de certaines activités ou de certains clients au profit d'activités ou de clients jugés plus importants. Dans certains cas, ce plan peut déboucher sur une décision stratégique durable.

- ↳ **Le Plan de Redémarrage** : Il rassemble l'ensemble des moyens humains et techniques, et les dispositions d'organisation devant permettre de satisfaire le Plan de Redéploiement Temporaire.

- ↳ **Le Plan de Communication** : Pour être efficace et crédible, l'ensemble des mesures prises doit être expliqué en interne (salariés) comme en externe (autorités, médias, clients, fournisseurs).

5 Financement :

De même qu'il existe sept instruments de réduction des risques, on peut distinguer sept moyens de financer leurs impacts résiduels. Par définition, ces instruments n'agissent que sur la gravité finale du risque, en permettant d'en financer tout ou partie. Ces instruments sont :

- Rétention sur trésorerie,
- Rétention par provision non affectée,
- Rétention par provision affectée,
- Rétention par emprunt bancaire,
- Rétention par assurance captive,
- Transfert à l'assurance,
- Clauses contractuelles.

On distingue deux grandes catégories de financement : la rétention (instruments 1 à 5) et le transfert (instruments 6 et 7).

Dans le premier cas, c'est l'entité sinistrée qui compense sa perte grâce à sa propre trésorerie, une assurance captive ou le recours à un emprunt bancaire.

Dans le second cas, c'est un tiers qui supporte tout ou partie de la charge financière du sinistre. Les techniques d'assurance sont évidemment les plus traditionnelles, mais il est aussi possible de transférer les conséquences financières du risque au partenaire, par le biais de clauses contractuelles par lesquelles il fera son affaire du financement de ces conséquences. Il s'agit là d'un contrat d'assurance entre deux parties, qui n'est valable que dans les termes et conditions du contrat et que si le cocontractant est solvable.

Cependant, la finalité de ces instruments est toujours de lisser les résultats dans le temps, de réduire les fluctuations des bénéfices, voire de croissance.

6 Limites du processus de management des risques :

Si le dispositif de management des risques offre des avantages importants, il comporte néanmoins certaines limites. Outre les facteurs exposés ci-dessus, ces limites résultent ¹:

- D'une erreur de jugement dans la prise de décision,
- De la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques, et de la mise en place des contrôles,

¹ IFACI, «Le management des risques d'entreprise» : cadre de référence- techniques d'application, COSO II- report, éditions d'organisation- 2005, p 10.

- De faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs),
- De contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus,
- De la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

En raison de ces limites un Conseil d'administration ou une direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

Section 3 : Généralités sur la Cartographie des risques

Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques. Cela explique le regain d'intérêt des auteurs et organisations professionnelles qui ont longuement écrit sur la cartographie des risques. « Cartographier les risques, c'est porter un regard nouveau sur les phénomènes étudiés. C'est non seulement prendre en compte leur dimension spatiale, mais aussi appréhender les interactions du sujet d'étude avec un territoire, un milieu. »¹

1 Définition et objectifs d'une cartographie des risques :

1.1 Définition d'une cartographie des risques :²

La **cartographie des risques est un outil clé du PMR** qui permet de répondre aux trois premières phases du PMR, à savoir :

- Identifier et évaluer les risques ;
- Traiter les risques ;
- Suivre leur évolution.

¹ Cornélis B. & Billen R., « La cartographie des risques et les risques de la cartographie », <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv%20Hupet.pdf>.

² IFACI et Groupe Professionnel Industrie et Commerce : **Etude du processus de management et de la cartographie des risques**, les cahiers de la recherche, Paris 2003, p24.

Après avoir proposé une définition de la cartographie des risques, de ses principaux objectifs et une liste indicative de risques majeurs en milieu industriel et commercial, cette partie est consacrée à deux approches différentes d'élaboration d'une cartographie : une approche *bottom-up* et une approche *top-down* par partie prenante. Ces deux approches ne prétendent pas offrir une méthode d'identification des risques exhaustive et infaillible mais un certain nombre de pistes pour construire sa propre cartographie.

Il est important de souligner que, dans un grand groupe, il peut y avoir plusieurs cartographies des risques, indépendantes les unes des autres et qui, de ce fait, ne sont pas obligatoirement consolidables. Un groupe qui a des activités ou des implantations géographiques très différentes n'établira pas une cartographie mais plusieurs. En revanche, dans le cas où les activités et entités opérationnelles sont proches ou semblables, il est certain que des risques de même nature seront identifiés et alors agrégés au niveau de la direction générale, avec l'enrichissement apporté par la vision plus large de celle-ci. La vision des risques de la direction générale est souvent différente de celle des opérationnels. Il appartient à la direction générale d'établir la cartographie des risques majeurs en se basant, certes sur les informations qui lui remontent des opérationnels, via les reporting traditionnels, mais également sur des informations en provenance de l'environnement extérieur. Bien entendu, il est essentiel que ces risques majeurs soient ensuite déclinés en plans d'actions par les opérationnels, à tous niveaux, et qu'ils donnent lieu à des reporting réguliers. **Un acteur dans l'entreprise, qu'il s'agisse du risk manager ou de l'auditeur interne, doit s'assurer de la cohérence de ces cartographies.** Ceci est une condition préalable à une bonne cohérence entre la stratégie, les objectifs et les plans d'actions dans l'entreprise.

« Une Cartographie des risques est un positionnement des risques majeurs selon les différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques »

1.2 Objectifs d'une cartographie des risques :¹

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs :

– **des facteurs internes :**

- mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat ;

¹ Idem, pp 24-25.

- aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ; il s'agit alors d'un outil de pilotage interne ;
- apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit ; l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit est en effet l'une des recommandations du Rapport Bouton ;
- 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.

– **des facteurs externes :**

- respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise (Sarbanes-Oxley Act, Combined Code anglais et Rapport Bouton par exemple) ;
- répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (dans le rapport annuel, document de référence en France) ;
- s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre ;
- veiller à la bonne image de l'entreprise.

2 Exemples de risques majeurs en environnement industriel et commercial :¹

Ces quelques exemples n'incluent pas, volontairement, les risques financiers pour lesquels une documentation importante existe déjà. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'une liste exhaustive.

¹ Idem, pp 25-27

✓ **Le risque de perte d'image :**

- Défaut de conception d'un produit menant au décès d'un utilisateur ou à un accident;
- Empoisonnement par la vente de produits alimentaires contaminés ou impropres à la consommation ;
- Mauvaise gestion des rappels de produits et de la communication l'entourant ;
- Atteinte à l'environnement.

✓ **Le risque de rupture des approvisionnements :**

- ✓ Dysfonctionnement de la chaîne d'approvisionnement entraînant un arrêt de production, des retards de livraisons et ruptures en rayon ;
- ✓ Liquidation ou difficultés d'un fournisseur qui est la seule source d'approvisionnement, d'une matière première ou de prestation de services pour l'entreprise dans un marché très concentré.

✓ **Les risques liés au Système d'information :**

- ✓ Dysfonctionnement majeur du système d'information (panne...);
- ✓ Perte de fiabilité du système d'information (non d'exhaustivité, perte d'intégrité des données...);
- ✓ Inexistence ou défaillance de plans de reprise d'activité pour les applications informatiques majeures (gestion des commandes provenant des clients, facturation...);
- ✓ Mauvaise protection des informations.

✓ **Le risque de positionnement :**

- ✓ Usure sur le long terme liée à un positionnement (offre produit, politique de prix...) incohérent ou peu lisible par le client ;
- ✓ Portefeuille de produits qui ne répond pas à la demande des clients (par exemple, du fait d'une mauvaise évaluation des besoins des clients, d'une mise sur le marché du produit trop prolongée, d'efforts de recherche insuffisants, ...);
- ✓ Monoproduit.

✓ **Le risque d'expansion :**

- ✓ Ouverture de surfaces de ventes dans des zones à potentiel insuffisant ou dans des pays à risques.

Section 04 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques

« L'élaboration d'une cartographie des risques n'est pas une science exacte : impressions, expériences, faits, événements récents, analyse et chiffrage, tout ceci a un impact sur l'élaboration de la cartographie des risques dans une entreprise. Le directeur d'audit est bien placé pour prendre l'initiative et, en dialoguant avec les dirigeants, les auditeurs internes, le risk managers, les contrôleurs de gestion, et les auditeurs externes, il devra arriver à classifier les risques majeurs en fonction de leur impact, de leur probabilité d'occurrence si elle est pertinente ou de leur niveau de maîtrise »¹

1 L'élaboration d'une cartographie des risques :²

Dans cette élaboration, il a été convenu de respecter trois étapes principales : Préparation, Conception et Action :

✓ L'étape de préparation :

Etape de prise de connaissance de l'entreprise et son environnement. Elle permet de comprendre le périmètre d'activité de l'entreprise, l'évolution de l'entité et une connaissance approfondie de l'organisation, elle nous permet aussi de savoir où trouver l'information et à qui la demander.³

✓ L'étape de conception et de réalisation :

Elle-même est constituée de trois sous étapes. Il s'agit de l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation ;

1. Identification des risques :

Elle consiste à répertorier tous les événements générateurs de risques. C'est un passage obligé dans la construction d'une structure rationnelle et globale de gestion des risques.⁴

Pour cette finalité, plusieurs techniques, souvent utilisés par les auditeurs internes et externes, permettent d'identifier les risques.

¹ Groupe professionnel industrie et commerce, « **Guide d'Audit : Etude du processus de management et de cartographie des risques** », IFACI, Paris, 2003, p 33.

² BOUHADIDA MOHAMED, LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE : Aspects théorique et pratiques. Editions pages bleues, Alger,2017, p57

³ Bouhadida Mohamed Op.cit., p 57

⁴Idem 57

Toutefois, le choix de la technique dépendra des objectifs poursuivis par l'entreprise. Elles peuvent être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon le modèle de préférence de l'entité. Parmi les plus manipulées d'entre elles on trouve :

✓ Identification à base d'analyse historique :

Elle consiste à remonter dans le temps pour relater les risques qui ont menacé l'entreprise dans son passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

✓ Identification à base d'atteinte des objectifs :

Cette technique exige une bonne connaissance des activités et des objectifs de l'organisation au préalable, ensuite repérer tous les événements ou risques potentiels qui, s'ils se produisent, pourront affecter l'organisation en nuisant sérieusement à sa capacité de mettre en œuvre avec succès sa stratégie et atteindre ces objectifs.¹

✓ Identification par les tâches élémentaires :

Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? », Elle ressemble beaucoup à la technique d'identification des zones à risques dans l'élaboration du Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).

• Identification à base des check-lists :

Elle consiste à lister l'ensemble des risques possibles en se basant sur les activités et les fonctions. Elle permet de s'assurer qu'aucun risque n'a été omis et vient en complément des autres techniques. Elle permet de passer rapidement en revue des risques classiques d'un domaine ou d'un processus.²

• Identification à base des actifs créateurs de valeur :

Cette technique consiste à déterminer en premier lieu les actifs créateurs de valeur dans l'entreprise (liquidités, chèques, stocks, etc.), pour identifier les risques pouvant les affecter ou bien qui constituent un obstacle à les avoir par exemple le recouvrement des créances clients.

¹IFACI, Le management des risques de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2003, p63

² Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, contrôle interne des risques, édition EYROLLES, Collection Finance, 20 février 2014, p50.

- Identification à base d'analyse de l'environnement :

Dans cette technique on prend en compte les risques possibles par anticipations de l'évolution future de l'environnement externe ou interne de l'entreprise,

- Identification à base de scénarios :

Cette approche consiste à décrire au préalable chacune des tâches qui composent l'activité et ensuite imaginer collectivement les menaces qui vont permettre de détecter les risques qui pèsent sur ces tâches.¹

2 Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

La démarche de réalisation d'une cartographie des risques préconisée par les principaux référentiels en matière de contrôle interne se déroule suivant les étapes ci-après :

- Identification et évaluation des risques intrinsèques.
- Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques.
- Evaluation des risques résiduels.

2.1 Identification et évaluation des risques intrinsèques :

2.1.1 Identification :

L'identification des risques se fait selon deux approches possibles :

2.1.1.1 L'approche top down « descendante »

L'identification des risques dans cette approche se fait du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'au sein de l'organisation, le Risk Manager ou l'audit recense les risques majeurs, procède au rattachement de ces risques avec les processus clés et établit la cartographie à l'aide de questionnaires. Les auditeurs ou les managers vont donc, descendre chercher l'information, à la source.

L'avantage de cette approche est qu'elle peut être élaborée en un temps minimum mais elle présente une faible valeur ajoutée car elle ne permet pas la prévention. Cette approche peut être assimilée à la méthode de l'indicateur de base.

¹Bernard Frédéric, Gayraud Rémy et Rousseau Laurent (2006) : contrôle interne méthodologie et pilotage, édition Maxima, Paris, 2006, pp75-76.

2.1.1.2 L'approche bottom-up « ascendante »

Cette approche est la plus utilisée pour la mise en œuvre d'une cartographie. La méthodologie consiste en un recensement des risques qui sont inhérents au fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, l'utilisation d'interviews est préconisée. Son appellation « bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité et remonte vers les responsables du management des risques.

2.1.2 Evaluation :

Suite à leur identification, l'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères qui sont la fréquence et l'impact.

❖ La fréquence :

représente la probabilité d'occurrence de l'événement c'est-à-dire le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée. Elle peut être mesurée selon une échelle qualitative ou quantitative :

Echelle qualitative : Fréquence forte, moyenne ou sur une échelle de 1 à 4 par exemple.

Echelle quantitative : il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (entre 0 et 1) ou la fréquence par jour, par mois, par an...

Cela suppose l'existence d'informations actualisées permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

❖ L'impact :

Représente les conséquences financières (perte), juridiques (non respect de la réglementation en vigueur) ou les effets sur l'image de l'établissement qui surviennent suite à la réalisation du risque.

Comme pour la fréquence, l'impact peut être quantifié de deux manières possibles :

- ✓ Par des critères qualitatifs : Impact faible, moyen et fort ; Ces critères seront convertis ensuite en notes, sur une échelle de 1 à 4 par exemple.
- ✓ Par critères quantitatifs : données de pertes financières ou d'exploitation.

2.2 Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques :

Dans une démarche de cartographie des risques, il y a lieu d'identifier les contrôles qui contribuent à la maîtrise de l'activité.

D'après Jacques Renard, ces contrôles sont classés comme suit :

1. Les contrôles internes spécifiques/préventifs (la séparation de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité...)
2. Les contrôles internes détectifs (les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements, le contrôle de cohérence...)
3. Les contrôles internes directifs (les procédures, la formation, le visa pour autorisation...).

Il s'agit d'un classement d'après la fonction que le contrôle doit remplir.

Dans le cadre de l'établissement de la cartographie des risques, l'évaluation des contrôles passe par l'identification de l'existant ainsi que l'appréciation de leur efficacité. A et effet, deux éléments sont évalués :

- 1) Couvre-t-il le risque intrinsèque ?
- 2) Si oui à quelle hauteur ?

Le contrôle est évalué sur le plan de son efficacité dans la réduction de la probabilité d'occurrence, de l'impact éventuel, ou les deux.

2.3 Evaluation des risques résiduels :

Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

Après avoir identifié les différents contrôles, les risques résiduels pourront être déduits.

Les risques sous contrôle ne doivent pas disparaître de la cartographie et seront juste évalués comme étant faibles. Le schéma cible est le suivant :

Figure 4 : Risques intrinsèques et risques résiduels

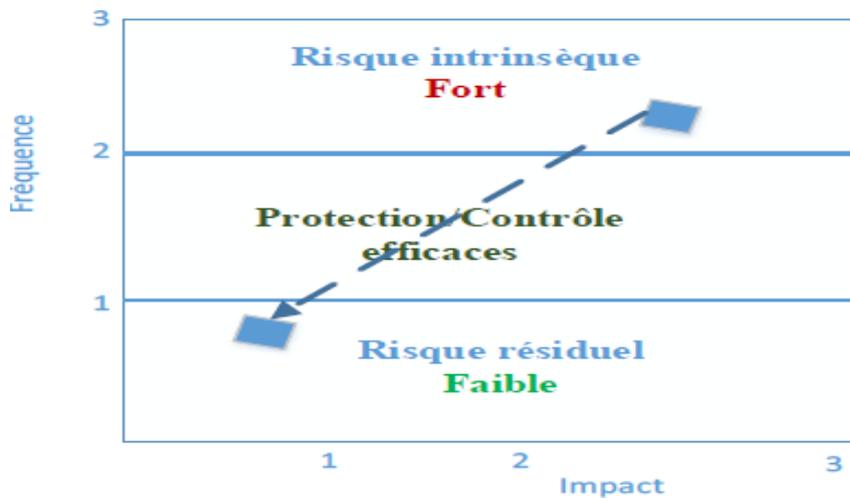


Figure 10 Risques intrinsèques et risques résiduels¹

Source : C. Jimenez, P. Merlier, D. Chelly, « Risques opérationnels », Revue banque, 2008,P238.

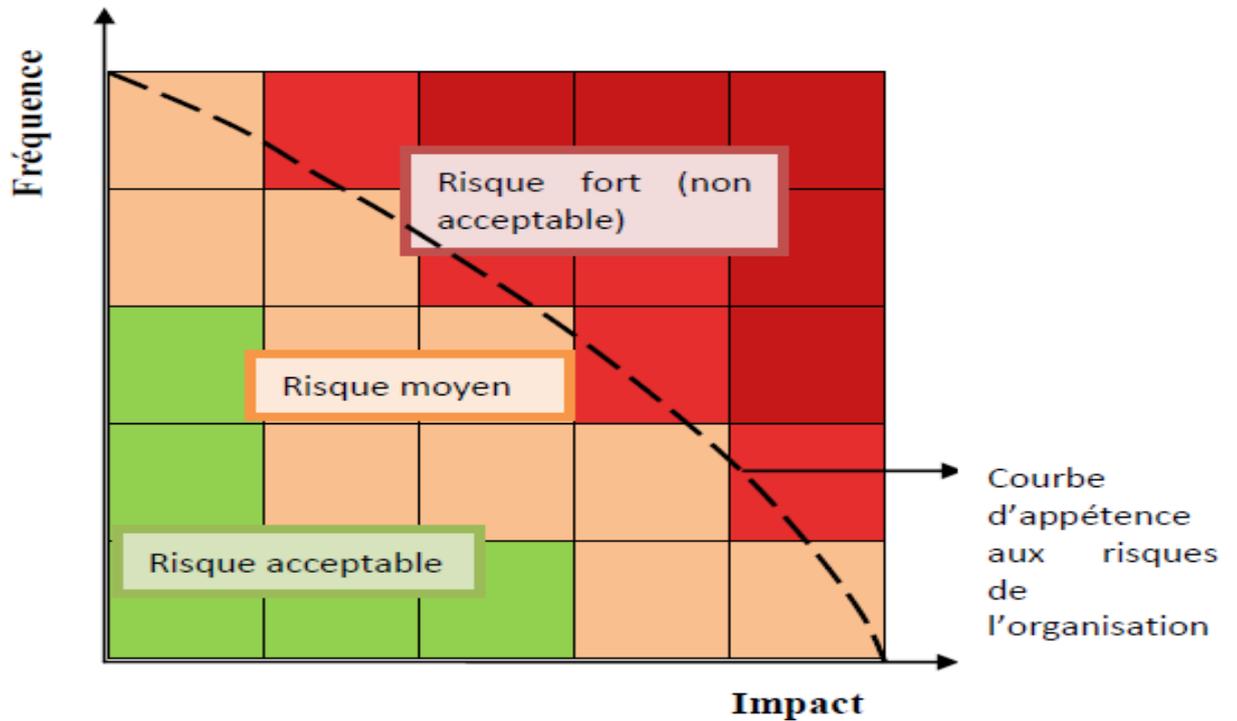
3 Représentation graphique de la cartographie des risques :

La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement. Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

3.1 Le diagramme à deux axes :

Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ». La fréquence correspond à l'axe des ordonnées « Y » et l'impact à celui des abscisses « X ».

Figure 5: Représentation graphique de la cartographie des risques



Source : Jacques RENARD, op.cit. , p155.

4 Stratégie en matière de mangement des risques :

La stratégie a pour objet de fixer les objectifs fondamentaux de l'entreprise, en rapprochant les opportunités réelles ou prévisibles et les aptitudes de l'entreprise à saisir avec succès ces opportunités. Cette définition étant posée, combien d'entreprises peuvent honnêtement prétendre avoir une stratégie ?

Le risque est ici double :

- ✓ **Ne pas avoir de réflexion stratégique** et, donc, de ne pas savoir où l'on veut mener le bateau ;
- ✓ **Confondre stratégie et tactique** ; cette dernière ne doit que regrouper les décisions opérationnelles à court terme permettant de maintenir le capital.

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

Le management des risques comprend les éléments suivants¹ :

↳ **Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation :**

L'appétence pour le risque est une donnée que la direction prend en considération lorsqu'elle évalue les différentes options stratégiques, détermine les objectifs associés et développe le dispositif Pour gérer les risques correspondants.

↳ **Développer les modalités de traitement des risques :** Le dispositif de management des risques apporte une méthode permettant de choisir de façon rigoureuse parmi les différentes options de traitement des risques que sont : l'évitement, la réduction, le partage ou l'acceptation du risque.

↳ **Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles :** Les organisations améliorent leur capacité à identifier et traiter les événements potentiels, ce qui leur permet d'atténuer les impondérables et de diminuer les coûts ou pertes associés.

↳ **Identifier et gérer les risques multiples et transverses :** Chaque entité est confrontée à une multitude de risques affectant différents niveaux de l'organisation. Le dispositif de management des risques renforce l'efficacité du traitement des impacts en cascade et apporte des solutions intégrées pour les risques à conséquences multiples.

↳ **Saisir les opportunités :** C'est en prenant en compte un large éventail d'événements potentiels que la direction est le mieux à même d'identifier et de tirer parti des opportunités de façon proactive.

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

5 Management des risques et la performance de l'entreprise :

Le terme performance est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion et chacun s'interroge sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante :

¹COSO « le management des risques de l'entreprise : cadre de référence », op.cit, p2.

- Est-ce celle qui réalise de bons profits ?
- Ou celle qui résiste aux changements de son environnement ?
- Ou encore celle qui préserve l'emploi, qui épargne son environnement ?

Cet ensemble d'interrogations montre que la notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition et celles de quelques notions voisines, puis des différentes performances qui peuvent être mises en évidence dans une entreprise.

Les éléments du dispositif de management des risques contribuent à la réalisation des objectifs de performance et de rentabilité de l'organisation et à la minimisation des pertes. Le dispositif de management des risques contribue aussi à la mise en place d'un reporting efficace et au respect de la conformité aux lois et réglementations. Ce faisant, il protège l'image de l'entité et lui épargne les conséquences néfastes d'une perte de réputation. En bref, grâce au déploiement d'un tel dispositif, une société est mieux armée pour atteindre ses objectifs et éviter les écueils et les impondérables. La gestion du risque permet de recenser les risques de façon claire et structurée. Une organisation qui comprend clairement tous les risques auxquels elle est exposée peut les jauger et les classer en ordre de priorité et prendre les mesures appropriées pour réduire les pertes.

La gestion du risque comporte d'autres avantages pour l'entreprise/organisme, notamment:

- Économiser les ressources : le temps, l'actif, le revenu, les biens et les personnes sont toutes d'importantes ressources que l'on peut économiser en réduisant au minimum les sinistres.
- Protéger la réputation et l'image publique de l'entreprise.
- Protéger l'environnement.
- Améliorer la capacité de l'entreprise/ organisme à se préparer à diverses situations.
- Réduire la responsabilité civile et professionnelle.
- Contribuer à définir clairement les besoins d'assurance.

Une gestion efficace du risque n'élimine pas complètement le risque. Cependant, elle montre à l'assureur que votre entreprise/organisme se soucie de la réduction et de la prévention des sinistres, de sorte qu'elle représente un meilleur risque à assurer.

Conclusion

Le management des risques est un dispositif qui a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels une entreprise est exposée. Les risques qui dépassent les limites acceptables fixées par l'entreprise sont pris en charge par l'élaboration d'une cartographie des risques, qui est un outil de gestion des risques permettant la mise en place de plans d'actions appropriés. Ces plans peuvent comprendre la mise en place de contrôles, le transfert des conséquences financières grâce à un mécanisme d'assurance ou équivalent, ou encore une adaptation de l'organisation.

Le management des risques a pour objectif d'identifier les dangers susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs, tandis que le contrôle interne permet de réduire ces risques à un niveau acceptable pour l'entreprise. Ensemble, le management des risques et le contrôle interne permettent de prévenir ou de corriger les dérives. Par conséquent, ils sont des outils de pilotage essentiels pour l'entreprise et pour atteindre ses objectifs.

La gestion des risques des entités doit être un processus continu pour être efficace, prenant en compte la stratégie et déployé à chaque niveau et dans chaque unité de l'organisation. Son objectif est d'identifier les événements potentiels qui pourraient avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs.

***Chapitre III : Elaboration de la
cartographie des risques de la
Direction COM - SONATRACH***

Introduction :

La « SONATRACH » est une entreprise qui possède une histoire et une orientation nationale forte, ainsi qu'un poids économique considérable. Cependant, elle est également présente sur la scène internationale grâce à son activité dans l'industrie pétrolière et gazière.

Après avoir exposé les concepts théoriques du système d'audit interne, du contrôle interne, du management des risques, ainsi que l'importance de la cartographie des risques dans l'efficacité de l'entreprise, ce chapitre présentera une étude pratique qui permettra de mettre en application les connaissances acquises jusqu'à présent. Plus spécifiquement, l'étude portera sur la mise en place de la cartographie des risques pour le Département Contrôle Interne de l'Activité Commercialisation (COM Alger).

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.

1 Historique :

Pour l'Algérie, qui sortait de la guerre d'indépendance, une telle situation ne pouvait nullement convenir à sa stratégie de développement. Pour cela, l'Etat algérien se dota d'un instrument permettant la mise en œuvre d'une politique énergétique en créant le 31-12-1963 par décret n° 63 /491 la Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures, plus connue par son abréviation « SONATRACH ».

La Sonatrach est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique Latine (Pérou) et aux USA.

2 Missions de la SONATRACH :

La SONATRACH a la charge de gérer le patrimoine et de réaliser les objectifs déterminants pour l'avenir de l'Algérie. Aujourd'hui SONATRACH assume les missions stratégiques, depuis notamment la promulgation des deux lois 1986 et 1991 qui ont permis à celle-ci la facilité d'accès et d'attirer des partenaires et des compagnies étrangères pour l'exploration et l'exploitation de gisements de Gaz et de Pétrole brut, voir même la construction et l'exploitation de canalisations.

Elle a pour objet :

- La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures.
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et dechargement des hydrocarbures.
- La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures

gazeux.

- La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
- La commercialisation des hydrocarbures.
- Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie, avec des sociétés algériennes ou étrangères, la prise et la détention de tout portefeuille d'actions, les prises de participations et d'autres valeurs mobilières dans toute société existante en Algérie ou à l'étranger.
- L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme.
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie.
- Le développement par tous les moyens de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour Sonatrach, et généralement toute opération de toute nature qu'elle soit, pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social.

3 Organisation et organes de la SONATRACH :

L'organisation de SONATRACH Spa s'articule autour :

➤ De la Direction Générale :

Le **Président Directeur Général** est assisté dans l'exercice de ses fonctions :

- ✓ D'un **Comité Exécutif** conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH.
- ✓ D'un **Secrétariat Général**, placé sous l'autorité d'un secrétaire Général, chargé :
 - De la gestion du courrier et des archives de la Direction Générale et du suivi des instructions du PDG ;
 - D'assurer la gestion mutualisée des structures suivantes :
 - Institut Algérien du Pétrole ;
 - SONATRACH Management Academy ;
 - Affaires sociales ;
 - Relations publiques ;
 - Pilotage des Holdings ;
 - Gestion du patrimoine siège.
- ✓ D'un **Cabinet**, placé sous la responsabilité d'un **Directeur de Cabinet** chargé :

- De fournir conseil et appui technique au PDG, sur des dossiers particuliers ;
- De définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
- De la veille informationnelle.

Et assure la coordination :

- De la Direction Audit et risques ;
- De la Directions des Relations Internationales et Institutionnelles ;
- Du Service Sureté Interne d'Etablissement ;
- Des conseillers.

✓ D'une **Direction Corporate Affairs (CRA)**, placé sous l'autorité d'un **Directeur Corporate**, chargée :

- Du secrétariat du Comité Exécutif ;
- Du secrétariat du Conseil d'Administration (CA) ;
- De l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale (AG)

Est rattaché à la Direction Générale (DG) le comité suivant :

- **Un Comité d'Ethique**, chargé de veiller au respect des dispositions du Code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société.

Sont rattachés à la Direction Générale, également :

- **La Direction Transformation SH2030 (TRF)** chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030.
- **La Direction Audit et Risques (ADR)** chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne de la société, pilote et coordonne le processus de management des risques.
- **La Direction Communication (CMN)** chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH.
- **Le Service Sureté Interne d'Etablissement (SIE)** chargé de veiller à la sureté interne de la société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.
- **Les Conseillers.**

➤ **Des Structures Fonctionnelles Centrales :**

Les Structures Fonctionnelles Centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies de la Société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et de l'appui aux structures Opérationnelles de la Société ;
- S'affirmer et contribuer, en qualité de centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d'information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l'appui aux projets de la Société ;
- Assurer l'information et le reporting.

↳ **La Direction Corporate Stratégie, Planification et Economie (SPE)**

↳ **La Direction Corporate Finance (FIN)**

↳ **La Direction Corporate Business Development et Marketing (BDM)**

↳ **La Direction Corporate Ressources Humaines (RHU)**

↳ **La Direction Centrale Procurement & Logistique (P&L)**

↳ **La Directions Centrale Ressources Nouvelles (REN)**

↳ **La Direction Centrale Engineering & Project Management (EPM)**

↳ **La Direction Centrale Juridique (JUR)**

↳ **La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information (DSI)**

↳ **La Direction Centrale Santé, Sécurité et Environnement (HSE)**

↳ **La Direction Centrale Recherche et Développement (R&D)**

➤ **Des Structures Opérationnelles :**

Les Structures Opérationnelles sont organisées autour des **Activités** ci-après :

- Exploration-Production (E&P) ;
- Transport par Canalisations (TRC) ;
- Liquéfaction et Séparation (LQS) ;

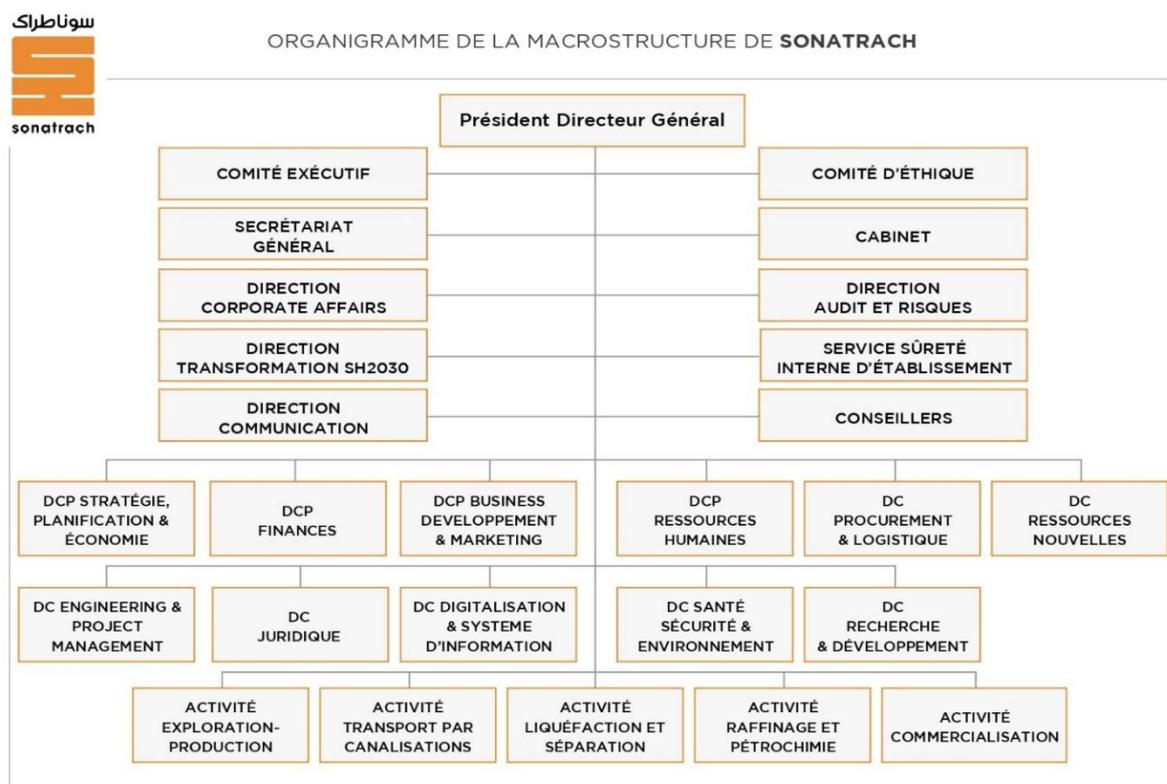
- Raffinage et Pétrochimie (RPC) ;
- Commercialisation (COM).

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue, dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la société.

- ↳ **L'Activité Exploration-Production**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploration, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- ↳ **L'Activité Transport par Canalisations**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisations, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- ↳ **L'Activité Liquéfaction et Séparation**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- ↳ **L'Activité Raffinage et Pétrochimie**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement de raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.
- ↳ **L'Activité Commercialisation**, placée sous l'autorité d'un **Vice-Président**, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies de commercialisation des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

Actuellement Sonatrach est organisée selon le schéma ci- après :

Figure 6: Organigramme de la Macrostructure de SONATRACH



Source : documents interne de la SONATRACH

4 Présentation de l'Activité Commercialisation (COM) :

4.1 Organisation et organes de l'Activité COM :

L'Activité Commercialisation est organisée autour des structures opérationnelles et des structures fonctionnelles suivantes :

- **Les Structures Opérationnelles :**

- **Une Division Commercialisation Pétrole Brut et Produits Pétroliers** composée de :

- ↪ Une Direction Commercialisation Pétrole Brut et Condensat ;
- ↪ Une Direction Opérations Hydrocarbures Liquides ;
- ↪ Un Département Analyse et Reporting Hydrocarbures Liquides.

- **Une Division Commercialisation Gaz** composée de :

- ↪ Une Direction Commercialisation GN/GNL ;
- ↪ Une Direction Commercialisation GPL ;
- ↪ Une Direction Opérations Hydrocarbures Gazeux ;

- ↪ Un Département Analyse et Reporting Hydrocarbures Gazeux.
- **Une Division Ventes Marché National** composée de :
 - ↪ Une Direction Ventes Produits Pétroliers et Dérivés Marché National ;
 - ↪ Une Direction Ventes Gaz Marché National ;
 - ↪ Un Département Analyse et Reporting Marché National.
- **Une Coordination Unités Portuaires** composée de :
 - ↪ Une Unité Portuaire EST (Skikda) ;
 - ↪ Une Unité Portuaire Centre (Alger/Bejaia) ;
 - ↪ Une Unité Portuaire Ouest (Arzew) ;
 - ↪ Un Département Qualité.
- **Une Direction Transport Maritime** composée de :
 - ↪ Un Département Transport Maritime Hydrocarbures Liquides ;
 - ↪ Un Département Transport Maritime GNL ;
 - ↪ Un Département Transport Maritime GPL.
- **Les Structures Fonctionnelles :**
 - **Une Direction Etudes, Planification et Performances** composée de :
 - ↪ Un Département Veille et Analyse Marchés ;
 - ↪ Un Département Etudes Energétiques ;
 - ↪ Un Département Planification, Performance et Reporting ;
 - ↪ Un Département Organisation.
 - **Une Direction Finances** composée de :
 - ↪ Un Département Comptabilité ;
 - ↪ Un Département Trésorerie ;
 - ↪ Un Département Budget et Contrôle de Gestion.
 - **Une Direction Ressources Humaines** composée de :
 - ↪ Un Département Formation et Gestion des carrières ;
 - ↪ Un Département Gestion du Personnel et Relations de Travail.
 - **Une Direction Technologies de l'Information** composée de :
 - ↪ Un Département Solutions Métiers ;
 - ↪ Un Département Réseaux et Systèmes ;
 - ↪ Un Département Sécurité des Systèmes d'Information.
 - **Une Direction Juridique** composée de :

- ↪ Un Département Contrats ;
- ↪ Un Département Conseil et Veille Réglementaire.
- **Une Direction Moyens Généraux** composée de :
 - ↪ Un Département Logistique ;
 - ↪ Un Département Technique ;
 - ↪ Une Cellule Relations Extérieures.
- **Un Département Contrôle Interne ;**
- **Un Assistant Sureté Interne d'Etablissement ;**
- **Une Cellule HSE ;**
- **Deux Conseillers.**

4.2 Missions de l'Activité Commercialisation :

L'Activité Commercialisation a pour missions essentielles :

- ✓ La définition, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique et des stratégies de commercialisation et de valorisation des hydrocarbures primaires et transformés, à l'international et sur le marché national, dans le cadre des objectifs stratégiques de SONATRACH ;
- ✓ La définition des stratégies de maîtrise des risques de marché, de contreparties et des risques opérationnels (réglementaires, environnementaux, etc.) ;
- ✓ L'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gazeux ;
- ✓ La sécurisation des marchés traditionnels de la société et la consolidation de sa position dans son rôle d'exportateur capable de fournir la flexibilité requise à des conditions compétitives ;
- ✓ La recherche continue de nouveaux débouchés en vue de la diversification et/ou la promotion des exportations et la recherche de la meilleure valorisation des produits exportés y compris les quantités additionnelles ;
- ✓ La conduite des négociations avec les clients étrangers et nationaux ;
- ✓ La participation aux négociations commerciales avec les partenaires ;
- ✓ La gestion des contrats de vente et d'achat ainsi que les contrats d'importation des hydrocarbures ;
- ✓ La participation à la génération d'une plus-value sur les segments internationaux de valorisation industrielle des ressources en hydrocarbures de SONATRACH ;
- ✓ La coordination avec les Activités de la société afin d'optimiser la

commercialisation et la valorisation des produits ;

- ✓ La gestion des contrats de Processing du Pétrole Brut à l'international ;
- ✓ La contribution et le support en expertise nécessaire au développement des Activités de la Société, ainsi que des filiales du groupe à l'échelle nationale et internationale ;
- ✓ Le reporting auprès de la Direction Générale de SONATRACH et des instances de tutelle.

4.3 Organigramme de l'Activité Commercialisation (COM) : voir Annexe 01

5 Présentation du Département contrôle interne au niveau de COM :

Le département Contrôle Interne (DCI), où j'ai passé mon stage, figure parmi les dix structures fonctionnelles et l'une des plus importantes structures de l'activité Commercialisation, il se constitue d'un Chef de Département CI, des chefs de missions CI et des contrôleurs internes.

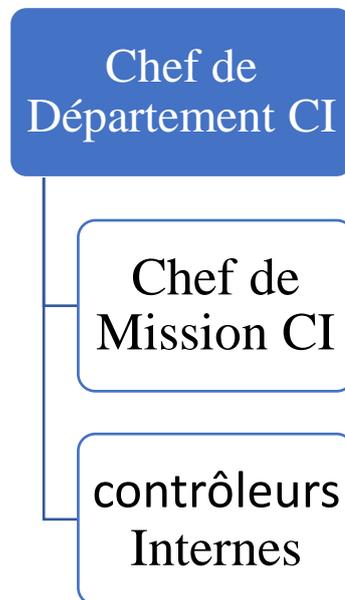
• Missions du Département Contrôle Interne :

Le Département Contrôle Interne, rattaché au Vice-Président COM, a pour missions :

- La participation à la mise en œuvre de la politique de contrôle interne de SONATRACH, au niveau de l'activité ;
- La promotion et la sensibilisation à la culture de contrôle interne, au sein de l'activité ;
- La contrôle de conformité aux textes législatifs et réglementaires ainsi que de l'application de la réglementation et des procédures de la société ;
- L'identification des axes d'amélioration et la proposition de mesures correctives ;
- La conduite des missions de contrôle interne, commandées par le Vice-Président de l'Activité ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'intervention annuel, en matière de contrôle interne ;
- La formulation d'avis et de conseils, demandés par le Vice-Président ;
- L'assistance aux structures de l'Activité à l'élaboration et à la mise en application des procédures ayant trait aux dispositifs de contrôle interne (financier, opérationnel, investissement, RH, ...) ;
- Le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit et des mesures correctives, formulées à l'issue des missions de contrôle interne ;

- La contribution à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques des structures de l'Activité ;
- La mise en place d'une banque de données, relative aux missions de contrôle interne et son actualisation ;
- Le reporting du plan annuel de contrôle interne, à la direction Audit et Risques ;
- Le reporting annuel des rapports de missions, à la direction Audit et risques ;
- L'élaboration d'un reporting d'activité périodique des travaux du Département, à la hiérarchie.

Organisation de département contrôle interne :



Source : document interne de SONATRACH

Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques de COM

Notre objectif général est d'élaborer la cartographie des risques et avoir une vision globale des risques encourus. Pour identifier ceux liés à toutes les structures fonctionnelles et opérationnelles de l'Activité Commercialisation, une démarche composée de quatre étapes a été arrêtée il s'agit de :

- Utilisation de l'outil (registre des risques) ;
- Identification des risques liés à chaque structure ;
- Elaboration de la cartographie des risques ;

- Traitement des risques.

1 Utilisation de l'outil (Registre des risques) :

1.1 Définition du Registre des risques :

Le registre des risques est un outil présenté sous forme de tableaux à utiliser pour identifier, analyser, évaluer, hiérarchiser, traiter, actualiser et surveiller les risques des unités opérationnelles et structures fonctionnelles de l'Entreprise. Ce registre peut être utilisé pour prendre en charge un processus de gestion des risques conforme aux meilleures pratiques recommandées par la norme ISO 31000 et le Référentiel Américain du COSO. Il reflète les principales étapes de gestion des risques, notamment l'identification, l'analyse, l'évaluation et la gestion ou traitement des risques.

L'utilisateur ne doit entrer que des informations dans les colonnes déverrouillées, notamment dans les feuilles Identification (description détaillée des risques identifiés), évaluation (mentionner le degré d'impact du risque et la fréquence de sa survenance), traitement (l'option de traitement retenue, la description des actions engagées avec les nouveaux degrés d'impact et de fréquence).

1.2 Elaboration de la cartographie des risques :

1.2.1 Définition du risque :

Possibilité que se produise un évènement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes d'impact et de probabilité (Référentiel COSO). Toute incertitude ou aléa que la structure doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger son personnel, ses actifs corporels et incorporels, et atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

1.2.2 Identification des risques :

- Exercice consistant à rechercher les risques qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation et documenter leurs caractéristiques (recherche, reconnaissance et description des risques).
- L'identification des risques comprend l'identification des sources de risques ou d'évènements de leurs causes et de leurs conséquences potentielles.
- Elle fait appel à des données historiques, des analyses théoriques, des avis d'experts et d'autres personnes compétentes et tenir compte des besoins des parties prenantes.

1.2.3 Règles de base d'identification des risques :

il faut rester factuel, éviter le catastrophisme et les scénarios des sciences fiction tout en acceptant de sortir du cadre (out-of the box). Il est ensuite important d'intégrer les évènements rares et les risques très peu vraisemblables (par de censure).

1.2.4 Description détaillée du risque identifié :

Chaque risque doit avoir sa propre description détaillée, c'est-à-dire : définition de l'évènement, ses origines, ses causes, sa probabilité de survenance et son impact. La description doit être concise mais complète dont la forme de description la plus répandue est « Si un <EVENEMENT NON-DESIRE> se produit, alors une ou plusieurs<CONSEQUENCE> arrivera à <QUI>, provoquant un <IMPACT> sur <RESULTAT ATTENDU>. »

1.2.5 Analyse des risques identifiés :

vérifier que chaque risque a sa propre description et que cette description définit clairement l'évènement et ses conséquences éventuelles. S'assurer que cette description soit concise mais complète.

1.2.6 Evaluation des risques analysés :

Il s'agit de déterminer, pour chaque risque, la criticité du risque à travers la combinaison entre le degré de son impact et de sa probabilité de survenance.

1.2.7 Hiérarchisation et obtention de la cartographie des risques :

ces deux étapes se font automatiquement grâce aux formules intégrées dans l'outil (en calculant la criticité du risque par la combinaison de son impact avec sa probabilité de survenance et en les classant sur la cartographie, en fonction du score attribué à chaque risque « degré de criticité »).

1.2.8 Traitement du risque (réponse au risque) :

Processus destiné à agir sur le risque en utilisant plusieurs options :

Mettre fin au risque ;

Tolérer le risque ;

Transférer le risque ou le traiter (diminution du degré d'impact et/ou de la probabilité de sa survenance).

1.2.9 Evaluation du risque résiduel :

L'évaluation du risque en prenant en considération l'effet des actions engagées, ce qui donne une valeur quantitative ou qualitative basée sur de nouveaux paramètres de probabilité et d'impact dont la criticité dépend de l'efficacité du traitement opéré et de la nature des options de réponse adoptées.

2 Traitement des risques :

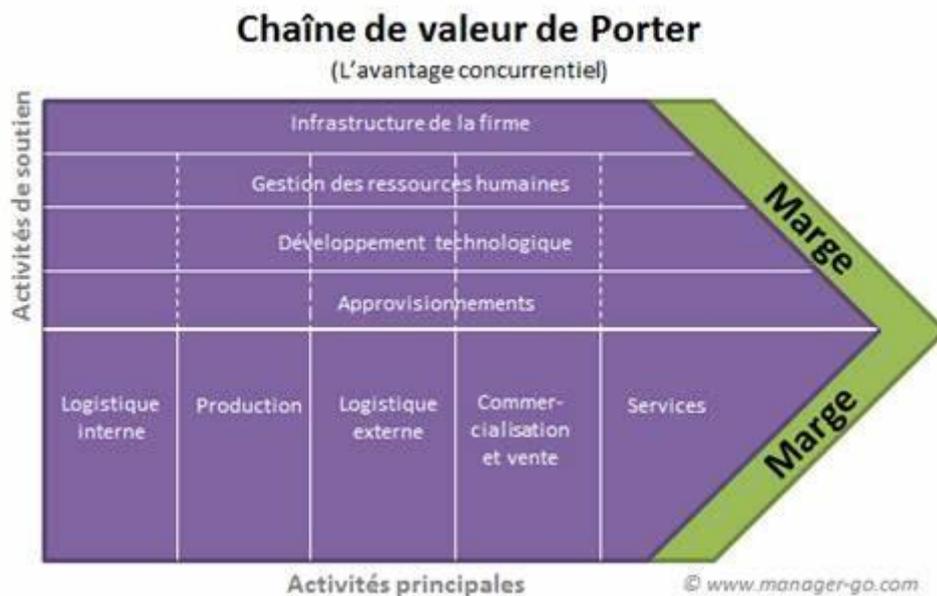
- ✓ **Planning de traitement des risques** : planifier les activités de gestion en analysant les options de réponse aux risques (acceptation, évitement, atténuation ou transfert) et décider comment les aborder.
- ✓ **Traitement du risque (réponse au risque)** : Processus destiné à agir sur le risque en utilisant plusieurs options :
 - ↪ **Traiter le risque** : Si un traitement est possible et que ses bénéfices l'emportent sur ses coûts, l'organisation pourrait décider d'agir par des mesures d'atténuation (contrôle interne).
 - ↪ **Transférer le risque** : Cette option de réponse au risque cherche à transférer l'impact d'un risque à un tiers sans se dessaisir de l'activité (Prestataire, client, fournisseur, assurance, ...).
 - ↪ **Tolérer le risque** : Accepter le risque et assurer une surveillance et un traitement régulier du risque. Les raisons typiques de la sélection de cette option de réponse sont peut-être que le risque d'occurrence est peu probable, que l'impact du risque est faible ou que le risque échappe au contrôle de l'organisation (le seuil de tolérance doit être arrêté par la Direction Générale).
 - ↪ **Eliminer le risque (évitement)** : Une option de réponse permettant de mettre fin au risque en arrêtant une pratique ou en éliminant la source du risque.
 - ↪ **Evaluation du risque après son traitement** : Aussi appelé risque résiduel (une valeur quantitative ou qualitative basée sur la probabilité et le niveau d'impact, après prise en compte d'une option de réponse au risque).

3 Quelques Définitions :

3.1 Chaine de valeur :

La chaîne de valeur c'est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un

domaine d'activité stratégique (DAS), d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. La chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel.



3.2 Cout de la dette :

le cout de la dette nette se calcule en multipliant le montant de la dette nette, qui fait partie des capitaux permanents, par le taux d'intérêt net d'impôts demandé par les institutions financières prêteuses.

3.3 Risque de contrôle :

Possibilité que les activités de contrôle échouent à atténuer le risque jusqu'à un niveau acceptable.

3.4 Pourquoi un processus de gestion des risques ?

- ✚ Connaître d'une manière systématique et formelle ses risques et leurs niveaux de criticité ;
- ✚ Développer une culture commune de gestion des risques ;
- ✚ Prendre en compte la dimension risque dans le processus de prise de décisions (pilotage par les risques) ;
- ✚ Doter l'entreprise de plans et politiques de maîtrise des risques ;

- ✚ Aider l'entreprise à atteindre ses objectifs opérationnels, de conformité et de reporting ;
- ✚ Renforcer l'image de marque de l'entreprise (valeurs éthiques, exemplarité, fiabilité, ...)
- ✚ Aider à l'élaboration d'un plan d'audit basé sur les risques ;
- ✚ S'adapter à un environnement en perpétuel changement et porteur de nouveaux risques.

3.5 Facteurs Clés de Succès :

- La cartographie des risques n'est pas un audit : l'entité est propriétaire du processus et du résultat qui en découlent.
- Le succès dépend fortement de sa motivation pour mener les actions de traitement des risques « en aval » et assurer leur suivi permanent.

3.6 Couple Objectifs/Risques :

La connaissance approfondie des objectifs fixés par l'organisation est un préalable nécessaire à l'identification des risques qui peuvent avoir une influence négative sur leur réalisation. En effet, la gestion des risques identifiés sur la base des objectifs fixés permet de donner une assurance raisonnable que ces objectifs ne soient pas affectés par des événements indésirables non prévues. En général trois catégories d'objectifs sont concernées par l'identification des risques, à savoir :

3.6.1 Objectifs Opérationnels :

(liés à l'efficacité et à l'efficience de l'utilisation des moyens de l'organisation) ;

3.6.2 Objectifs de Reporting :

(liés à la fiabilité de des informations produites et communiquées) ;

3.6.3 Objectifs de Conformité :

(liés au respect des lois et règlements internes et externes applicables).

Dans la pratique, les risques liés aux objectifs de reporting et de conformité peuvent être maîtrisés par la mise en place et l'exécution efficace des contrôles qui y sont associées et qui font partie du champ de contrôle de l'organisation :

- Procédures d'autorisation et d'approbation ;
- Séparation des tâches (autorisation, traitement, enregistrement, analyse) ;

- Contrôle de l'accès aux ressources et aux documents ;
- Vérifications ;
- Réconciliations ;
- Analyse de performance opérationnelle ;
- Analyse des opérations, des processus et des activités ;
- Supervision (affectation, analyse, et approbation, lignes directrices et formation) ;
- Veille juridique, élaboration et mise à jour continue des procédures et des règles de gestion ;

Par contre les risques liés aux objectifs opérationnels nécessitent plus de vigilance et de précautions, à cause de, entre autres, de la diversité des événements et la complexité des processus opérationnels.

3.7 Risques de gestion des projets :

Le Chef de Projet doit dresser la liste la plus exhaustive possible de tous les événements générateurs de risques. On peut citer les différents types risques suivants :

- Financiers : coût supérieur à l'estimation, budget insuffisant, etc.
- Humains : manque de compétences, absentéisme, démission au cours du projet, conflits au sein de l'équipe, etc.
- Temporels : retards des sous-traitants ou des fournisseurs, mauvaise estimation des délais, etc.
- Techniques : logiciel inadapté, pannes, matériel obsolète, etc.
- Juridiques : nouvelles réglementations et lois à respecter, faillite d'un fournisseur, etc.
- Organisationnels : changement dans la politique de l'entreprise, changements économiques, etc.

3.8 Contrôle :

toute mesure prise afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints.

3.9 Conflit d'intérêt :

Relation qui est ou paraît préjudiciable aux intérêts de l'organisation ; situation pouvant affecter la capacité d'un individu à remplir sa fonction et d'assumer ses responsabilités de manière objective. A titre d'exemple lorsqu'une personne d'une organisation a un intérêt économique personnel, gardé secret dans une transaction et

que celui-ci compromet les intérêts de l'organisation.

3.10 Fraude :

La fraude est une action volontaire, c'est tout acte illégal caractérisé par l'escroquerie, le recel ou l'abus de confiance. La non correction d'une erreur connue constitue une fraude.

3.11 Domaines concernés par la Fraude :

Du simple vol de fournitures de bureau peu onéreuses au bas de l'échelle au détournement de fonds, vol d'équipements onéreux, utilisation non autorisée des moyens de l'organisation, à des fins personnels, jusqu'à la corruption.

3.11.1 Supports de Fraude :

- Faux documents ;
- Faux contrats ;
- Fausses factures ;
- Fausses sociétés ;
- Fausses prestations.

3.11.2 Exemples de Fraude : nous pouvons citer :

- Vol d'argent ou d'actifs (fournitures, stock, équipement, informations) ;
- Détournement de fonds avant d'être enregistré dans les livres comptables de l'organisation ;
- Décaissements frauduleux (Produits ou services fictifs, factures exagérées, ou factures pour des achats personnels) ;
- Remboursement de frais fictifs ou exagérés (notes de frais de déplacements personnel, des repas inexistantes, des kilomètres supplémentaires, etc.) ;
- Fraude sur salaire (heures supplémentaires non travaillées, ou rajout des employés fictifs à la liste du personnel) ;
- Un conflit d'intérêts (intérêt économique personnel gardé secret dans une transaction et que celui-ci compromet les intérêts de l'organisation ou des actionnaires) ;
- Un détournement (détourner une transaction pour le compte d'un employé ou d'un tiers) ;
- Accepter des pots-de-vin ou des commissions occultes ;

- Non-divulagation intentionnelle ou la fausse déclaration d'évènements, transactions ou données ;
- Absence intentionnelle de réaction dans des circonstances où l'entreprise ou la loi exige de prendre des mesures ;
- Utilisation non autorisée ou illégale d'informations confidentielles ;
- Manipulation non autorisée ou illégale des réseaux informatiques ou des systèmes d'exploitation.

4 Identification des risques liés à chaque structure :

4.1 Base d'évaluation :

(Paramètres arrêtés et utilisés par le Cabinet BCG dans l'évaluation des risques de SONATRACH)

Niveau de probabilité de survenance			
Improbable	Rare	Occasionnel	Fréquent
> 10 ans	5-10 ans	2-4 ans	< 1 an
Modéré (1*7)	Elevé (2*7)	Critique (3*7)	Critique (4*7)
Modéré (1*5)	Elevé (2*5)	Elevé (3*5)	Critique (4*5)
Faible (1*3)	Modéré (2*3)	Modéré (3*3)	Elevé (4*3)
Faible (1*1)	Faible (2*1)	Faible (3*1)	Modéré (4*1)

4.2 Domaines de risques

		Ressources Humaines	Finance	Opérationnels	Juridiques	Immatériels	Stratégiques
Critique Elevé Modéré Faible	7	Décès	> 3.5bn€	Services critiques durablement perturbés	Description of Impact (User-Generated)	Impact critique (couverture internationale)	Description of Impact (User-Generated)
	5	Accidents graves	~500m€ < 3.5bn€	Services critiques en rétablissement (<1 semaine)	Description of Impact (User-Generated)	Impact élevé (couverture nationale)	Description of Impact (User-Generated)
	3	Augmentation significative & durable de l'absentéisme	~50m€ < ~500m€	Services critiques temporairement perturbés	Description of Impact (User-Generated)	Impact modéré (couverture locale)	Description of Impact (User-Generated)
	1	Augmentation locale de l'absentéisme	< ~50m€	Services critiques non perturbés	Description of Impact (User-Generated)	Impact limité	Description of Impact (User-Generated)

- Actions à engager pour le traitement des risques

Critique	Risques intolérables : nécessitant des actions impératives, à mettre en œuvre sans délai même si les moyens à consacrer sont importants.
Elevé	Risques sérieux : actions à engager le plus rapidement possible, dans la limite des possibilités financières de l'organisme. Orienter l'utilisation des budgets disponibles pour rendre rapidement possibles les actions sur les plus urgents de ces risques.
Modéré	Risques moyens : actions à engager dans le cadre des budgets disponibles.
Faible	Risques supportables : gérés avec les pratiques et procédures actuelles et actions à engager si elles sont simples et consomment peu de ressources.

4.3 Phase d'identification des risques :

PHASE IDENTIFICATION DES RISQUES						
Partie renseignée par la Direction ADR					Partie à renseigner par le Groupe de travail de l'Unité	
Code Risque	Intitulés des risques (SH/BCG)	Catégorie de risques	Sous Catégorie de risques	Description sommaire des risques (SH/BCG)	Applicable ou non applicable	Description détaillée des risques Identifiés
SH_03	Défaut client	Finance	Chaîne de valeur	défaut de paiement d'un client / d'une contrepartie	OUI	<p>Objectif: Recouvrement des créances dans les délais contractuels.</p> <p>Menace : Défaut de recouvrement des créances et de paiement d'un ou plusieurs clients</p> <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une veille sur l'état des clients et d'arsenal juridique; - Insuffisance de clauses contractuelles préventives protégeant les intérêts de l'entreprise; <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté dans l'assainissement des comptes; - Contraintes dans la prise en charge des constats et des recommandations du CAC; - Perte financières liée aux créances irrécouvrables; - Litiges /contentieux

						avec les clients.
SH_10	Défaillance d'un contrat d'Appro.	Opérationnels	Chaîne de valeur	de engagements ou indisponibilité des fournisseurs	OUI	<p>Objectif : Assurer le bon fonctionnement du processus d'approvisionnement (délais, coûts et qualité).</p> <p>Menace: Contrats non honorés ou indisponibilité des fournisseurs (infructuosité des marchés).</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situation monopolistique; - Lenteur dans le processus de passation des marchés; - Insuffisance dans la rédaction des contrats; - Retard dans l'obtention des autorisations d'importation (annulation de la transaction); <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Résiliation de contrat; - Contéstation de la population; - Atteinte à l'image de marque de l'Entreprise; - Litiges/contentieux.

SH_11	Défaillance de la chaîne logistique	Opérationnels	Chaîne de valeur	de rupture de la chaîne logistique	<p>Objectif : Assurer le bon fonctionnement de la chaîne logistique (disponibilité permanente des produits).</p> <p>Menace : Dysfonctionnement dans le système de gestion des ventes et/ou d'approvisionnement.</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retard de livraison (problème de qualité et/ou Contamination des produits, consignation des ports, indisponibilité et vétusté des installations portuaires, indisponibilité du navire, défaillance dans la livraison par canalisation...); - Défaillance dans les procédures de gestion des Achats/ventes ou dans leurs applications; - Insuffisance des capacités de stockage, <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Glissement sur les délais de livraison et/ou expédition; - Manque à gagner, - Surcoût/pertes
-------	-------------------------------------	---------------	------------------	------------------------------------	--

						financières; - Litiges/contentieux. - Atteinte à l'image de marque.
SH_14	Incident qualité	Opérationnels	Chaîne de valeur	de non respect des qualités	OUI	<p>Objectif: Exiger aux structures de Sonatrach le respect des exigences des clients et trouver avec ces derniers un consensus optimal en cas d'incident qualité</p> <p>Menace: Ecart en qualité des produits disponibles.</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non respect des exigences des clients par les raffineries - Qualité des produits influencée par la mauvaise gestion des infrastructures portuaires. <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte d'argent - Perte du client - Mauvaise image de la compagnie à l'international - Possibilité d'être ester en justice
SH_20	Changement réglementaire	Juridiques	Règlement	changement sur les lois et règlements	OUI	<p>Objectif: Assurer une veille juridique et réglementaire.</p> <p>Menace: Non prise en considération des changements réglementaires</p>

						<p>(national et international).</p> <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de mise à jour de GTC's (General terms Conditions) uniformisé. - Manque d'effectif spécialisé et/ou de sa formation; - Absence de veille juridique et réglementaire. <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pénalités et amendes; - Contentieux; - Atteinte à l'image de marque.
SH_22	Risque contractuel	Juridiques	Contrats	non-respect des conditions contractuelles ou absence de conditions contractuelles optimales	OUI	<p>Objectif : Préserver l'intérêt de l'Entreprise par l'insertion des clauses contractuelles optimales.</p> <p>Menace : Absence de clauses contractuelles optimales (GTC's)</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence de mise à jour de GTC's (General terms Conditions) uniformisé. - Manque de supervision lors de l'exécution des contrats;

						<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation. <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perturbation des opérations de vente et d'approvisionnement (retards, surcoûts, résiliation, ...); - Litige/contentieux; - Dépassement des délais sans couverture contractuelle appropriée;
SH_25	Atteinte à la santé et la sécurité des travailleurs	Ressources Humaines	Indisponibilité	accident impliquant un employé dans l'exercice de son activité	OUI	<p>Objectif : Protéger la santé et la sécurité du personnel (accidents/incidents, intoxication, maladies professionnelles, contagieuses et/ou pandémiques).</p> <p>Menace : Atteinte à la santé et/ou à la sécurité du personnel .</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des règles et consignes de santé et de sécurité (limitation de vitesse, exigence du mouchard, ...) ; - Insuffisance d'information et de sensibilisation; - Insuffisances et/ou défections du dispositif de contrôle interne mis en place (

					<p>visites périodiques, inspection de la cantine et lieux de travail, test de dépistage, prise de température, ...) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attitudes et comportement inadéquat sur les lieux de travail et à l'extérieur (Inaptitude médicale non déclarée); <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertes humaines; - Pertes financières (coûts liés à l'absentéisme, frais de prise en charge médicale, manque à gagner, ...). - Perturbation de l'activité; - Baisse de la rentabilité; - Augmentation du taux des congés de maladie et absentéisme; - Objectif non atteint.
--	--	--	--	--	---

SH_26	Défaut de compétence	Ressources Humaines	Indisponibilité	manque d'employés avec les compétences nécessaires pour les différents métiers	OUI	<p>Objectif: Assurer le recrutement, la formation, la gestion de carrière et la relève des compétences nécessaires à un fonctionnement optimal de la direction.</p> <p>Menace:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déperdition des compétences ou du personnel clés conjugué; - L'inadéquation des profils de base sur le marché de travail par rapport au besoin de l'entreprise; - Manque de prestataires spécialisés et compétents; <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuffisantes dans la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, gestion de carrière et de préparation de la relève. - Salaires non attractifs par rapport aux concurrents <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité des compétences pour assurer le bon
-------	----------------------	---------------------	-----------------	--	-----	---

						<p>fonctionnement des processus des métiers opérationnels au niveau des structures ventes et operations. Ce qui influe sur les performances des processus des différents métiers et par voie de conséquence sur l'atteinte des objectifs fixés à ces processus.</p>
SH_28	<p>Organisation non adaptée ou instable</p>	<p>Ressources Humaines</p>	<p>Relations RH</p>	<p>changements d'organisation non adaptés aux besoins de l'entreprise ou trop fréquents</p>	<p>OUI</p>	<p>Objectif : Définir une organisation adaptée aux besoins en assignant clairement les missions et les responsabilités.</p> <p>Menace : Organisation ne répondant pas aux besoins de fonctionnement de la Direction.</p> <p>Causes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvais diagnostic; - Insuffisance dans la détermination des besoins en personnel; <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflits de responsabilités; - Rendement limité; - Chevauchement des tâches; - Dilution des responsabilités; - Démotivation du

						<p>personnel;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise coordination des équipes, - Objectifs non atteints.
SH_38	Perte de client clé	Stratégiques	Demande	<p>perte d'un client représentant une part importante du portefeuille de la société</p>	OUI	<p>Objectif: Fidéliser les clients de la société et rechercher d'autres clients potentiels.</p> <p>Menace: Pertes de clients clés</p> <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bouleversement de l'équilibre du marché; - Ayant trouver une autre source d'approvisionnement; - Insatisfaction des clients (problemes de qualité, délai, prix, ...); - Arrêt de l'activité par le client - Réclamations non satisfaites; <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hausse des disponibilités à l'exportation - Réduction du portefeuille client. - Atteinte a l'image de marque; - Manque à gagner,

SH_39	Nouveau concurrent	Stratégiques	Marché	arrivée d'un nouvel acteur sur le marché de la société	OUI	<p>Objectif: Améliorer sa compétitivité (Qualité de la prestation et prix)</p> <p>Menace: Arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché de la société.</p> <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise prestation; - Prix non compétitif. - Changement réglementaire, <p>Conséquences:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perte de part de marché; - Manque à gagner.
SH_41	Rupture d'appro.	Stratégiques	Marché	manque ou mauvaise qualité des produits achetés par la société	OUI	<p>Objectif: Assurer un approvisionnement utile et efficace.</p> <p>Menace: Rupture d'approvisionnement.</p> <p>Causes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infertuosité des appels d'offres; - Congestion des ports et fermeture des ports pour mauvais temps; - Problème logistique; - Insuffisance dans l'expression des besoins (spécification, quantité, qualité, délai, ...); <p>Conséquence:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact social et économique. - Manque à gagner; - Pertes financières.

4.4 Analyse et évaluation des risques :

Code Risque	Description du risque	Catégorie de risque	Impact	Probabilité	Criticité du risque
SH_03	Défaut client	Finance	Faible	Improbable	Faible
SH_10	Défaillance d'un contrat d'appro.	Opérationnels	Faible	Improbable	Faible
SH_11	Défaillance de la chaine logistique	Opérationnels	Elevé	Fréquent	Critique
SH_14	Incidents qualité	Opérationnels	Faible	Occasionnel	Faible
SH_20	Changement réglementaire	Juridique	Modéré	Rare	Modéré
SH_22	Risque contractuel	Juridique	Elevé	Rare	Elevé
SH_25	Atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	Ressources Humaines	Faible	Improbable	Faible
SH_26	Défaut de compétences	Ressources Humaines	Elevé	Occasionnel	Elevé
SH_28	Organisation non adaptée ou instable	Ressources Humaines	Modéré	Fréquent	Elevé
SH_38	Perte de client clé	Stratégiques	Faible	Rare	Faible
SH_39	Nouveau	Stratégiques	Faible	Rare	Faible

	concurrent				
SH_41	Rupture d'appro.	Stratégiques	Modéré	Rare	Modéré

5 Cartographie des risques de DCPPD-Activité COM :

5.1 Cartographie des risques avant traitement :

Impact	7	Critique				
	5	Elevé		1	1	1
	3	Modéré		2		1
	1	Faible	3	2	1	
			Improbable	Rare	Occasionnel	Fréquent
		1	2	3	4	
		Probabilité				

Totaux

Risques critiques	8%	1
Risques élevés	25%	3
Risques Modérés	17%	2
Risques Faibles	50%	6
Totaux	100%	12

5.2 Cartographie des risques après traitement :

Impact	7	Critique				
	5	Elevé				
	3	Modéré				
	1	Faible				
			Improbable	Rare	Occasionnel	Fréquent
			1	2	3	4
			Probabilité			

Totaux

Risques critiques	0%	0
Risques élevés	0%	0
Risques Modérés	0%	0
Risques Faibles	0%	0
Totaux	100%	0

5.3 Cartographie des risques par codes :

Criticité	Taux	Nombre	Code des risques évalués et hiérarchisés					
Risques Critiques	8%	1	SH_11					
Risques Elevés	25%	3	SH_22	SH_26	SH_28			
Risques Modérés	17%	2	SH_20		SH_41			
Risques faibles	50%	6	SH_03	SH_10	SH_14	SH_25	SH_38	SH_39

Section 03 : Procédure de conduite d'une mission de contrôle interne au sein de l'Activité Commercialisation de SONATRACH

La présente procédure décrit les différentes étapes d'exécution d'une mission de contrôle interne et de validation des constats. Elle définit aussi les modalités d'organisation et de classement de tous les documents relatifs à une mission.

1 Description de la procédure de conduite d'une mission de contrôle interne :

1.1 Champ d'application :

Cette procédure s'applique aux missions de contrôle interne planifiées conduites au sein de l'Activité Commercialisation.

1.2 Responsabilités :

La stricte application de la présente procédure incombe au chef de département contrôle interne et de son équipe (chef de mission CI et contrôleurs internes), chacun en ce qui le concerne.

1.3 Documents de référence :

- Le Manuel Interne d'Organisation ;
- Les normes professionnelles (IIA, IFACI) et les Modalités Pratiques d'Application (MPA).

1.4 Description de la procédure :

La mission de contrôle interne se déroule en trois phases :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

1.4.1 La phase de préparation :

Annonce de la mission :

La lettre de mission constitue la matérialisation du mandat donné par le premier Responsable de l'Activité à la structure contrôle interne, qui informe les principaux responsables concernés par le contrôle, de l'intervention des contrôleurs internes.

La lettre de mission est établie par le chef de Département Contrôle interne, est adressée

au plus tard une semaine avant le démarrage de la mission de contrôle au (x) responsable(s) concerné(s) sous forme de courrier (électronique, fax ou papier) pour les informer du contrôle qui va être réalisé.

Une copie de la lettre de mission est conservée dans la section « Préparation de la mission » du dossier de contrôle.

Etude Préliminaire :

Préalablement à la réalisation de la mission (la vérification sur le terrain), les contrôleurs internes collectent et étudient toutes les informations liées à la structure et/ou aux activités à contrôler.

Ces travaux vont contribuer à la constitution d'un référentiel du domaine à contrôler, à mener une analyse des processus et à l'identification des risques permettant de préciser les objectifs de contrôle.

Les documents collectés sont conservés dans la section « préparation de la mission » du dossier de mission.

A l'issue de cette étape, le chef de Département Contrôle interne peut décider de réorienter la mission en fonction des risques identifiés sur le terrain, de redimensionner l'équipe ou carrément de surseoir, voire abandonner la mission. Les motivations ayant conduit à mettre fin à une mission sont consignées dans un rapport ou une note explicative qui est conservée dans le dossier de la mission avec les papiers de travail et les documents constitués ou collectés lors de l'étude préliminaire.

Analyse des processus :

La phase analyse des processus s'effectue essentiellement par le biais d'entretiens permettant de comprendre l'organisation et le fonctionnement de la structure et/ou les domaines d'activité à contrôler.

Cette phase est matérialisée par un tableau des risques ayant pour objectif de faire un état des lieux estimatif des forces et des faiblesses réelles ou potentielles de l'entité ou du domaine d'activité contrôlé ainsi que de définir les objectifs spécifiques de la mission.

Cette phase d'analyse des processus par l'approche des risques définira la nature et les contrôles à effectuer.

Le Chef de mission CI et son équipe identifient les risques en collaboration avec la structure concernée.

Sur la base des risques identifiés, le Chef de mission CI et son équipe élaborent le tableau des risques, qui est conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

Orientation de la mission :

A la fin de la phase de préparation de la mission et juste avant le démarrage de la phase de réalisation, le Chef de mission CI rédige la note d'orientation et la transmet à son responsable, pour avis. Il s'agit d'un document synthétique, reprenant les objectifs du contrôle à effectuer en corrélation avec les risques préalablement identifiés dans le tableau des risques et le champ d'intervention des contrôleurs internes.

La note d'orientation est conservée dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

Préparation du programme de travail :

Toute mission de contrôle interne doit faire l'objet d'un programme de travail élaboré au moment de la préparation de la mission.

Le chef de mission CI établit le programme de travail sur la base de la note d'orientation en collaboration avec les contrôleurs internes.

Le programme de travail est approuvé par le responsable de la structure CI avant sa mise en œuvre et le démarrage des travaux.

Toute modification du programme de travail en cours de mission doit être motivée et documentée par le chef de mission CI et approuvée par le responsable de la structure CI. Le programme de travail est conservé dans la section « Préparation de la mission » du dossier de mission.

1.4.2 La phase de réalisation :

Réunion d'ouverture :

La réalisation de la mission de contrôle sur le terrain débute par la tenue d'une réunion d'ouverture chez la structure contrôlée en présence des responsables contrôlés (Directeur, Chef de département, Chef de Service...) et de l'équipe de contrôle interne.

L'objet de la réunion est principalement de décrire le déroulement de la mission, de discuter de la note d'orientation et de fixer les dates des premiers rendez-vous.

Les conclusions de cette réunion sont consignées dans le « compte-rendu de réunion d'ouverture » et conservées dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

Tests de contrôle :

Le Chef de mission CI et son équipe vérifient les informations recueillies, permettant de répondre aux objectifs de la mission.

Ils doivent s'assurer que ces informations sont insuffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour fournir une base saine et sûre aux constatations et recommandations.

Le travail sur le terrain consiste à conduire les contrôles prévus dans le programme de travail en utilisant les outils de contrôle adéquats : mener des entretiens, élaborer des diagrammes, réaliser des observations physiques, effectuer des rapprochements et des reconstitutions et consulter des fichiers informatiques. Ces travaux sont formalisés par les contrôleurs internes sur des « Feuille de Test (FT) » regroupées par thème sur des « Feuille de Couverture (FC) ».

Les synthèses des entretiens sont rédigées dans « Compte Rendu d'Entretien (CRE) ».

Les documents de travail format papiers doivent faire référence aux documents de travail électroniques lorsque ces derniers ne sont pas imprimés.

Les documents inhérents aux tests de contrôle sont classés dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

Formalisation des constats :

A la fin de la vérification, le contrôleur rédige la « Feuille d'Observation (F.O) » à partir des conclusions tirées des feuilles de test faisant état de déficiences.

La forme des fiches (F.O) doit comporter les problèmes, les faits, les causes, les conséquences et les recommandations.

Ces fiches sont représentées aux responsables des tâches contrôlées pour validations individuelles après recueil de leurs réactions et discussion des principales recommandations qui vont être consignées dans le rapport de contrôle.

Ces validations individuelles sont confortées par une validation générale en fin de mission lors de la réunion de clôture.

Les Feuilles d'Observations sont conservées dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

Réunion de clôture :

A la fin de la phase de réalisation, une réunion de clôture est tenue entre les responsables contrôlés et l'équipe de contrôle interne.

Les points devant être abordés lors de cette réunion sont principalement les suivants :

- Présenter les constats validés avec les responsables contrôlés ;
- Discuter des recommandations et des plans d'action et recueillir les commentaires ;
- Décrire le déroulement des étapes qui suivent la clôture de la mission.

Les conclusions de cette réunion sont consignées dans le « Compte-rendu de réunion de clôture » et conservé dans la section « Réalisation de la mission » du dossier de mission.

1.4.3 La phase de conclusion :

Réalisation du projet de rapport :

L'essentiel du projet de rapport est rédigé en cours de la mission avant la tenue de la réunion de clôture.

Le Chef de mission CI rédige un « Projet de Rapport » formalisant les constats et les recommandations dès la fin de la phase de réalisation.

Le projet de rapport est constitué des fiches (F.O) et d'un tableau des recommandations. Le tableau des recommandations regroupe les recommandations du rapport de contrôle et les actions correspondantes à mettre en œuvre par la structure contrôlée.

Le projet de rapport, revu par le responsable de la structure Contrôle Interne, est diffusé aux responsables concernés pour d'éventuels commentaires.

Elaboration du rapport final :

Le « Rapport Final » est constitué d'une synthèse et d'un projet de rapport mus à jour suite aux commentaires des contrôlés.

L'appréciation globale du contrôleur est portée sur la page de garde, elle définit le niveau de contrôle interne identifié au cours de la mission.

L'appréciation est illustrée sous forme de « code couleur » rouge, orange, bleu et vert.

Vert « Très satisfaisant » : les contrôles clés correspondent aux meilleures pratiques, sont adéquats et fonctionnent conformément à nos attentes (les objectifs des processus contrôlés sont atteints).

Bleu « Satisfaisant » : les contrôles clés sont adéquats et fonctionnent conformément à nos attentes (les objectifs des processus sont atteints).

Orange « Insatisfaisant » : un ou plusieurs contrôles clés manquent, ne sont pas adéquats ou ne fonctionnent pas correctement. Ces faiblesses peuvent avoir un impact négatif qui nécessite une action rapide.

Rouge « Critique » : plusieurs contrôles clés sont inexistantes, ne sont pas adéquats ou ne fonctionnent pas correctement. Les objectifs des processus en question risquent de ne

pas être atteints. Une action doit être entreprise immédiatement.

Le responsable de la structure Contrôle Interne signe la synthèse faisant partie intégrante du rapport de contrôle et transmet le rapport au premier responsable de l'Activité, au plus tôt après la réception du projet de rapport commenté et au plus tard un mois après l'envoi du projet de rapport au contrôlé.

Une copie du rapport signé est archivée après diffusion, par code de mission, dans un lieu dédié à cet effet. Une autre copie est conservée dans la section « Conclusion de la mission » du dossier de mission.

Conclusion :

En résumé, ce stage pratique nous a permis de découvrir la nature du contrôle interne au sein de la Direction COM de SONATRACH. En confrontant nos connaissances théoriques à la réalité du terrain, nous avons pu approfondir notre compréhension du sujet et constater l'importance cruciale d'un système de contrôle interne performant au sein de l'entreprise.

Cette étude a confirmé que la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et d'un processus de gestion des risques solide au sein de nos entreprises peut conduire à une évolution stable et durable, une meilleure maîtrise des risques liés à leurs activités ainsi qu'à une amélioration de la qualité des informations financières et comptables. Ces mesures ont pour effet d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Ce travail nous a fait comprendre que l'audit interne est un outil incontournable pour toute organisation. Il permet une organisation optimale, un fonctionnement efficace des services et une mise en œuvre rigoureuse des procédures édictées par la direction générale. Par conséquent, il est essentiel que les organisations désireuses de performance et d'efficacité ne négligent pas cette pratique.

L'objectif de notre travail était de répondre à la problématique suivante : « **Comment la cartographie des Risques contribue-t-elle dans l'orientation et la détermination du périmètre d'intervention de l'auditeur interne ?** »

Dans le cadre de notre travail, nous avons adopté deux approches distinctes. La première, théorique, a pris la forme de deux chapitres destinés à approfondir les notions fondamentales liées à notre recherche. La seconde, analytique, a consisté à appliquer les conclusions théoriques à la partie pratique de notre étude, menée au sein de la Direction COM de SONATRACH.

Dans le deuxième chapitre, nous avons conclu que le dispositif de management des risques a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels la société est exposée. Les risques qui dépassent les limites acceptables fixées par l'entreprise sont traités, et des plans d'action sont élaborés en conséquence. Ces plans peuvent comprendre la mise en place de contrôles, le transfert des conséquences financières à travers un mécanisme d'assurance ou tout autre dispositif équivalent, ou encore une adaptation de l'organisation.

L'harmonisation et l'équilibre entre les deux dispositifs - le contrôle interne et la gestion des risques - dépendent de leur environnement de contrôle, qui en constitue le fondement commun. Cet environnement repose sur la culture du risque et du contrôle propre à l'entreprise ainsi que sur ses valeurs éthiques. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne jouent un rôle crucial dans la conduite et la supervision des activités de l'entreprise.

Le stage que nous avons effectué au sein de la Direction COM de SONATRACH nous a offert une opportunité unique d'explorer et d'analyser le contrôle interne mis en place par cette entreprise. Grâce à cette expérience, nous avons pu confronter nos connaissances théoriques avec la pratique sur le terrain, ce qui nous a permis d'approfondir d'avantage nos compétences et nos connaissances.

Le thème que nous avons choisi poursuit plusieurs objectifs. D'une part, il nous a permis d'approfondir nos connaissances sur deux notions fondamentales : l'audit interne et la gestion des risques à travers l'élaboration d'une cartographie des risques, et de maîtriser la démarche d'une mission d'audit. D'autre part, grâce à cette expérience appliquée au sein d'une grande entreprise telle que SONATRACH, nous avons pu établir une corrélation entre l'audit interne et la cartographie des risques. Nous avons ainsi exploré le rôle de l'audit interne lors d'une mission menée au niveau de la direction Commercialisation (COM) de SONATRACH.

Notre travail pour la direction COM de SONATRACH a permis de mieux comprendre les risques des toutes les structures opérationnels et fonctionnelles de COM, en évaluant leur impact et leur probabilité d'occurrence. Cette évaluation a permis d'améliorer la performance de l'entreprise, d'optimiser ses procédures et de prévenir les risques potentiels et leurs impacts éventuels.

Nous avons adopté une méthodologie qui nous a permis d'atteindre les objectifs de notre recherche en :

- ✚ Élaborer une représentation théorique de toutes les notions fondamentales liées à notre thème.
- ✚ Identifier et évaluer tous les risques potentiels liés aux structures opérationnelles et fonctionnelles de la Direction COM de SONATRACH au cours d'une mission d'audit interne dans un cas pratique.
- ✚ Classer les risques identifiés afin de traiter en priorité les plus importants.

Cette étude a démontré l'importance de la cartographie des risques au sein de l'entreprise, ainsi que le rôle crucial joué par l'auditeur interne dans l'évaluation de ces risques et l'amélioration des dispositifs de gestion. Pour ce faire, une démarche d'évaluation a été entreprise afin de classer les risques par ordre de priorité et d'identifier les actions à mettre en place en conséquence.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- Vlaminck H, « histoire de la comptabilité », édition pragmos, Paris, 1979.
- BOUHADIDA MOHAMED, LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE : Aspects théorique et pratique. Editions pages bleues Alger 2017.
- Renard J. (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, édition d'Organisation, 7ème édition, Paris.
- Pierre Schich « Mémento d'audit interne méthode de conduite d'une mission », édition paris, 2007.
- Collins L. et Vallin G.1992, *Audit et contrôle interne*, édition Dalloz, 4^e édition, Paris
- Manuel d'audit interne (2011), *Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris.
- Cangemi M.P. et Singleton T. (2003), *Managing the audit function: A corporate audit department procedures guide*, édition John Wiley and Sons, 3^{ème} edition, New Jersey.
- Bertin E. (2007), *audit interne : enjeux et pratiques à l'internationale*, édition d'organisation, Paris.
- Barbier. E (1996), *L'audit interne permanence et actualité* », Edition d'organisation, France.
- Cherif M. et Madagh S. (06/07 Mai 2012), L'audit interne au cœur de la dynamique de la gouvernance d'entreprise : Lectures théoriques et enjeux pratiques, *Colloque national sur : الفساد المالي و الإداري حوكمة الشركات كحد من الفساد المالي و الإداري*, Laboratoire Finances, Banque et Management, Biskra.
- Bouquin H. (2006), *Le contrôle de gestion*, édition PUF, Paris.
- Dayan A. (2004), *Manuel de gestion*, édition Ellipses, volume 2, Paris.
- Peltier F. (2004), *La Corporate Governance au secours des conseils d'administration*, Edition Dunod, Paris.
- Siruguet J-L. et Koessler (1998), *Le contrôle comptable bancaire*, tome 1, édition Banque Editeur, Paris.
- Spencer Pickett KH, « The internal auditing Handbook», Third Edition Wiley, British, 2010.
- A. Sardi (2002), « *Audit et contrôle interne bancaire* », édition AFGEE, Paris.

- Marmuse C et Montaigne.X. (1989), *Management des risques*, édition Vuibert, paris.
- Pascal KEREBEL, « **Management des risques** », éd-organisation, Paris, 2009.
- B. BARTH2LEMY & P. COURREGES, *Gestion des risques*, 2^{ème} édition, Edition D'organisation, 2004.
- Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, *contrôle interne des risques*, édition EYROLLES, Collection Finance, 20 février 2014.
- Bernard Frédéric, Gayraud Rémy et Rousseau Laurent (2006) : *contrôle interne méthodologie et pilotage*, édition Maxima, Paris, 2006.

Thèses et mémoires :

- Herrbach. O, « le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique », Université des sciences sociales de Toulouse, Thèse de Doctorat, 08 décembre.
- Chekroun Meriem, « le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne », Thèse de doctorat en science de gestion, l'université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013.
- Ziani Abdelhak, Thèse de doctorat en sciences économiques, « le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise », l'université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013.
- Fella TABBECH. (2017), *Le rôle de l'audit interne dans le management des risques Cas Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance*, Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales et financières, Ecole Supérieur de Commerce.
- Mme. BOUKHENNOUFA Rabea et Melle. TEZKRATT Malika (2016), *Audit et Gestion des Risques du Contrôle Interne au sein d'une Entreprise Cas : ORFEE du Groupe BCRBordj Menaiel*, Mémoire de fin d'étude En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.
- Bazga Nawel et Belguet Meriem, « *ROLE ET PLACE DU MANAGEMENT DES RISQUES DANS LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE ENTREPRISE* », Mémoire de master 2 en sciences financières et comptabilité, Ecole Supérieure de Commerce Kolea, 2015.

WEBOGRAPHIES :

- <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>.
- Management du risque : définition et mise en place (wayden.fr)
- [Comment définir le risque ? www.Ineris.fr](http://www.Ineris.fr)
- Cornélis B. & Billen R, «La cartographie des risques et les risques de la cartographie », <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv%20Hupet.pdf>.
- <http://www.cn-onec.dz/index.php/component/jdownloads/category/15-les-normes-algeriennes-d-audit>

Revue et Article :

- Article 40, Journal officiel, 27ième, N°2, Mercredi 13 Janvier 1988.
- Meziani M. (24/25 novembre 2013), *Audit Interne et Perception Managériale : l'Avis des Professionnels*, 20ème anniversaire de l'A.A.C.I.A, 3ème Colloque International, Constantine.
- IIA, « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne », Florida 32701-4201, USA, 2004.
- Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles - Edition 2017.
- IFACI (2009), *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris.
- NORMES INTERNATIONALES POUR LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE DE L'AUDIT INTERNE (LES NORMES), Edition 2017.
- Résultat des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF (Autorité des Marchés Financier), « le dispositif du contrôle interne : cadre de référence », Janvier 2007.
- IFACI, « L'urbanisation du contrôle interne », paris, octobre 2008.
- IFACI et PWC (2002), *La pratique du contrôle interne : COSO II report*, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Cooper, Paris.
- IFACI et PWC (2005), *Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence – techniques d'application : COSO II report*, édition d'Organisation, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne et Price Waterhouse Coopers, Paris.

- KPMG Americas (2007), *the evolving role of the internal auditor: Value, creation and preservation from an internal audit perspective*, édition KPMG, New York.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaires*, Bâle, septembre 1998, principes pour l'évaluation du contrôle interne, principe N° 7.
- Manuel d'audit interne (2011), *Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, Paris.
- Le Maux. J, Alloul. A (2005), « L'obligation de communication sur le contrôle interne : étude de cas français ».
- IFACI, **«Le management des risques d'entreprise»** : cadre de référence-techniques d'application, COSO II- report, éditions d'organisation- 2005.
- IFACI et Groupe Professionnel Industrie et Commerce : **Etude du processus de management et de la cartographie des risques**, les cahiers de la recherche, Paris 2003.
- Groupe professionnel industrie et commerce, « **Guide d'Audit : Etude du processus de management et de cartographie des risques** », IFACI, Paris, 2003.
- IFACI, *Le management des risques de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2003.
- C. Jimenez, P. Merlier, D. Chelly, « **Risques opérationnels** », Revue banque, 2008.

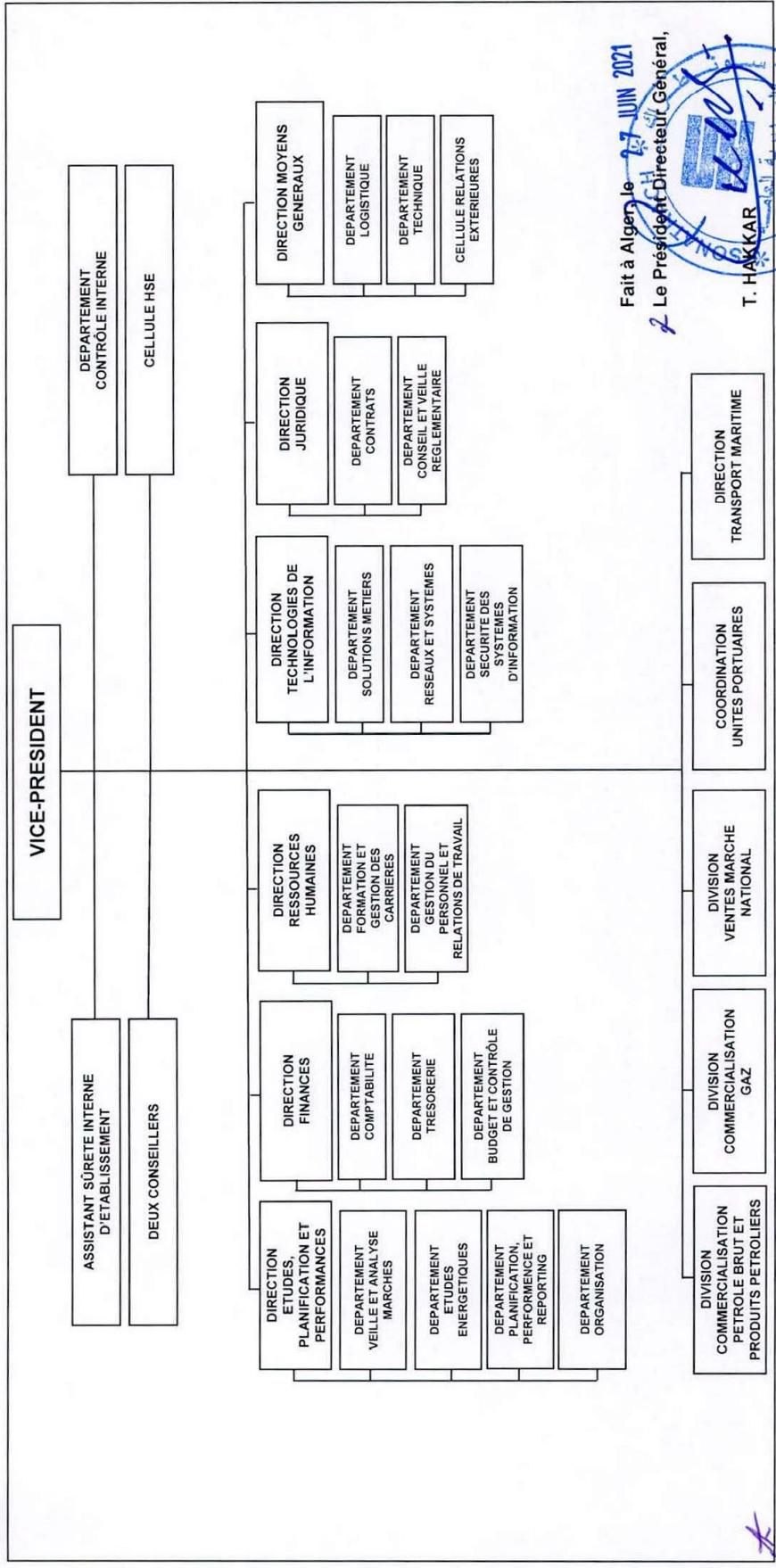
ANNEXES

Annexe 01 : Organigramme de COM

Classement : 2.012.1
 Référence : A-572 (R6)
 Page : 2 de 7

N 280 / DG

ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE COMMERCIALISATION



Fait à Alger le 27 JUIN 2021
 Le Président Directeur Général,
 T. HAKKAR

Annexe 02 : Lettre de mission



N° 649/COM

Classement : 2.15.5
Référence : COM.E-105
Page : 8 sur 25

Annexe 1 : Illustration Lettre de mission



sonatrach
Activité Commercialisation
Département Contrôle Interne

DESTINATAIRE

Le Responsable de la Structure à Contrôler

Alger, le

N° _____/COM/CIN/2017

Objet : Objet de la Mission

Dans le cadre de l'exécution du plan de contrôle de l'Activité Commercialisation, arrêté au titre de l'exercice _____ et approuvé par le Directeur Général Adjoint, nous vous informons qu'une mission de contrôle portant sur _____ est prévue par le Département Contrôle Interne, au niveau de _____ du _____ au _____.

Cette mission, supervisée par _____ sera conduite par _____ chef de mission, accompagné de _____ et _____ cadres contrôleurs internes ;

Les objectifs assignés à cette mission consistent, entre autres, à :

- _____
- _____
- _____
- _____

A ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir faire prendre les mesures nécessaires pour mettre à la disposition des contrôleurs internes les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission.

Salutations distinguées

Le Chef de Département Contrôle Interne,

Copie : Monsieur le Directeur Général Adjoint chargé de l'Activité Commercialisation.

Annexes

Annexe 03 : Tableau des risques.



N° 649/COM

Classement 2 15 5
Référence COM.E-105
Page 9 sur 25

Annexe 2 : Illustration Tableau des Risques



Activité Commercialisation

Miss on
Date :
Document réalisé par
Revu par :

Tableau des Risques

Tâches	Objectifs	Risques		Evaluation (Risque faible, moyen ou fort)	Dispos itif de contrôle interne	Constat (Oui/Non)
		Probabilité (causes)	Impact (Conséquences)			

Annexe 04 : Note d'orientation.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 10 sur 25

Annexe 3: Illustration Note d'orientation



Activité Commercialisation

DESTINATAIRE :
LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE
CONTRÔLE INTERNE

Alger, le

NOTE D'ORIENTATION

Conformément au plan de contrôle, (ou suite à) et après étude préliminaire auprès de l'entité contrôlée, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission : (intitulé)

Objectifs :

Champ d'action :

Le Chef de mission

Annexes

Annexe 05 : Programme de travail.



N° 649/COM

Casement 2.15.5
Référence COM.E.105
Page 11 sur 25

Annexe 4 : Illustration programme de travail



Activité Commercialisation

Miss on :
Date :
Document réa lisé par :
Revu par :

Programme de Travail

Section	Action	Responsable (en charge)	Réf. Papier de travail	Date de début	Date de fin
1	.				
2					
3					
4					

Annexe 06 : Compte Rendu de Réunion d'Ouverture.

	N° 649/COM	Classement 2.15.5 Référence COM.E-105 Page 12 sur 25
---	------------	--

Annexe 5: Illustration Compte-rendu de réunion d'ouverture

 Activité Commercialisation	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
---	---

Compte-rendu de la réunion d'ouverture :

Date ;
Lieu :

Participants :

Points abordés :

- Présentation succincte des contrôleurs internes, leurs expériences, leurs fonctions,
- Identification des contrôlés et de leurs fonctions,
- Rappel de la définition de la fonction Contrôle Interne et sa place dans l'entreprise, en faisant éventuellement référence à la Charte,
- Discussion de la note d'orientation et prenant en compte les éventuelles remarques des contrôlés,
- Annonce du déroulement prévisionnel de la mission,
- Traitement des aspects logistiques (bureau, horaires, ligne téléphonique.) et prise des premiers rendez-vous,
- Rappel de la procédure de contrôle et description du déroulement des phases suivantes.

Conclusions :

- Eventuelles contraintes de réalisation,
- Limites ou exclusions éventuelles du champ de contrôle,
- Rendez-vous pris,
- Règles de fonctionnement logistique établies.

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

Annexes

Annexe 07 : Feuille de Couverture.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 13 sur 25

Annexe 6: illustration Feuille de couverture



Activité Commercialisation

Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

Feuille de Couverture : F.C N° 220-A.....Z

Objectif :

Conclusions :

Annexes

Annexe 08 : Feuille de Test.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 14 sur 25

Annexe 7: Illustration Feuille de test



Activité Commercialisation

Mission
Date
Document réalisé par
Revu par

Feuille de Test : F.T N° 220-A.1.....999

Objectif :

Modalités d'exécution du test :

Résultats :

Conclusions :

Annexes

Annexe 09 : Feuille d'Observation.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 15 sur 25

Annexe 8: Illustration Feuille d'observation



Activité Commercialisation

Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

Feuille d'Observation : F.O N° 220-A.1.1.....999

Problème :

Faits :

Causes :

Conséquences :

Recommandations :

Annexe 10 : Compte Rendu d'Entretien.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 16 sur 25

Annexe 9: Illustration Compte-rendu d'entretien



Activité Commercialisation

Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

Compte-rendu d'entretien :

Participants : Contrôleurs :

Contrôlés :

Date de l'entretien :

Thème de l'entretien :

Conclusions :

Annexe 11 : Compte Rendu de Réunion de clôture.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 17 sur 25

Annexe 10: illustration Compte-rendu de réunion de clôture



Activité Commercialisation

Mission :
Date :
Document réalisé par :
Revu par :

Compte-rendu de réunion de clôture :

Date :

Heure :

Participants :

— :
— :
— :
— :

Points à aborder :

- Remercier le Directeur pour son accueil et sa coopération lors de la mission,
- Rappeler les objectifs couverts par contrôle, les personnes rencontrées, les sites contrôlés,
- Indiquer les forces relevées,
- Présenter les constats qui ont été validés avec les responsables contrôlés,
- Discuter des recommandations et des plans d'action, recueillir les commentaires,
- Aborder les éventuels points en suspens et obstacles à la réalisation de la mission,
- Rappeler la procédure de contrôle et décrire le déroulement des phases suivantes,
- Désigner un responsable chez le contrôlé chargé de fournir le plan d'action détaillé dans un délai si possible compatible avec celui de l'émission du rapport définitif.

NB : Le document préparé pour soutenir la réunion doit être annexé à ce compte-rendu.

Relevés des principaux commentaires et observations faits en réunion :

Conclusions :

Annexe 12 : Lettre d'envoi du projet de rapport.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 18 sur 25

Annexe 11: Illustration Lettre d'envoi du projet de rapport



Activité Commercialisation
Département Contrôle Interne

DESTINATAIRE :

Le Responsable de la Structure Contrôlée

Alger, le

N° _____ /CIN-17

Objet: Projet de rapport de contrôle «.....»

Nous vous transmettons, ci-joint, le projet de rapport de contrôle ayant sanctionné la mission portant sur réalisée par le Département Contrôle Interne, au niveau de la Direction relevant de la Division

A titre de rappel, les constats et recommandations développés dans ce projet de rapport ont été validés avec les responsables concernés et ont fait l'objet d'une restitution, lors de la réunion de clôture effectuée le au niveau de la Direction

Dans ce cadre, nous vous saurions gré de bien vouloir nous rendre destinataire, sous quinzaine, chacun en ce qui le concerne de vos éventuels commentaires et de nous retourner par la même, le tableau des recommandations dûment renseigné afin de nous permettre la finalisation et la transmission du rapport final.

Salutations distinguées.

Le Chef de Département Contrôle Interne,

Annexes

Annexe 13 : Lettre d'envoi du rapport final.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 19 sur 25

Annexe 12 : Illustration Lettre d'envoi du rapport Final



Activité Commercialisation
Département Contrôle Interne

N° _____/CIN-17

DESTINATAIRE :
Le 1^{er} Responsable de l'Activité

Alger, le

Objet: rapport de contrôle « »

Nous avons l'honneur de vous transmettre, ci-joint, le rapport de contrôle ayant sanctionné la mission portant sur réalisée par le Département Contrôle Interne, au niveau de la Direction relevant de la Division

Le rapport inclut une synthèse, le détail des constats relevés lors de la mission et un tableau des recommandations.

A titre de rappel, les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés avec les responsables concernés et ont fait l'objet d'une restitution, lors de la réunion de clôture effectuée le au niveau de la Direction

En outre un projet de rapport a été soumis au. Directions concernées en date du pour éventuels commentaires et renseignement du tableau des recommandations. Le tableau des recommandations renseigné, parvenu de la Direction le a été inséré dans le corps du rapport. **(Si pas de réponse * Toutefois aucune réponse ne nous est parvenue).**

Salutations distinguées.

Le Chef de Département Contrôle Interne,

Annexes

Annexe 14 : Page de garde du Rapport.

	N° 649/COM	Classement 2.15.5 Référence COM.E-105 Page 20 sur 25
---	------------	--

Annexe 13 : Illustration Page de garde du rapport

	CONFIDENTIEL												
Activité Commercialisation Département Contrôle Interne													
RAPPORT DE CONTRÔLE													
Titre													
Structure contrôlée													
<table border="0"><tr><td>Satisfaisant</td><td></td><td>Insatisfaisant</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Critique</td><td></td><td>Très satisfaisant</td></tr></table>		Satisfaisant		Insatisfaisant							Critique		Très satisfaisant
Satisfaisant		Insatisfaisant											
													
													
Critique		Très satisfaisant											
Destinataire													
Code mission	Mois & année d'envoi												

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

Annexe 15 : Avertissement-type.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 21 sur 25

Annexe 14 : Illustration Avertissement-type

IMPORTANT

Ce document est un rapport de contrôle. Il matérialise le travail des contrôleurs

Il est vivement recommandé à ses destinataires de ne pas étendre sa diffusion car :

- Contenant des informations confidentielles,
- Son style peut surprendre un lecteur non averti.

Un rapport de contrôle n'est pas neutre : il analyse une situation, mais, comme un devis de réparation, il met l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

Annexe 16 : Sommaire-type du rapport final.



N° 649/COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E-105
Page 22 sur 25

Annexe 15 : Illustration sommaire-type du rapport final

Synthèse	1
Rapport détaillé	2
1. Introduction	3
2. Objectifs et étendue de la mission	4
3. Equipe de contrôle	5
4. Déroulement de la mission	6
5. Résultats détaillés des travaux de contrôle	7
6. Annexe : Tableau des recommandations	8

Annexes

Annexe 17 : Synthèse-type.

	N° 649/COM	Classement 2.15.5 Référence COM.E-105 Page 23 sur 25
---	------------	--

Annexe 16 . Illustration Synthèse-type

	CONTRÔLE	Code mission
		Page .. sur ..

SYNTHESE
(Environ 2 pages)

I. PREAMBULE

Dans le cadre de la réalisation du plan de contrôle, arrêté au titre de l'Année, une mission portant sur le contrôle de, a été réalisée du ... au ... par le Département Contrôle Interne Activité Commercialisation au niveau de

Les objectifs assignés à la mission consistaient à s'assurer:

-
-
-

II. PRINCIPAUX RESULTATS

Les résultats des vérifications et contrôles opérés ont mis en évidence certains domaines nécessitant des actions d'amélioration, qui concernent les aspects suivants

- Thème 1
- Thème 2
- Thème 3

Les constats ainsi que les recommandations y afférentes ont été portés à la connaissance des responsable concernés, lors de la réunion tenue le au niveau de

Aussi, le projet de rapport de contrôle a été transmis à la structure le pour d'éventuels commentaires et renseignement du tableau des recommandations sous quinzaine.

Le tableau des recommandations renseigné, parvenu de la structure ... a été inséré dans le présent rapport.

Enfin, nous tenons à remercier les personnes contactées au cours de la mission pour leur collaboration et disponibilité, pour la réalisation des travaux de contrôle.

Les résultats détaillés issus des travaux de contrôle figurent dans le corps du rapport.

Le Chef de Département Contrôle Interne,

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

Annexe 18 : Tableau des recommandations.



N° .../COM

Classement 2.15.5
Référence COM.E.027 (R1)
Page 24 sur 25

Annexe 17 : Illustration Tableau des recommandations

N°	Recommandation (Contenu)	Responsabilité (Structures concernées)	Délai (Réalisation)	Commentaire
1.				
2.				
3.				

Annexes

Annexe 19 : Index et Auto contrôle du dossier de mission.



N° .../COM

Classement 2.15.5

Référence COM.E.027 (R1)

Page 25 sur 25

ANNEXE 18: Illustration Index et Auto Contrôle du Dossier de Mission

Index et Auto Contrôle du Dossier de Mission 17P..CIN...		Existant	
		Oui	Non
000	Administration de la mission		
010	- Index et autocontrôle du dossier		
020	- Correspondance (écrite, électronique, orale) avec le contrôle		
030	- Correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la structure Contrôle Interne		
100	Préparation de la mission		
110	- Lettre de mission		
120	- Eléments de prise de connaissance		
130	- Tableau des risques		
140	- Note d'orientation		
150	- Programme de travail		
200	Réalisation de la mission		
210	- Compte-rendu de réunion d'ouverture		
220	- Papiers de travaux constitués des :		
220-A à Z	- Feuilles de couverture		
220-A-1 à A-nn	- Feuilles de test		
220-A-1-1 à A-1-nn	- Feuilles d'Observation « FO »		
220-1 à nn	- Comptes rendus des entretiens		
230	- Compte-rendu de réunion de clôture		
300	Conclusion de la mission		
310	- Projet de rapport		
320	- Rapport définitif		

Table des matières

Table des matières :

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Sommaire	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Liste des abréviations	VI
Liste des annexes	VII
Résumé :	VIII
ملخص:.....	IX
Abstract:	X
Introduction Générale.....	A
Chapitre I : Cadre de Référence de l’Audit Interne.....	1
Section 1 : Généralités sur l’Audit Interne	3
1 Historique et Définition :	3
1.1 Historique :.....	3
1.2 Définition :.....	7
2 Les objectifs de l’audit interne :	8
2.1 La régularité : A ce niveau, l’auditeur interne s’attache à vérifier que :	8
2.2 L’efficacité :	9
2.3 La pertinence :.....	9
3 Taches typiques du directeur d’audit interne :.....	9
3.1 Organiser le département de l’audit interne :	9
3.2 Assurer la qualité de l’audit interne :	10
4 Les âges d’audit :	11
4.1 Audit de conformité ou de régularité :.....	11
4.2 Audit d’efficacité :.....	11
4.3 Audit de management :	12
4.4 Audit Stratégique :.....	12
5 L’organisation et le positionnement de l’Audit interne :.....	13
5.1 Le rattachement à la direction générale :.....	14
5.2 Le rattachement à la direction opérationnelle :.....	14

5.3	Le rattachement au conseil d'administration ou comité d'audit :.....	15
Section 2 :	L'audit interne et ses fonctions voisines :.....	16
1	L'Audit interne et le Contrôle de gestion :.....	16
2	Audit interne et l'Inspection :	18
3	L'Audit interne et Consultant externe :	19
4	L'audit interne et l'audit externe :.....	19
Section 3 :	Les normes de l'audit interne de l'IIA.....	20
1	Le Code de déontologie :	20
2	Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne :.....	22
3	Les modalités pratiques d'application :	23
4	Le cadre conceptuel des normes d'Audit algérienne NAA :.....	24
Section 4 :	Généralités sur le contrôle interne	25
1	Définition du contrôle interne :.....	25
1.1	Définition de la CNCC (la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) :	25
1.2	Définition du « Conseil de l'Ordre des Experts Comptables Français » :	26
1.3	Définition de l'IFACI (l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) :.....	26
1.4	Definition du COSO ¹ (Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission):.....	26
2	Les objectifs du contrôle interne :.....	28
2.1	La sécurité des actifs :	28
2.2	La fiabilité des informations :	28
2.3	Le respect des directives :	29
2.4	L'optimisation des ressources :	29
3	Cadre de référence du contrôle interne :	30
4	Les types de contrôle interne :.....	32
4.1	Un contrôle préventif :.....	32
4.2	Un contrôle détectif :.....	32
4.3	Un contrôle correctif (ou a postériori) :.....	32
4.4	Un contrôle directif :.....	33
5	Les niveaux du système de contrôle interne :.....	35

Chapitre II : Le management des risques et la cartographie des risques. .. 37

Section1 :	cadre conceptuel de management des risques	39
1	Notion du risque :.....	39
1.1	Historique :	39
1.2	Définitions :	40
1.3	Classification des risques :.....	41

1.3.1	La distinction entre « risques purs » et « risques spéculatifs » :.....	41
1.3.2	La distinction des risques selon leur origine :	42
1.3.3	La classification des risques en fonction de leurs conséquences :.....	43
2	Définition du management des risques :	44
3	Pourquoi un management des risques d'entreprise ?	45
4	Les objectifs du management des risques :.....	46
5	Les avantages du management des risques de l'entreprise.....	47
6	Rôles et Responsabilités dans le cadre du dispositif de management des risques de l'entreprise :	48
6.1	L'organe délibérant (conseil d'administration, conseil de surveillance) :.....	48
6.2	Le management :	48
6.3	Le directeur des risques :.....	49
6.4	La direction financière :	50
6.5	Les auditeurs internes :	50
6.6	Les autres collaborateurs :.....	50
6.7	Les auditeurs externes :.....	51
6.8	Le législateur et le régulateur :.....	51
6.9	Autres tiers externes :	51
Section 2 : Méthodologie du management des risques.....		52
1	Cadre réglementaire de management des risques :.....	52
2	Méthodes de management des risques :	54
3	Identification et quantification des risques :	55
4	Réduction, prévention et protection :	57
•	La ségrégation par partition	59
•	La ségrégation par duplication	59
•	Le transfert contractuel pour réduction.....	60
•	Les stratégies de crise	60
5	Financement :	61
6	Limites du processus de management des risques :	62
Section 3 : Généralités sur la Cartographie des risques.....		63
1	Définition et objectifs d'une cartographie des risques :	63
1.1	Définition d'une cartographie des risques :	63
1.2	Objectifs d'une cartographie des risques :.....	64
2	Exemples de risques majeurs en environnement industriel et commercial :.....	65
Section 04 : Méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques.....		67
1	L'élaboration d'une cartographie des risques :.....	67

2	Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :.....	69
2.1	Identification et évaluation des risques intrinsèques :.....	69
2.1.1	Identification :.....	69
2.1.2	Evaluation :.....	70
2.2	Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques :.....	71
2.3	Evaluation des risques résiduels :.....	71
3	Représentation graphique de la cartographie des risques :	72
3.1	Le diagramme à deux axes :	72
4	Stratégie en matière de mangement des risques :.....	73
5	Management des risques et la performance de l'entreprise :	74

Chapitre III : Elaboration de la cartographie des risques de la Direction

COM - SONATRACH 77

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.	79
1 Historique :.....	79
2 Missions de la SONATRACH :.....	79
3 Organisation et organes de la SONATRACH :	80
4 Présentation de l'Activité Commercialisation (COM) :.....	84
4.1 Organisation et organes de l'Activité COM :.....	84
4.2 Missions de l'Activité Commercialisation :.....	86
4.3 Organigramme de l'Activité Commercialisation (COM) : voir Annexe 01.....	87
5 Présentation du Département contrôle interne au niveau de COM :.....	87
Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques de COM.....	88
1 Utilisation de l'outil (Registre des risques) :	89
1.1 Définition du Registre des risques :	89
1.2 Elaboration de la cartographie des risques :.....	89
1.2.1 Définition du risque :.....	89
1.2.2 Identification des risques :.....	89
1.2.3 Règles de base d'identification des risques :.....	90
1.2.4 Description détaillée du risque identifié :	90
1.2.5 Analyse des risques identifiés :.....	90
1.2.6 Evaluation des risques analysés :.....	90
1.2.7 Hiérarchisation et obtention de la cartographie des risques :	90
1.2.8 Traitement du risque (réponse au risque) :.....	90
1.2.9 Evaluation du risque résiduel :.....	91
2 Traitement des risques :	91
3 Quelques Définitions :	91

3.1	Chaine de valeur :	91
3.2	Cout de la dette :	92
3.3	Risque de contrôle :	92
3.4	Pourquoi un processus de gestion des risques ?	92
3.5	Facteurs Clés de Succès :	93
3.6	Couple Objectifs/Risques :	93
3.6.1	Objectifs Opérationnels :	93
3.6.2	Objectifs de Reporting :	93
3.6.3	Objectifs de Conformité :	93
3.7	Risques de gestion des projets :	94
3.8	Contrôle :	94
3.9	Conflit d'intérêt :	94
3.10	Fraude :	95
3.11	Domaines concernés par la Fraude :	95
3.11.1	Supports de Fraude :	95
3.11.2	Exemples de Fraude : nous pouvons citer :	95
4	Identification des risques liés à chaque structure :	96
4.1	Base d'évaluation :	96
4.2	Domaines de risques	97
4.3	Phase d'identification des risques :	97
4.4	Analyse et évaluation des risques :	109
5	Cartographie des risques de DCPPD-Activité COM :	110
5.1	Cartographie des risques avant traitement :	110
5.2	Cartographie des risques après traitement :	111
5.3	Cartographie des risques par codes :	112
Section 03 : Procédure de conduite d'une mission de contrôle interne au sein de l'Activité Commercialisation de SONATRACH		
1	Description de la procédure de conduite d'une mission de contrôle interne :	113
1.1	Champ d'application :	113
1.2	Responsabilités :	113
1.3	Documents de référence :	113
1.4	Description de la procédure :	113
1.4.1	La phase de préparation :	113
1.4.2	La phase de réalisation :	115
1.4.3	La phase de conclusion :	117
Conclusion Générale		119

BIBLIOGRAPHIE	122
ANNEXES	123
Table des matières	123